

**Daimé Cédric**

**Accompagnement de l'équipe éducative vers  
un développement du partenariat en faveur  
des Mineurs Non Accompagnés**

CAFERUIS 2020/2021  
MÉMOIRE PROJET UF1

Je soussignée : DAIME Cédric

Inscrit à l'examen conduisant à la délivrance du : CAFERUIS

Au titre de la session 2020-2021

Certifie sur l'honneur que le contenu de cet écrit est le résultat de mon travail personnel.

Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés dans la partie références.

Je certifie enfin que cet écrit, totalement ou partiellement, n'a jamais été évalué auparavant et n'a jamais été édité.

Je déclare être informé(e) que dans le cas où un plagiat serait constaté dans un de mes travaux écrits, celui-ci conduirait à la nullité de l'examen et serait passible de sanctions pénales, conformément à l'article L 331-3 du Code de l'Education et à la loi du 23 décembre 1901 sur les fraudes dans les examens et concours publics.

Fait à Aix en Provence,

Le 25/08/2021

DAIME Cédric

## GLOSSAIRE

AP : Accueil Provisoire

APJM : Accueil Provisoire Jeune Majeur

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CESEDA : Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile

CDEF : Centre Départemental d'Enfance Famille

CIDE : Convention Internationale des Droits de L'enfant

DACS : Direction des Affaires Civiles et du Sceau

DACG : Direction des Affaires Criminelles et des Grâces

DPJJ : Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MNA : Mineurs Non Accompagnés

MMNA : Missions Mineurs Non Accompagnés

ONPE : Observatoire National de la Protection de l'Enfance

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Chapitre 1 : Evolution des lois au sein de la protection de l'enfance et contexte institutionnel .....</b>	<b>2</b>
1.1 Présentation de l'institution et du service .....	3
1.1.1 Description de l'institution .....	3
1.1.2 Description du « service appartement » .....	4
1.2 Les politiques publiques : des objectifs face aux MNA. ....	5
1.2.1 Définition des Mineurs Non Accompagnés .....	5
1.2.2 Une prise en compte des MNA au sein de la protection de l'enfance et du département .....	5
1.2.3 Les principaux textes de lois concernant les MNA .....	6
1.3 Les enjeux du service face à ce public au regard des RBPP.....	7
1.4 Caractéristiques des Mineurs Non Accompagnés.....	8
<b>2 Chapitre 2 : Diagnostic d'investigation et problématisation.....</b>	<b>10</b>
2.1 Constats et écarts dans sein du « service appartement ».....	10
2.1.1 Au sein de l'unité de service .....	10
2.1.2 Avec le public accueilli .....	11
2.2 Les besoins du public.....	15
2.3 Mise en avant des constats par l'analyse SWOT .....	16
2.4 Analyse des écarts.....	16
2.4.1 Diagnostic de l'équipe éducative.....	16
2.4.2 Diagnostic du public .....	18
2.5 Un passage à la majorité plein d'incertitudes .....	19
2.6 Analyse stratégique .....	20
<b>3 Chapitre 3 : la démarche projet et évaluation.....</b>	<b>21</b>
3.1 Notion d'accompagnement et de territoire .....	22
3.1.1 Notion d'accompagnement.....	22

3.1.2	Notion de territoire .....	23
3.2	Le développement social local.....	23
3.3	Une démarche de posture et d'intervention sociale .....	23
3.4	Les actions à mettre en place au soutien de l'équipe éducative.....	24
3.4.1	Coordination des actions sociales et médico-sociales .....	24
3.4.2	Le rôle du cadre intermédiaire dans le développement partenarial .....	26
3.5	Pourquoi concevoir un projet ?.....	26
3.5.1	Définir le projet .....	27
3.5.2	Accompagner les équipes à réfléchir au concept du projet .....	28
3.5.3	Répondre aux besoins des usagers .....	28
3.6	Le projet finalité, but, objectifs stratégique et opératoires, moyens .....	29
3.6.1	Mon projet une finalité à atteindre .....	30
3.6.2	Graphique résumant ma pensée pour la mise en place d'un partenariat .....	30
3.7	Après la réflexion, la restitution .....	32
3.7.1	Objectifs stratégiques .....	32
3.7.2	Objectifs généraux.....	34
3.7.3	Objectifs opérationnels .....	35
3.8	Le processus de la mise en place de l'action projet. ....	36
3.8.1	Un travail en amont .....	36
3.8.2	Recherche de partenaires .....	37
3.9	Première étape de la mise en place de l'action avec les partenaires et l'équipe éducative .....	38
3.9.1	Communication et cohérence de l'action avec les partenaires pendant la réunion d'information et de présentation de l'action .....	38
3.9.2	Seconde réunion et convention partenariale .....	39
3.9.3	Officialisation du partenariat .....	39
3.9.4	Prévenir les usagers .....	39
3.9.5	Comment prévenir les usagers ?.....	39

3.9.6	Organisation et mise en place du repérage des partenaires avec le public ....	40
3.9.7	Réunion intermédiaire avec les partenaires .....	40
3.9.8	Récapitulatif de l'action par un schéma étape par étape .....	41
3.10	Les fiches actions .....	42
3.11	Bilan de l'action.....	43
3.11.1	Evaluation du projet .....	43
3.11.2	Définir les critères de l'évaluation du projet .....	44
3.11.3	Conception de l'évaluation du projet.....	44
3.11.3.1	Grille d'évaluation concernant les MNA .....	44
3.11.3.2	Grille d'évaluation concernant les partenaires .....	45
3.11.4	Evaluation du projet au sein du service .....	46
3.12	Conclusions.....	49
<b>4</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>50</b>
	Table des annexes... ..	52

## INTRODUCTION

Les incidences que représentent les flux migratoires actuels, et plus particulièrement celles des mineurs non accompagnés (MNA), soulèvent de nombreuses questions tant sur le plan du droit que sur celui des modalités d'accueil que notre pays se doit d'assurer à ces jeunes migrants. La situation des Mineurs Non Accompagnés est un enjeu majeur des politiques publiques, des décideurs politiques et plus particulièrement des présidents de conseils départementaux.

L'hospitalité est une fonction première des valeurs sociales françaises. Les valeurs humaines sont de mise pour pouvoir accompagner et faire évoluer les Mineurs Non Accompagnés au sein de notre société. Certains principes et sens de l'éthique (la dignité, l'inclusion sociale, la participation à la vie citoyenne) permettront de pouvoir construire avec les jeunes migrants un projet de vie ainsi qu'une insertion socio professionnelle de qualité pour viser une autonomie totale.

Dans cette optique je me suis posé les questions suivantes : les mesures de la protection de l'enfance permettent-elles aux Mineurs Non Accompagnés de pouvoir construire un projet de vie serein ? Mais également est-ce que l'accompagnement des travailleurs sociaux dans certains dispositifs leurs permettent de se projeter à la sortie vers une autonomie totale ?

Pour ce faire je présenterai dans un premier chapitre la structure et le service où j'ai exercé mon stage en tant que cadre intermédiaire puis dans un second chapitre je proposerai mon diagnostic d'investigation dû à mes constats et enfin dans un troisième chapitre j'exposerai la démarche projet qui répondra à la problématisation avec l'évaluation de ce dernier.

# 1 Chapitre 1 : Evolution des lois au sein de la protection de l'enfance et contexte institutionnel

La protection de l'enfance en danger ou en risque est aujourd'hui une des missions essentielles des sociétés démocratiques. Dès 1959, l'Assemblée générale des Nations Unies affirme que l'enfant doit avoir « une enfance heureuse » et bénéficier « dans son intérêt comme dans l'intérêt de la société » de droits et libertés spécifiques. En 1989, la Convention internationale des droits de l'enfant renforce ce postulat, progressivement partagé par le droit national. Ainsi, des lois renforcent cette position et affirment la place de l'enfant au sein de la société. En France la loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 soutient et appuie la protection de l'enfant en danger sur la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs. De cette loi vont découler plusieurs lois visant à protéger l'enfant vis-à-vis de son environnement.

La loi du 2 janvier 2002 rénove « l'action sociale et médico-sociale ».

La loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance illustre et approfondit les évolutions des missions, du rôle des parents, de transmission des informations et du secret professionnel et partagé. Elle souligne la responsabilité des parents, et précise que l'enfant doit bénéficier d'une continuité relationnelle, affective et géographique dans son lieu de vie dès lors qu'il est adapté à ses besoins. Mais qu'en est-il des mineurs étrangers sur le territoire français n'ayant pas de parents ?

Le code de l'action sociale et des familles nous dit que « *la protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à la famille* »<sup>1</sup>. Il continue en stipulant d'après les articles L112-3 et L221-2-2 que « *les jeunes privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille, entrent dans le droit commun de la protection de l'enfance et relèvent donc à ce titre de la compétence des départements* ».

Sans oublier la loi du 14 mars 2016 qui met en avant qu'il faut améliorer et diversifier les interventions sociales et médico-sociales, tout en rappelant que le projet est pour l'utilisateur et que les interventions doivent être pensées, organisées et mises en œuvre pour ce dernier.

---

<sup>1</sup> Extrait du code de l'action sociale et des familles article 112-3

Sur la base de ces prérogatives juridiques, je me suis posé les questions suivantes : « **dans le cadre de la mission d'accueil des mineurs non accompagnés, comment l'institution répond-elle au cadre règlementaire et comment en tant que cadre intermédiaire je peux agir sur la réponse aux besoins des MNA ?** »

## 1.1 Présentation de l'institution et du service

### 1.1.1 Description de l'institution

À la suite de la recherche pour effectuer un stage en tant que cadre intermédiaire en adéquation avec la formation CAFERUIS, j'ai eu l'opportunité d'intégrer une institution de la protection de l'enfance. Cet établissement accompagne des enfants qui sont confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) soit dans le cadre judiciaire, soit dans le cadre administratif (AP et APJM), soit des pupilles d'état et plus rarement dans le cadre de tutelle (référence aux articles 375<sup>2</sup> et suivants du code civil). Le département finance l'établissement sur son budget départemental. Une convention est signée entre l'institution et le Département portant le versement d'une dotation globalisée aux frais d'hébergement des mineurs et jeunes majeurs relevant de l'ASE, qui arrête le budget définitif et fixe le prix de journée.

La mission de l'établissement est principalement régie par les articles L312-1 et L221-1 et suivants du Code de l'Action Sociale et des Familles<sup>3</sup>. L'établissement vise à apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique à des mineurs, majeurs et à leurs familles, confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. Il lui appartient donc de pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs et jeunes majeurs confiés, de veiller à leur orientation en collaboration avec leur famille, de mener des actions de prévention et de veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'usager avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur.

L'établissement a une capacité de prise en charge de 221 places. Il accueille un public âgé entre 0 et 21 ans. Les missions de cet établissement s'inscrivent dans un cadre de références législatives, départementales et internes :

---

<sup>2</sup> Article 375 Création Loi n°70-459 du 4 juin 1970 code civil

« Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, du gardien ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public. Le juge peut se saisir d'office à titre exceptionnel. Elles peuvent être ordonnées en même temps pour plusieurs enfants relevant de la même autorité parentale. »

<sup>3</sup> Voir annexe 1 textes du CASF articles L312-1 et L221-1

- Les références législatives : la loi du 2 janvier 2002 « *renovant l'action sociale et médico-sociale* »<sup>4</sup>, la loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'Enfance, la loi du 14 mars 2016 qui met en avant l'amélioration et la diversification des interventions sociales et médico-sociales.

- Les références départementales : le schéma départemental de l'Enfance et de la Famille<sup>5</sup>, les différentes fiches actions départementales.

- Les références internes : le projet de l'établissement (en cours d'écriture), les projets de service (en cours d'actualisation).

Ces missions se déclinent à travers une pluralité d'offres de service<sup>6</sup> encadrées et dirigées par une équipe de direction et d'encadrement : Accueil d'urgence, Pouponnière, Maison d'Enfants à Caractère social, Soutien et Accompagnement à domicile, Accueil mère enfants, Unité pédagogique, Infirmeries et Maison des familles.

### 1.1.2 Description du « service appartement »

L'offre de service où j'ai exercé en tant que stagiaire cadre intermédiaire dans cet établissement est une unité qui s'inclue au sein du pôle MECS. Cette unité est nommée le « *service appartement* ». Ce service est composé d'un cadre socio-éducatif et d'une équipe pluriprofessionnelle de six travailleurs sociaux (4 éducateurs spécialisés, 2 assistants de service social) et d'un temps partiel de secrétaire éducative (9 heures par semaine).

La capacité de service est de 36 jeunes (filles et garçons), accueillis sur dix-neuf appartements répartis sur deux villes (Avignon et Carpentras).

L'objectif premier est d'accueillir des jeunes de 16 à 21 ans, confiés par l'Aide Sociale à l'Enfance soit en placement judiciaire ou en administratif (accueil provisoire ou en Accueil Provisoire Jeune Majeur). Les missions principales du service sont d'accompagner le public vers l'autonomie, l'accès aux droits communs, l'accès à une scolarité ou une professionnalisation et l'accès à la participation citoyenne.

La spécificité du service est qu'il accueille en majorité des jeunes Mineurs Non Accompagnés (MNA) de sexe masculin (98%<sup>7</sup>), à la suite de leur arrivée massive dans le département depuis plusieurs années<sup>8</sup>. L'accueil des MNA dans le service est une injonction du département qui

---

<sup>4</sup> Article voir annexe extrait du site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr) voir annexe 2

<sup>5</sup> Site web : [www.vaucluse.fr/fileadmin/Documents\\_PDF/Schema-Departemental-Enfance-Famille](http://www.vaucluse.fr/fileadmin/Documents_PDF/Schema-Departemental-Enfance-Famille)

<sup>6</sup> Organigramme voir annexe 3

<sup>7</sup> Pourcentage extrait du rapport d'activité 2019 du CDEF84 voir annexe 4

<sup>8</sup> Chiffre national et pourcentage départementale extrait du rapport d'activité 2019 Ministère de la justice voir annexe 4

demande de les accueillir face à l'affluence de ce public afin de désengorger les autres lieux d'accueil (exemple : les hôtels).

C'est dans cette particularité que je vais me diriger sur la prise en charge des mineurs non accompagnés accueillis au sein du « service appartement ». Donc je reviens à ma question de départ qui est : « **dans le cadre de la mission d'accueil des mineurs non accompagnés, comment l'institution répond-elle au cadre règlementaire et comment en tant que cadre intermédiaire je peux répondre aux besoins des MNA tout en soutenant l'équipe éducative ?** » Pour se faire je vais définir dans un premier temps ce que l'on entend par Mineurs Non Accompagnés, puis dans un deuxième temps relever les besoins, attentes de ce public et enfin, questionner les pratiques professionnelles de l'équipe éducative.

## **1.2 Les politiques publiques : des objectifs face aux MNA.**

### 1.2.1 Définition des Mineurs Non Accompagnés

La définition retenue par la Directive 2011/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 2011 est celle *d'un « ressortissant d'un pays tiers ou un apatride âgé de moins de 18 ans, qui entre sur le territoire des États membres sans être accompagné d'un adulte qui est responsable de lui, par le droit ou la pratique en vigueur dans l'État membre concerné, et tant qu'il n'est pas effectivement pris en charge par une telle personne ; cette expression couvre aussi le mineur qui a été laissé seul après être entré sur le territoire des États membres <sup>9</sup>»*

### 1.2.2 Une prise en compte des MNA au sein de la protection de l'enfance et du département

Lors du comité de suivi du 7 mars 2016, le garde des Sceaux a souhaité modifier la dénomination de Mineurs Isolés Etrangers en Mineurs Non Accompagnés pour être en adéquation avec la directive européenne, mettant ainsi l'accent sur la protection de l'enfance.

La dépêche conjointe DACG-DPJJ et DACS du 11 juillet 2016 concernant l'application des dispositions de l'article 375-5 du code civil et de l'article L.221-2-2<sup>10</sup> du code de l'action sociale

---

<sup>9</sup> Extrait de l'ANESM 2017 Protection de l'enfance recommandations des bonnes pratiques professionnelles

<sup>10</sup> Article L 221-2-2 voir annexe 5

et des familles rappelle que le mineur est laissé seul sur le territoire français. La privation de la protection de la famille s'entend lorsque aucune personne majeure n'en est responsable légalement sur le territoire national ou ne le prend pas en charge et ne montre pas sa volonté de se voir durablement confier l'enfant, notamment en saisissant le juge compétent.

### 1.2.3 Les principaux textes de lois concernant les MNA

- Loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant
- Décret du 24 juin 2016 relatif à l'accueil et aux conditions d'évaluation de la situation des mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille
- Arrêté du 28 juin 2016 relatif aux modalités de calcul de la clé de répartition des orientations des mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille
- Arrêté du 23 septembre 2016 relatif à la composition et aux règles de fonctionnement du comité de suivi du dispositif national
- Arrêté du 17 novembre 2016 relatif aux modalités d'évaluation de la minorité et de l'isolement afin de contacter la Mission Mineurs Non Accompagnés (MMNA)

En 2019, « *Le Conseil d'État a reconnu que la prise en charge des besoins vitaux des MNA, notamment l'hébergement d'urgence durant une période d'attente d'évaluation, demeure une obligation à la charge du département auprès duquel le mineur s'est présenté. Il s'agit ainsi de garantir le respect d'une liberté fondamentale et du principe de dignité de la personne, y compris lorsque le département n'a pas la capacité de mener rapidement l'évaluation nécessaire*<sup>11</sup> »

De plus l'année 2019 a été marquée par une importante actualité réglementaire concernant le dispositif national de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation des personnes se déclarant mineures et privées temporairement ou définitivement de la protection de leur famille. La rédaction des textes a pu être réalisée grâce à l'implication de l'ensemble des ministères associés à cette thématique, des départements et des associations. Elle a débuté par la publication du décret du 30 janvier 2019 et s'est achevée avec celle du décret du 19 décembre 2019.

---

<sup>11</sup> Extrait de la gazette santésocial.fr « les départements face à l'accueil des mineurs non accompagnés. CE, 25 janvier 2019, req. n° 427169

Le 30 janvier 2019 a été rédigé un décret relatif aux modalités d'évaluation des personnes se déclarant mineures et privées temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et autorisant la création d'un traitement des données à caractère personnel relatif à ces personnes.

Le décret n°2019-57 du 30 janvier 2019, en application du nouvel article L611-6-1 du CESEDA créé par la loi n° 2018-778 du 10 septembre 2018, instaure un nouveau traitement de données à caractère personnel, dénommé « appui à l'évaluation de la minorité » (AEM).

Conformément à l'article R.221-11 du code de l'action sociale et des familles, le président du conseil départemental peut demander au représentant de l'État dans le département de lui communiquer les informations utiles à l'évaluation de la situation de la personne.

Le 27 juin 2019 annonce le décret relatif à la participation forfaitaire de l'Etat à la phase de mise à l'abri et d'évaluation des personnes se déclarant mineures et privées temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et au comité prévu à l'article R. 221-15 du code de l'action sociale et des familles.

Le 28 juin 2019 est mis en place l'arrêté pris en application de l'article R. 221-12 du code de l'action sociale et des familles. Ce décret modifie les modalités de participation forfaitaire de l'Etat aux dépenses relatives à la phase d'évaluation et de mise à l'abri. La présidence est désormais assurée par le ministre de la Justice et le ministre chargé de la famille.

Le 20 novembre 2019 est appliqué l'article R. 221-11 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de l'évaluation des personnes se présentant comme mineurs et privées temporairement ou définitivement de la protection de leur famille. Cet arrêté abroge et remplace celui du 17 novembre 2016 pris en application du décret n° 2016-840 du 24 juin 2016 relatif aux modalités de l'évaluation des mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille, conformément aux modifications de l'article R.221-11 du code de l'action sociale et des familles.

### **1.3 Les enjeux du service face à ce public au regard des RBPP**

Les enjeux propres aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont de plusieurs ordres et concernent les mineurs non accompagnés ainsi que les professionnels des établissements et services en charge de leur accompagnement.

Pour les Mineurs Non Accompagnés :

- la détermination de la qualité juridique de la personne en vue d'une réponse adaptée à ses besoins ;
- la réponse aux besoins fondamentaux et spécifiques du mineur (famille, emploi, hébergement, santé) en rapport avec sa situation **d'isolement et de vulnérabilité** ;
- l'accès effectif aux droits du mineur non accompagné ;
- **la participation active du mineur à l'élaboration et à la mise en œuvre de son projet.**

Pour les professionnels du « service appartement » :

- la connaissance de la situation des personnes accompagnées ;
- l'identification des besoins des mineurs non accompagnés ;
- **la prise en compte de ces besoins dans le projet personnalisé du mineur ;**
- **le développement des outils spécifiques et des partenariats nécessaires à l'accompagnement des MNA.**

#### **1.4 Caractéristiques des Mineurs Non Accompagnés**

Les MNA accueillis au service sont caractérisés par des difficultés, des problématiques propres à leurs histoires de vie.

Pour ma part, ces problématiques peuvent être déclinées en six grands domaines :

*Les problématiques liées à l'exil* : étant donné leur histoire, l'exil reste une problématique majeure qui répond aux conditions de départ difficile, au parcours migratoire et à ses risques qui influent sur le comportement et la personnalité des usagers.

*Les problématiques d'ordre scolaire* : signifiées par le retard ou le manque d'apprentissage scolaire dans leur pays d'origine, des difficultés d'investissement, la non-compréhension de la langue française. On constate souvent des troubles d'ordre cognitif : lecture, écriture, abstraction, mémorisation, concentration.

*Les problématiques d'ordre psychoaffectif* : de fait de leur vécu, leur migration et de la non-présence familiale ou attaches sur le territoire. Il est fréquent de constater un manque d'identification, des problèmes de verbalisation et la mise en place de systèmes de défenses. Divers troubles du comportement peuvent apparaître, avec des passages à l'acte, des troubles d'ordre

alimentaire, des conduites addictives. Des troubles psychologiques subsistent aussi comme les angoisses, les troubles du sommeil, les épisodes dépressifs, les retards intellectuels.

*Les problématiques d'ordre social* : par leur isolement sur le territoire, les MNA peuvent rencontrer des difficultés à aller vers l'autre, à tenir compte des autres, à gérer la solitude, à s'autonomiser, à créer seul.

*Les problématiques d'ordre corporel* : pour certains il y a un manque d'hygiène, des plaintes au niveau du corps. Ces plaintes sont dues à leur passé, leur histoire et leur apprentissage dans leur pays d'origine.

*Les problématiques d'ordre juridique* : difficultés de régularisations administratives qui peuvent compromettre fortement leur insertion socio-professionnelle.

## **2 Chapitre 2 : Diagnostic d'investigation et problématisation**

Pour un cadre, le préalable à tout essai de management d'équipe ou de démarche de construction de projet passe par un diagnostic de son environnement global de travail. La parole de la direction, de l'équipe éducative, des usagers, de la famille et des partenaires sont à prendre en compte pour construire une base de diagnostic participatif et partagé. Lors de mon arrivée en tant que stagiaire cadre intermédiaire il m'a paru primordial d'observer le service et de consulter les différents acteurs de ce service afin de pouvoir élaborer des questionnements, des orientations et des pistes de réponses pour moi adéquates.

L'étape diagnostic qui va être décrite sous forme de constats et d'analyse s'est basée sur une période de cinq mois qui correspond à la durée de mon stage dans cette structure.

### **2.1 Constats et écarts au sein du « service appartement »**

#### **2.1.1 Au sein de l'unité de service**

En arrivant au service j'ai pu observer que le travail d'accompagnement éducatif, des grands adolescents et jeunes majeurs, est actuellement lié et rythmé par la temporalité des contrats d'accueil (accueil en moyenne de 12 mois). Cette notion d'échéance, de fin de prise en charge, est présente au quotidien et influe les orientations du projet individuel du jeune.

Par cette temporalité réduite, je me suis interrogé sur la prise en considération de sortie du dispositif des MNA. Après des entretiens avec différents membres de l'équipe il m'a été rapporté que cet aspect de fin de prise en charge est pris en compte principalement sur deux axes de travail, l'accompagnement à une formation professionnelle et un accompagnement vers un logement autonome.

L'équipe s'adapte avec le public ; les démarches d'intégration, de scolarisation et d'insertion professionnelle sont maîtrisés. Cette maîtrise permet de leur donner l'accès à la carte/titre de séjour, à un Certificat de Nationalité Française, à une formation ou autres ; ces documents officialiseront leur présence sur le territoire français tout en travaillant les codes sociaux de la société française.

Au sein du « service appartement », malgré les diverses compétences tant éducatives que relationnelles et d'orientation, il manque actuellement des solutions partenariales quant à la sortie

du dispositif. Le service oriente les jeunes vers l'accès aux droits communs (qui est un axe de travail du « service appartement »). Cependant cet accès n'est pas simple avec des difficultés et des obstacles réels (difficultés à se repérer sur un territoire, non connaissance des différents services, difficultés à se déplacer vers un endroit précis). Comme le souligne l'équipe éducative, pour la plupart les MNA n'ont d'autre appui éducatif en France que la présence des travailleurs sociaux.

### 2.1.2 Avec le public accueilli

En arrivant dans le service, j'ai pu constater que les besoins des MNA en termes d'accompagnement ne se limitent pas aux seules questions de la régularisation et de l'insertion professionnelle. Ils sont plus complexes et nécessitent du temps et des connaissances spécifiques.

Comme en témoignent avec expérience certains membres de l'équipe et chef de service, les MNA ont avant tout besoin d'être rassurés sur leur devenir et sur la situation de leur entourage familial resté dans le pays d'origine. La barrière de la langue et les décalages culturels peuvent générer des incompréhensions mutuelles et de la méfiance, voire de la suspicion, s'il n'est pas accordé suffisamment de temps aux échanges entre les jeunes et les intervenants. Malgré leur débrouillardise et maturité, liées à leurs expériences de vie, ces jeunes ont besoin d'être accompagnés dans l'apprentissage des codes sociaux, de la culture et le repérage des fonctionnements institutionnels du pays d'accueil.

Il en est de même pour les multiples démarches administratives dans les consulats, préfectures et à l'OFPPRA avec des déplacements parfois éloignés et coûteux, de longues files d'attente pour l'obtention des documents d'état civil depuis les pays d'origine.

À cela, il convient également d'apporter une attention particulière à la dimension de la santé physique et psychique. En effet, certains jeunes présentent des pathologies, parfois lourdes, jusqu'alors méconnues des professionnels qui pour certains sont peu habitués à ce public. Les jeunes qui ont vécu des conflits, subis des violences dans leurs familles, ou lors de leurs parcours migratoires peuvent présenter des traumatismes que les professionnels n'identifient pas nécessairement de prime abord. Cette souffrance psychique et affective importante se traduit bien souvent par un contrecoup émotionnel chez le jeune, lié au deuil de la famille à faire, aux missions de réussite sociale qui lui incombent et à l'impossibilité de retour au pays en cas d'échec.

Happée par l'urgence des démarches administratives, l'équipe éducative n'accorde une attention à cette dimension que plus tardivement. L'accompagnement à mener sur le plan psychique est donc complexe. Les risques de décompensation, d'autoagressions sont à envisager, compte tenu de la forte culpabilité du jeune.

L'inscription dans un parcours scolaire ou de formation nécessite également des démarches spécifiques auprès des partenaires et des enjeux majeurs comme l'obtention de l'autorisation de travail pour les jeunes s'engageant dans la voie de l'apprentissage.

Ces jeunes ne sont pas toujours aptes à poursuivre une scolarité classique sans aménagement, du fait de la différence de langue ou d'un faible niveau scolaire.

J'ai pu mettre en place un questionnaire auprès des MNA visant à repérer les difficultés qui peuvent subsister en sortant du dispositif. Ce questionnaire est anonyme. Pour y répondre, l'utilisateur peut le faire seul ou demander de l'aide à un membre de l'équipe éducative pour des raisons de compréhension. Ci-joint je mets en exemple une partie du questionnaire que j'ai pu établir, en précisant qu'un exemplaire de ce questionnaire a aussi été donné à l'équipe éducative. Ainsi les professionnels référents des MNA le remplissent également afin de croiser les réponses avec ceux des usagers :

	Démarches administratives	Un mois après l'arrivée sur le service			Six mois après l'arrivée sur le service		
		Date :			Date :		
		+	+ ou -	-	+	+ ou -	-
1	Je sais me procurer un document officiel (carte d'identité, permis de conduire, passeport).						
2	Je sais où me procurer un extrait d'acte de naissance.						
3	Je sais ce qu'est le recensement, à quoi il sert, où et quand le faire.						
4	Je sais rédiger un courrier et l'envoyer.						
5	Je sais où trouver les services sociaux (CCAS, ASE, mission locale...).						
6	Je sais où me renseigner pour trouver des aides financières.						
7	Je sais prendre un rendez-vous, et m'y rendre seul, même si je ne suis jamais allé(e) à cet endroit.						
8	Je sais ce qu'est une complémentaire santé, et comment en souscrire une.						

9	Je sais remplir une déclaration de revenus et quand le faire.						
10	Je conserve mes fiches de salaire, mes relevés bancaires, mes factures.						
11	Je connais les démarches en cas de perte/vol de papiers, objets personnels (papiers d'identité, téléphone...).						

	Vie Quotidienne	Un mois après l'arrivée sur le service			Six mois après l'arrivée sur le service		
		Date :			Date :		
		+	+ ou -	-	+	+ ou -	-
1	Je sais me servir des appareils électroménagers (four, micro-onde...).						
2	Je sais ranger les aliments à leur endroit respectif (réfrigérateur, placard...).						
3	J'utilise des produits adaptés pour faire le ménage (laver le sol, plan de travail...).						
4	Je sais me préparer des repas.						
5	Je mange une variété d'aliments sains tous les jours (fruits, légumes, viande/poisson...).						
6	Je me sers d'une liste pour faire les courses.						
7	Je sais comparer les prix lorsque je fais les courses.						
8	Je sais regarder les dates de péremption.						
9	Je maintiens ma chambre propre.						
10	Je lave mes vêtements en respectant les informations sur l'étiquette (ex : lavage à la main, à 30°C, sèche-linge interdit...).						
11	Je me lève seul(e).						
12	Je connais les numéros d'appel d'urgence (pompiers, police etc.).						

	Ouverture à la vie sociale, dispositifs d'aide sociale	Un mois après l'arrivée sur le service			Six mois après l'arrivée sur le service		
		Date :			Date :		
		+	+ ou -	-	+	+ ou -	-
	Je sais où se trouvent :						

1	- La mairie						
2	- Pôle emploi						
3	- Le CCAS						
4	- La mission locale						
5	- Au moins une épicerie sociale						
6	- L'ÉDES (anciennement CMS)						
7	- La sous-préfecture						
8	- La sécurité sociale						
9	- Le centre des impôts						
10	- Le palais de justice						
11	- La CAF						
12	- L'hôpital						

	Mobilité	Un mois après l'arrivée sur le service			Six mois après l'arrivée sur le service		
		Date :			Date :		
		+	+ ou -	-	+	+ ou -	-
1	Je sais où acheter des tickets de bus, de train, de métro/tramway et connais le prix.						
2	Je sais prendre le bus, le train.						
3	Je sais prendre le métro ou tramway.						
4	Je suis autonome dans mes déplacements.						
5	Je sais demander de l'aide à quelqu'un si je suis perdu(e).						
6	Je connais les démarches d'inscription au permis de conduire.						
7	Je sais lire un plan.						
8	Je sais repérer mon trajet (mappy, GPS).						

Il en ressort de ce questionnaire que les MNA ont des capacités et sont compétents dans la vie quotidienne. Cependant ils rencontrent des difficultés à se repérer sur un territoire. Les difficultés liées au langage mais aussi à la non-connaissance du territoire accentuent cet état de stress à ne

plus être accompagné par le service. Ce questionnaire met en avant le fait que les MNA dans le service ne sont pas tout à fait prêts à pouvoir se prendre en charge seuls et qu'ils doivent encore être accompagnés même après la sortie du dispositif. L'angoisse de la sortie est liée à l'inconnu et à la méconnaissance des dispositifs d'aides proposés sur le territoire.

## **2.2 Les besoins du public**

Après des entretiens formels et informels dans le cadre du stage, j'en ai conclu que les besoins du public sont multiples.

En priorité les MNA veulent travailler immédiatement en France pour aider financièrement la famille restée au pays, rembourser les passeurs et subvenir à leurs propres besoins matériels.

Pour d'autres, la priorité est de rapidement faire un voyage dans leur pays d'origine afin de revoir leurs proches, ce qu'ils ne pourront faire qu'une fois ces objectifs atteints :

- « Devenir autonome » ;
- « S'intégrer », c'est-à-dire : « Se mélanger aux Français, apprendre la langue et la culture française, comprendre comment les institutions fonctionnent, devenir Français, être Français ».
- « Obtenir des informations claires et précises sur les possibilités de séjour et d'insertion en France ».

Les jeunes sont très angoissés par rapport à leur perspective de régularisation en France et l'attente est souvent longue et incertaine avant qu'ils soient renseignés avec précision. Ils souhaiteraient que leurs référents éducatifs puissent les informer plus rapidement, sans mesurer forcément que ces derniers ne disposent pas toujours des éléments recherchés. Leur envie de partir et de voyage nous amène à devoir accentuer l'accompagnement des jeunes sur la mobilité.

## 2.3 Mise en avant des constats par l'analyse SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE	Suivis éducatifs Démarches administratives Suivis, apprentissages Démarches de scolarisation	Temporalité réduite Accès à l'autonomie qui est travaillé trop succinctement Pas de psychologue Pas de professeur pour l'apprentissage de la langue française Manque de conseillers en insertion professionnelle Projet d'établissement et de service en cours de rédaction
	OPPORTUNITES	MENACES
EXTERNE	Différents partenaires locaux Assistante sociale de secteur départemental Accès à la mobilité Mission locale aide aux jeunes Partenariat avec les associations de logement, CHRS Accès aux droits communs	Temporalité réduite Démarches administratives importantes Manque de places Délais d'attente Partenaires non définis Non connaissances de tous les dispositifs existants sur le territoire

La conduite de ce constat a fait évoluer ma problématique vers : **Comment, en tant que chef de service, mobiliser les ressources du territoire pour optimiser l'accès à la mobilité des MNA et soutenir l'équipe éducative en vue de la sortie du dispositif de ce public ?**

## 2.4 Analyse des écarts

### 2.4.1 Diagnostic de l'équipe éducative

Du fait de la temporalité contrainte, le « service appartement » met « l'accent » sur l'accompagnement administratif et l'insertion professionnelle. L'histoire de vie et la vulnérabilité des MNA, du fait de ce laps de temps réduit, et par moment à cause de « la barrière de la langue », ne sont pas la priorité et sont peu abordées. Cependant leur vécu antérieur a pu provoquer un traumatisme, soit par le voyage, soit par leur passé (guerre dans le pays, violences, prostitution

pour financer la traversée), soit par leur arrivée en France (isolement, nouveaux codes sociaux, barrière linguistique). Des travaux ont démontré que *« les MNA sont significativement plus vulnérables aux psycho traumatismes que les enfants migrants accompagnés par leur parent, et que l'effet « lune de miel » (phase d'optimisme à l'arrivée dans le pays d'accueil) décrit par certains auteurs à propos des migrants adultes n'est pas retrouvé chez les MNA. Au contraire, le stress lié à l'instabilité de leur situation au moment de leur arrivée a été identifié comme un facteur de risque de troubles mentaux, de même qu'un vécu traumatique intense met en avant la vulnérabilité particulièrement marquée des MNA, qui semble perdurer dans le temps »*<sup>12</sup>. C'est dans ce sens qu'il serait essentiel de prévoir et rassurer ce public vis-à-vis de leur sortie du dispositif.

L'ASE est chargée par l'état d'assurer l'effectivité du respect des droits de l'enfant, définis au niveau international par la convention internationale des droits de l'enfant. Ces droits incluent l'hébergement, la santé physique et psychique<sup>13</sup>. Malgré cela, cet aspect est évité et les MNA arrivent au « service appartement » sans consultation préalable ou suivi. En mettant en avant les freins de l'intervention éducative, nous pouvons en déduire que le manque de partenariat à la sortie du dispositif peut se traduire par une instabilité émotionnelle, un isolement, qui se répercutera dans la relation éducative, dans l'insertion professionnelle du jeune MNA mais également son intégration au sein de la société. Il me semble opportun de développer les compétences de l'équipe sur la spécificité des MNA. Selon Claude Levy-Leboyer *« les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises. Les compétences représentent donc un trait d'union entre les caractéristiques individuelles et les qualités requises pour mener à bien des missions professionnelles précises*<sup>14</sup> ». Les compétences actuelles de l'équipe sont l'accompagnement aux quotidiens, aux différentes démarches administratives, et l'orientation vers une formation ou un emploi. Cependant les compétences futures des professionnels permettraient un accompagnement et un soutien qui optimiseraient la prise en charge du public. Les travailleurs sociaux se sentent, du fait de l'isolement des MNA, mis à une place particulière, tiraillés entre la relation de confiance que leur confèrent ces jeunes « qui les sollicitent pour tout », en l'absence de leurs parents ou « repères » sur le territoire, et l'impuissance qu'ils ressentent face à la complexité, notamment

---

<sup>12</sup> Extrait de la revue Vie sociale et Traitements N° 138 pages 5 à 12

<sup>13</sup> Résumé de l'Article 20 de la CIDE (Comité International des Droits de l'Enfant) voir annexe 8

<sup>14</sup> Extrait du livre la Gestion des compétences de C. Lévy-Leboyer

administrative, de leurs situations parfois inextricables. Ce sentiment est lié à l'éthique du professionnel face à la vulnérabilité du public. *« La vulnérabilité des populations accueillies ou accompagnées donne à chaque décision un poids et une portée particulière et appelle en conséquence une responsabilité professionnelle individuelle et collective. La mission des professionnels des établissements et services sociaux et médico-sociaux est l'une des composantes de celle, plus vaste, confiée par la collectivité à une institution. L'articulation entre les dimensions individuelle et collective du travail d'accompagnement, est porteuse de tensions entre impératifs contradictoires et exige, de ce fait, une attention particulière. Les transformations de la société, accélérées par les évolutions technologiques, influent sur la façon dont la réflexion politique appréhende les problèmes de ces populations fragiles et vulnérables et les modes d'intervention qui en découlent<sup>15</sup> »*. Ce passage illustre le sentiment des professionnels qui doivent à tout moment prendre en compte la vulnérabilité des MNA. Cette vulnérabilité et leur isolement incite les professionnels à les rendre « autonome » et « mobile » sur le territoire.

#### 2.4.2 Diagnostic du public

Pour proposer mon diagnostic du public au sein du service je me suis basé sur les réponses au questionnaire que j'ai établi précédemment. Sur la totalité des jeunes accueillis, vingt-quatre ont su répondre avec ou sans aide aux questionnaires. Les différents constats reflètent que les MNA sont accompagnés principalement sur les aspects de l'apprentissage et de l'administratif. Cependant les questions de la mobilité sur le territoire restent sensibles envers ce public. Venant sur le territoire seuls, les rares repères (autres que leurs réseaux pour certains) sont les travailleurs sociaux. Or à la sortie du dispositif, il est primordial pour eux de se repérer dans l'espace, connaître son territoire et savoir utiliser les différents moyens de transport afin qu'ils puissent se mouvoir sans difficultés sur une localité. La mobilité est pour les usagers une des conditions nécessaires vers l'insertion socio-professionnelle.

Les politiques publiques considèrent que les MNA sont « autonomes » du fait de leur migration sur le territoire et de leur parcours de vie. Mais qu'est-ce que l'autonomie ? Le dictionnaire de l'Académie Française nous stipule qu'« *une personne autonome est capable d'agir par elle-même, de répondre à ses propres besoins sans être influencée* ». L'autonomie se définit

---

<sup>15</sup> Extrait des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, Anesm, octobre 2010, le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux »

aussi comme la « *possibilité pour une personne d'effectuer sans aide les principales activités de la vie courante, qu'elles soient physiques, mentales sociales ou économiques. L'autonomie peut se définir comme la capacité d'agir avec réflexion, en toute liberté de choix* ». Kant quant à lui définit le concept d'autonomie comme « *la propriété qu'a la volonté d'être à elle-même sa loi* »<sup>16</sup>.

Cependant leur état de vulnérabilité et leur isolement sont pour eux des freins face à cette accessibilité à l'autonomie. Du fait de leur isolement il est important de pouvoir leur faire connaître des dispositifs afin de les accompagner face à certaines difficultés futures.

## **2.5 Un passage à la majorité plein d'incertitudes**

Le passage à l'âge adulte constitue pour tous les jeunes un moment décisif. Dans certains départements la majorité signifie l'arrêt brutal de l'accueil et de l'accompagnement éducatif. D'après le rapport du CNAPE 2018<sup>17</sup> : « *dans certains territoires, il est demandé aux équipes éducatives qui accompagnent les MNA de ne plus transmettre de demandes d'accompagnement jeune majeur car elles seront refusées de manière systématique* ». Cette demande impacte les droits des personnes puisque sans refus écrit, il est impossible pour le jeune de déposer un recours. Cependant le département où j'effectue mon stage actuellement prévoit un contrat jeune majeur pour les MNA. Pour autant le délai reste assez réduit, en effet ils ont trois mois voire un peu plus pour finaliser la scolarité ou l'apprentissage (disposition de la loi du 4 mars 2016). Ce délai réduit après la majorité reste insécurisant et les rendent particulièrement vulnérables, d'autant qu'ils ne peuvent compter aucun soutien de leur famille, étant MNA. C'est dans ce contexte et dans les recommandations de construction de projet personnalisé des jeunes accueillis qu'il me semble important de travailler en amont l'accès à l'autonomie et à la mobilité pour accompagner les jeunes à la sortie du dispositif.

---

<sup>16</sup> Extrait du livre « *fondement métaphysiques des mœurs*, de E. KANT,

<sup>17</sup> Extrait du rapport du CNAPE Février 2018 *Accompagner et accueillir les MNA au regard de leur besoin*

## 2.6 Analyse stratégique

Les MNA accompagnés dans le service sont isolés et vulnérables en arrivant sur le territoire. Pour autant leurs attentes et leurs besoins sont vastes et variés. Malgré l'obtention d'un appartement et d'un emploi ou contrat d'apprentissage contractualisé par l'équipe éducative avec le jeune, ces différentes actions mises en place par le « service appartement » et l'investissement de l'équipe éducative ne suffisent pas à répondre à l'intégralité des besoins des MNA.

Le manque de ressources des conseils départementaux ne devrait pas être pour un jeune un frein à la liberté de choisir son projet. La mobilité émerge également comme un autre besoin fondamental pour construire un projet. Connaitre et avoir la capacité de repérer les moyens mis à disposition sur un territoire pour accéder à l'autonomie me paraît essentiel. Cependant pour s'approcher de l'autonomie, il faut être dans un premier temps mobile. Il faut alors élargir les compétences de l'équipe éducative. J'ai pu ainsi repérer trois types de mobilités pour ce public : la mobilité liée à l'emploi, la mobilité liée aux loisirs et la mobilité liée à l'accès aux services.

Cette analyse a fait émerger la problématique suivante : **quel partenariat faudra-t-il développer au sein du territoire pour accroître les compétences du service et accompagner les usagers à la préparation de leur sortie du dispositif ?**

### 3 Chapitre 3 : la démarche projet et évaluation

« *Le changement est une nécessité liée à une cause extérieure qui contraint à produire un mouvement ou qui permet des évolutions tangibles<sup>18</sup>.* » Il s'accompagne de la capacité de valorisation et de mobilisation. Le changement est une philosophie de l'action organisée qui met en lien plusieurs niveaux dans l'institution. D'après Patrick Lefèvre : « *c'est une stratégie de changement fondée sur une diversité de principes :*

- *Le changement est inéluctable et il doit être intégré par l'organisation ;*
- *Il ne se décrète pas, mais il peut s'imposer ou se négocier ;*
- *Il peut porter sur tous aspects et fonctions d'une organisation ;*
- *Il est une aventure qui mobilise les acteurs internes ;*
- *Il est animé par les cadres qui sont une source d'impulsion et de dynamisation ;*
- *Il est identifiable et doit être explicite ;*
- *Il fait l'objet de communications et d'informations permanentes ;*
- *Il peut associer des partenaires, clients, fournisseurs et autorités administratives ;*
- *Il débouche nécessairement sur des décisions à visée opérationnelle<sup>19</sup>.* »

Le changement s'inscrit également dans une temporalité donnée avec une modification continue et permanente. Le changement fera partie intégrante de mon projet qui aura pour finalité l'autonomie sociale des usagers. L'autonomie sociale est différenciée de l'autonomie. Mon projet est de développer le partenariat du service appartement pour répondre aux besoins des usagers à la sortie du dispositif. Il accompagnera le développement des idées, des pratiques institutionnelles et professionnelles. En tant que chef de service je perçois le projet comme une dimension du management. Au sein d'une organisation il faut avoir cette capacité de se projeter pour préparer et anticiper les évolutions. Le projet est une transition vers un « idéal ». Pour atteindre la finalité du projet je dois impulser et accompagner chacun des acteurs vers une recherche de sens qui fasse consensus.

La démarche projet que je vais présenter nécessite quelques définitions.

---

<sup>18</sup> Extrait du livre « guide la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale » de Patrick Lefèvre

<sup>19</sup> Extrait du livre « guide la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale » de Patrick Lefèvre page 163

### 3.1 Notion d'accompagnement et de territoire

#### 3.1.1 Notion d'accompagnement

Tout d'abord il me paraît important de définir l'accompagnement dans son intégralité et la notion de territoire qui va définir l'accompagnement dans un territoire donné.

L'accompagnement est un principe dans l'intervention sociale et médico-sociale, qui est l'essence même de notre profession.

Que veut dire « accompagnement » d'après Mael PAUL :

*« L'accompagnement appartient à un registre de pratiques humaines qui ne relèvent pas d'une science ou d'une théorie appliquée.*

*Comme il appartient à divers domaines professionnels, on ne peut l'enclorre dans les limites d'une forme unique et fixe sur laquelle on a prise. L'accompagnement ne saurait donc être compris en se limitant à quelque interprétation au sein d'un secteur socioprofessionnel déterminé.*

*Le sens de l'accompagnement ne peut non plus être défini en l'assimilant ni aux objectifs sociaux auxquels il sert via les institutions ni à l'évolution des professions ou à celle des nouvelles techniques (bien que contribuant à tous ces points). Si vaste que soit le domaine où s'exerce l'accompagnement, sauf à le définir comme "prestation" ou nouveau "service", il ne manifeste pas ouvertement ce qu'il est. Il ne se montre pas au grand jour de la pensée, dans la clarté qui permettrait de le définir. Il apparaît plus ou moins "en creux" immergé dans une pratique qui ne s'est longtemps pas souciée d'explicitier sa nature : il a sûrement été avant d'être. Enquêter sur l'accompagnement est le poursuivre là où le professionnel le voue normalement au silence ou dont il parle sur le mode du "cela va de soi"<sup>20</sup>. »*

Cette citation nous définit que l'accompagnement est un processus en trois dimensions qui sont : « aller vers, aller avec et aller en même temps ». Dans ce projet je serai donc en « première place » pour pouvoir accompagner au mieux l'équipe éducative vers le développement du partenariat.

---

<sup>20</sup> Extrait de Mael PAUL, chargée de Mission et d'Orientation CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) des Pays de la Loire, Nantes (44), France, page 122

### 3.1.2 Notion de territoire

Le territoire est une notion large et vaste. Cette notion peut définir un large périmètre comme un continent, un pays mais aussi peut définir un département, une ville ou une localité. Dans ce mémoire je définirai le territoire d'intervention par rapport à deux villes. Ce sont les villes où est implanté le service.

## **3.2 Le développement social local**

Le développement social local est une réponse qui me semble pertinente à l'accompagnement du public. D'après le code de l'action sociale et des familles (CASF), dans le décret du 6 Mai 2017, le développement social est défini comme suit : « *Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société* ».

Pour les MNA l'accès autonomie est une des conditions d'intégration dans la société. C'est dans cette optique que je me positionne vers un développement social local au profit des travailleurs sociaux et du public.

## **3.3 Une démarche de posture et d'intervention sociale**

Pour compléter et mettre en corrélation les deux notions précédentes, j'utiliserai la démarche d'empowerment qui se définit comme une action fondée sur la valorisation des capacités des personnes et des groupes à prendre du pouvoir sur leur vie. L'évolution de la conception de la place de l'utilisateur conduit à repenser la posture du travailleur social, non plus seulement dans l'accompagnement de groupes, mais aussi comme facilitateur de la construction collective avec les habitants.

Cela inclut par exemple :

- Un décryptage plus fin de son environnement.
- Une meilleure maîtrise des rouages de notre organisation sociale.
- Plus d'opportunités pour approfondir sa réflexion.
- Une plus grande facilité à exprimer et à défendre ses opinions.

- L'expérimentation de nouvelles formes d'actions pour améliorer et enrichir son vécu quotidien.

### **3.4 Les actions à mettre en place au soutien de l'équipe éducative**

La démarche de partenariats est généralisée dans le champ social notamment à partir des lois de décentralisation. Les problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs sociaux sont de plus en plus complexes. Au regard des MNA et de leurs différentes problématiques il est important d'associer de nombreux acteurs du secteur public et associatif.

Dans ce contexte, travailler ensemble, unir les compétences, les ressources et les efforts, mutualiser les moyens, produire de la synergie est devenu une nécessité pour assurer un accompagnement de qualité pour l'usager. Le partenariat est considéré aujourd'hui comme un principe d'action indispensable à la mise en œuvre des politiques publiques.

Si le partenariat se décline selon différentes formes, et, avec des acteurs dotés de compétences variables, il nécessite en revanche des règles de coopération comprises et admises par tous. Mais qu'est-ce que le partenariat ?

Le « partenariat » a fait l'objet d'une définition officielle d'après la commission de terminologie et de néologie du domaine social, Ministère de l'emploi et de la solidarité :  
*« Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel...) permet de réaliser un projet commun<sup>21</sup>. »*

#### **3.4.1 Coordination des actions sociales et médico-sociales**

La Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduit une convention pour coordonner des actions sociales et médico-sociales :

Article 20 : L'article L. 312-6 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :

*« Art. L. 312-6. - Afin de coordonner la mise en œuvre des actions sociales et médico-sociales menées dans chaque département et de garantir, notamment, la continuité de la prise en charge ou de l'accompagnement des personnes accueillies, une convention pluriannuelle conclue entre les autorités compétentes, au titre desquelles figurent les centres communaux d'action sociale et*

---

<sup>21</sup> Définition officielle extrait de la commission de terminologie et de néologie du domaine social, Ministère de l'emploi et de la solidarité

*les centres intercommunaux gestionnaires d'établissements sociaux ou médico-sociaux, définit les objectifs à atteindre, les procédures de concertation et les moyens mobilisés à cet effet, notamment dans le cadre des schémas départementaux mentionnés au 2° de l'article L. 312-5. »*

L'article L. 312-7 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :

*« Art. L. 312-7. - Afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux ou médico-sociaux coordonnés, les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 ou les personnes physiques ou morales gestionnaires mentionnées à l'article L. 311-1 peuvent :*

*1 Conclure des conventions entre eux, avec des établissements de santé ou avec des établissements publics locaux d'enseignement et des établissements d'enseignement privés ;*

*2 Créer des groupements d'intérêt économique et des groupements d'intérêt public et y participer, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ;*

*3 Créer des syndicats inter établissements ou des groupements de coopération sociale et médico-sociale selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat ; Procéder à des regroupements ou à des fusions ».*

*Les différentes lois rajoutent que : « les établissements de santé publics et privés peuvent adhérer à l'une des formules de coopération mentionnées au présent article.*

*Les établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés à l'article L. 312-1 peuvent conclure avec des établissements de santé des conventions de coopération telles que mentionnées au 1er de l'article L. 6122-15 du code de la santé publique ».*

Dans des conditions fixées par décret, ces mêmes établissements et services peuvent adhérer aux formules de coopération mentionnées au second dudit article. *« Afin de favoriser les réponses aux besoins et leur adaptation, les schémas d'organisation sociale et médico-sociale peuvent envisager les opérations de coopération, de regroupement ou de fusion compatibles avec les objectifs de développement de l'offre sociale.<sup>22</sup> »*

Je me suis servi de cette loi pour constituer et entreprendre un projet de partenariat dont les bénéficiaires seront les usagers.

---

<sup>22</sup> Extrait du code de l'action sociale et des familles 16<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz

### 3.4.2 Le rôle du cadre intermédiaire dans le développement partenarial

Le rôle du cadre « intermédiaire » ou « de proximité » pilote l'action de l'unité ou de service. Au niveau du pilotage il conçoit et met en œuvre le projet de service ou de l'unité, en concertation avec l'équipe de direction, en tenant compte du projet de la structure et de l'évaluation des besoins des usagers. Il met en œuvre et valorise une démarche qualité garantissant la mise en œuvre et le suivi des projets individuels des usagers. Il évalue les actions menées par le service. Dans le même temps le chef de service participe au projet de la structure, en outre il contribue à l'analyse de l'environnement du service avec l'équipe de direction, il analyse et transmet à l'ensemble des acteurs les besoins des usagers, il propose des orientations pour l'action du service, il contribue et fait participer l'équipe à l'évaluation du projet et participe aux réunions de l'équipe de direction.

Il doit également au niveau partenarial identifier les partenaires directs et leur action, développer les réseaux et les partenaires du territoire en rapport aux besoins des usagers, mettre en relation et susciter les collaborations entre les différents partenaires, représenter le service auprès des instances extérieures, et organiser les relais en amont et en aval de la prise en charge des usagers.

En résumé, le cadre intermédiaire incarne une posture évolutive d'accompagnement du changement : de direction de projets, de participation active au processus de décision, de gestion anticipée des compétences, de responsable d'évaluation.

Il relève bien de ma responsabilité et de mon initiative de développer le partenariat du service afin d'améliorer les conditions de sortie du dispositif en prenant compte des besoins des usagers.

### **3.5 Pourquoi concevoir un projet ?**

Plusieurs questions sont à se poser en élaborant une démarche projet : pourquoi élaborer le projet ? Quels sont les enjeux stratégiques internes et externes qui y sont liés ? Quels champs et limites accorder à la démarche ? Quelles responsabilité et délégation seront à mettre en place dans

la conduite de l'action ? Quelles sont les modalités de communication, de restitution, de validation ? Quels délais d'élaboration et quelles conditions de mise en œuvre ?

Ces questions sont à mettre en relation avec la démarche qualité du service. Tout projet mobilise l'énergie et l'ensemble d'une organisation, et intègre la participation de l'environnement et des partenaires. D'après Patrick Lefèvre elle poursuit plusieurs objectifs principaux :

- « *Confirmer ou développer la sensibilité à la qualité dans l'établissement ou le service ;*
- *Traduire des intentions de façon opérationnelle dans les modes de pensée, d'actions, de méthodes et systèmes d'information et cahier des charges ;*
- *Mettre en évidence l'intention politique, la philosophie et les conceptions fondatrices. Qu'entend-on promouvoir, défendre, développer ? Quelles sont les attentes de l'environnement, des usagers ? »<sup>23</sup>*

La démarche qualité fait partie d'une dynamique qui est de prévoir, décider, faire, évaluer et réagir. Le cadre intermédiaire est le maître d'œuvre du projet et il ne doit pas se dessaisir du pilotage de la démarche. Il doit organiser et cadrer, animer tout le long du processus, participer à la réflexion stratégique, évaluer le projet et réguler en interne la communication. Dans le cadre de mon projet la délégation ne sera pas nécessaire (la délégation est une forme d'organisation et de répartition du pouvoir, elle met en avant le fait de contrôler ce qui peut- être délégué), elle sera sous forme d'un management participatif. Le management participatif me permettra d'introduire l'équipe éducative dans le projet et de les responsabiliser avec les partenaires du territoire.

### 3.5.1 Définir le projet

Jean-Pierre Boutinet évoque le caractère éphémère, aléatoire et périssable de tout projet ; il nous dit que : « *l'espérance est bien souvent teintée de doute, la satisfaction devant les résultats mitigés de déception, car la réalité correspond rarement à l'image idéalisée lors de la conception du projet* »<sup>24</sup>. Mon travail de réflexion autour du projet de partenariat se nourrit de ces propos avec une perspective d'évolution afin de répondre aux missions du service appartement. Mr Boutinet rajoute qu' « *il n'y a pas d'entreprise humaine sans projet, qu'il soit ou non implicite* »<sup>25</sup>, ce qui

---

<sup>23</sup> Extrait du guide de la fonction de cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale, de Patrick Lefèvre, éd Dunod, p 210

<sup>24</sup> Jean-Pierre Boutinet Anthropologie du projet P.U.F Paris 1990

<sup>25</sup> Jean-Pierre Boutinet Anthropologie du projet P.U.F Paris 1990

m'incite à concevoir le projet comme une anticipation et un moyen de se positionner par rapport à la société.

Le projet m'apparaît aussi comme un programme d'objectifs à atteindre. C'est un outil qui permet de donner du sens à l'activité du service. Il entend de développer chez les acteurs concernés un effort de prospective et une recherche de cohérence en laissant une marge de manœuvre et d'initiative d'équipe.

### 3.5.2 Accompagner les équipes à réfléchir au concept du projet

Je ne peux concevoir une logique de changement avec le support de la démarche projet, sans avoir réglé avec l'équipe éducative certains préalables comme le partage du diagnostic, l'organisation qui sera mise en place et le sens du projet au profit des usagers. Ma première intervention, après les questionnaires, a été de faire part de mes observations et de mon diagnostic à l'équipe éducative. Pour se faire, lors d'une réunion hebdomadaire, j'ai mis dans l'ordre du jour que je communiquerai avec eux mon projet. Le jour de la réunion j'ai favorisé l'échange sur la perspective du projet vis-à-vis des MNA. Cet échange a permis de débattre et de co-élaborer à des recherches résolutive afin de favoriser le bon déroulement de la démarche projet. Il m'a semblé important d'associer l'équipe éducative concernée en amont de la réflexion, tout en prenant en compte les besoins et attentes des usagers. De même j'ai évalué et mesuré les moyens disponibles, mais aussi la culture de l'établissement auprès des autres collègues chefs de service. J'ai pu mesurer, avec mon regard, les niveaux d'implications et de compétences de l'équipe afin d'identifier les forces du service pour développer le partenariat.

Comme cité précédemment je vais utiliser un management participatif, cette méthode me permettra d'associer l'ensemble de l'équipe et les acteurs concernés par le projet. De plus cette méthode m'a permis de recueillir différents points de vue. Ma position de cadre a été l'alternance entre la proximité et la prise de recul, ce qui est nécessaire à l'observation et l'analyse d'une situation, ce qui conduit à faire avancer la réflexion collective. Le but de mon intervention est de pouvoir fixer des priorités et d'établir avec l'équipe la liste des partenaires à faire intervenir pour renforcer leurs compétences et répondre aux missions du service.

### 3.5.3 Répondre aux besoins des usagers

Comme cité dans le diagnostic, le projet répondra à plusieurs besoins des MNA qui sont accueillis au service appartement. Les principaux besoins repérés sont :

- L'accès à l'emploi,
- Les difficultés à se repérer sur le territoire,
- La socialisation, l'accès à la culture, répondre au cadre de la société,
- Accéder facilement aux démarches administratives et juridiques.

Pour répondre à ces besoins je me suis posé les questions suivantes afin d'établir mon projet, de concevoir la stratégie et la réalisation.

C'est dans cette vision que je me suis servi de la méthode A.R.L.A.D.E.C

- A : Qui sont les Acteurs concernés ?
- R : Quelles sont les Ressources existantes ou à prévoir ?
- L : Quels sont les Liens entre acteurs et actions ?
- A : Quelles sont les Actions à mettre en œuvre ?
- D : Quels sont les Délais nécessaires ?
- E : Quelles sont les Etapes à envisager ?
- C : Quel est le Coût du projet ?

Je répondrai à ces questions dans les parties suivantes.

### **3.6 Le projet finalité, but, objectifs stratégiques et opérationnels, moyens**

L'accumulation de ces besoins constitue mon projet qui aura pour finalité l'autonomie sociale en faveur des mineurs non accompagnés. L'autonomie sociale est différente de l'autonomie, le dictionnaire critique de l'action sociale souligne qu'« *en dehors du champ politique, la notion d'autonomie est souvent considérée comme n'ayant pas de réel contenu conceptuel* ». Dans un sens courant, le dictionnaire Larousse propose : « *qui ne dépend de personne* », le terme se rapprochant alors de l'idée d'indépendance : « *liberté, indépendance matérielle ou intellectuelle* »<sup>26</sup>. On trouve dans une approche plus philosophique une autre dimension : « *droit pour l'individu de déterminer librement les règles auxquelles il se soumet* ». Cependant, l'autonomie dans le travail social et l'intervention sociale évoque davantage « *la*

---

<sup>26</sup> <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-1-page-145>

*capacité à gérer ses propres dépendances (physiques, psychiques, sociales), dans le cadre d'une socialisation ou d'un processus d'insertion ou de réinsertion »<sup>27</sup>. Les conditions de l'autonomie se réfèrent à la fois à l'individu et à ses compétences, au fonctionnement de la vie sociale. C'est dans cette optique que mon projet sera orienté pour répondre aux besoins des mineurs non accompagnés.*

### 3.6.1 Mon projet : une finalité à atteindre

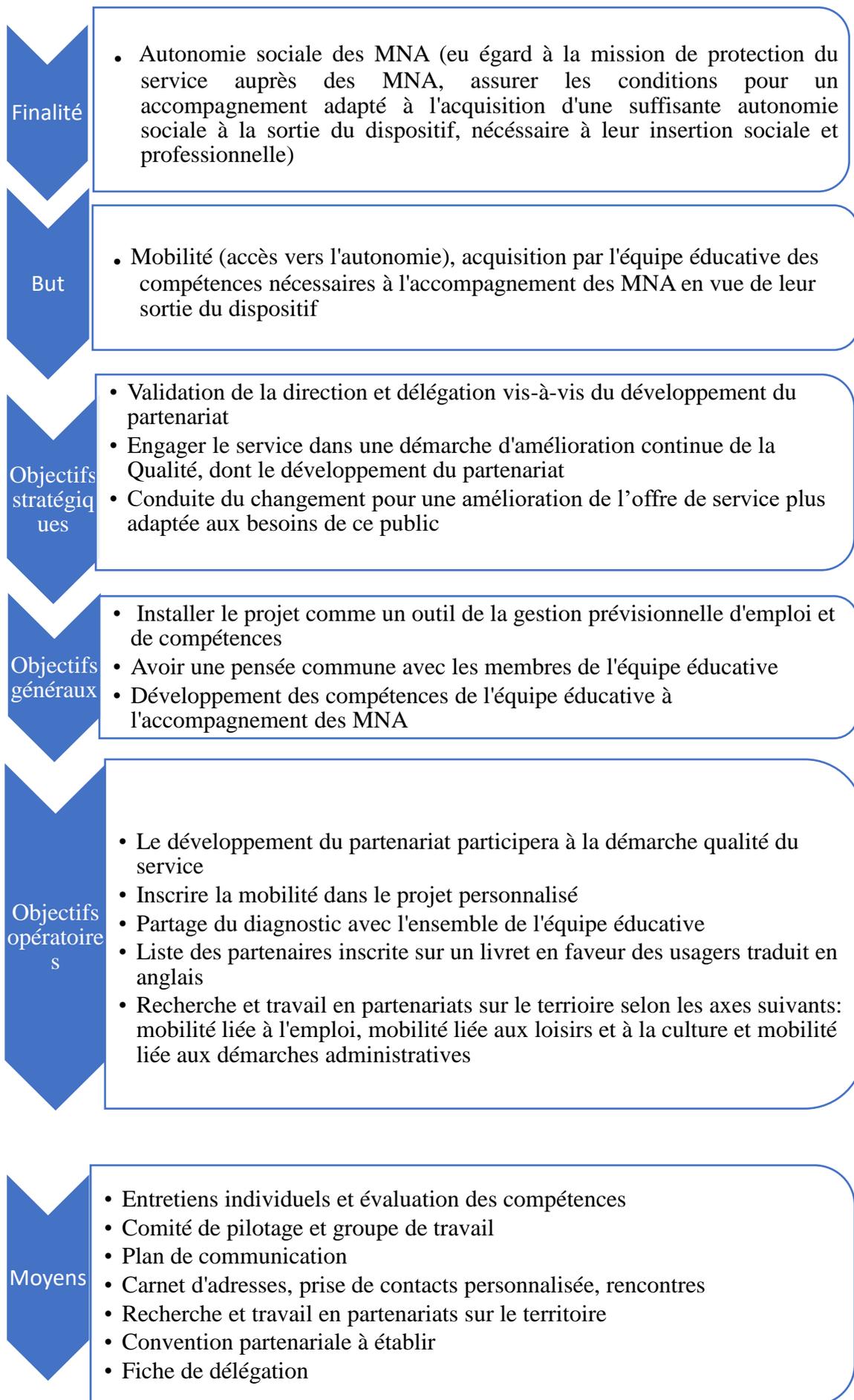
Pour arriver à la finalité que je veux atteindre je me suis défini un axe de travail en vue de répondre aux besoins des mineurs non accompagnés et par récurrence compléter les compétences de l'équipe éducative exerçant dans le service. Étant donné la finalité qui est l'autonomie sociale je vais essayer d'y répondre en commençant par l'accès à la mobilité des MNA en amont et en aval du service appartement. Je me suis basé après l'investigation sur trois types d'accès à la mobilité. En premier lieu la mobilité liée à l'emploi ; cet accès à la mobilité permettra aux usagers de pouvoir être renseignés sur les différents moyens de transports et surtout comment accéder à ses transports afin d'avoir une activité professionnelle ou changer d'activité si le cas échéant. Le deuxième axe d'accès à la mobilité sera celui de l'accès aux loisirs. Cette mobilité répondra à l'acculturation des MNA sur un territoire et permettra à cette population d'appréhender les coutumes et les codes sociaux de la société où elle vit. Cela facilitera leur intégration au sein de la société et répondra à la finalité du projet. Pour finir, le troisième axe sera celui de la mobilité liée aux services. Il peut s'agir des services administratifs de base, comme la mairie, la poste, l'école primaire, ou bien des services administratifs relevant de la hiérarchie entre les centres : sous-préfecture, préfecture, centre des impôts, lycée, université. L'accès et le repérage aux commerces relève de la même logique.

Cette mobilité sur trois axes rentrera en compte dans le projet personnalisé des MNA accueillis dans le service en accord avec l'ASE.

### 3.6.2 Graphique résumant ma pensée pour la mise en place d'un partenariat

---

<sup>27</sup> Stéphane RULLAC, « Autonomie », in Stéphane RULLAC, Laurent OTT (dir.) *Dictionnaire pratique du travail social*, Paris, Dunod, 2010, p. 3.



### 3.7 Après la réflexion, la restitution

J'ai donné de l'importance à un système d'information et de communication par l'écrit mais aussi verbal. D'un point de vue opérationnel, la gestion de projet demande pour le cadre de contrôler l'utilisation des moyens existants et les différentes phases de l'opération. J'ai mis en œuvre un management opérationnel, autour de trois points : objectifs, moyens, délais. Ce qui a permis à l'équipe de pouvoir se projeter tout en sachant les objectifs, les moyens humains et matériels mis à disposition et la temporalité de l'action qui sera mise en place. Cette action sera précisée dans les objectifs opératoires et le processus de mon plan d'action.

Avant de parler de mes objectifs, il me semble important de définir ce que veut dire communication car la base d'entreprendre et de réaliser un projet passe par la communication. D'après Ardoino Jacques : *« la notion de communication est une notion cardinale, d'une part au sein des sciences anthropo-sociales où elle revêt un caractère pluridisciplinaire si ce n'est transdisciplinaire, mais, d'autre part, dans les rapports de ces dites sciences avec les sciences de la nature, puisque les échanges thermiques, la diffusion de la lumière, de nombreux phénomènes biologiques et écologiques peuvent également être pensés en termes d'information et parfois abusivement de communication. La communication, à partir de son étymologie, peut être considérée comme la mise en commun et l'échange d'informations. Enfin, si la visée de toute communication est l'intention réciproque de signifier quelque chose à quelqu'un, il faut admettre que la transformation d'un message d'un interlocuteur à un autre est légitime sinon nécessaire. Sans cela, il n'y aurait pas de réappropriation du message, des contenus de l'information, ni de significations »*.<sup>28</sup>

Par ma fonction et mon rôle je communiquerai donc les informations en toute transparence avec les différents interlocuteurs qui composeront mon projet.

#### 3.7.1 Objectifs stratégiques

Pour ce faire je vais tout d'abord, informer la direction lors de la réunion de cadre pour présentation et validation du projet de développement du partenariat. Puis (comme indiqué précédemment), informer l'équipe éducative de ma démarche pour définir comme accord la

---

<sup>28</sup> Extrait du livre CAFERUIS, j'intègre les métiers du social, éd DUNOD, page 124, Cité dans PAPAY Jacques, communication professionnelle en travail social, 2<sup>ème</sup> éd Vuibert, 2010

finalité et le but à atteindre. Après cet accord et cet échange, ma stratégie sera dans un premier temps de repérer et d'interpeller les partenaires répondant aux différentes problématiques des MNA. Une démarche de recherche et d'investigation sera nécessaire afin de pouvoir collaborer avec les différentes instances et acteurs sociaux que comportent le territoire. Développer le partenariat fera partie intégrante de ma stratégie. Pour affirmer cette prise de position je m'appuie sur la fiche de poste du cadre intermédiaire du service appartement qui précise : « *le chef de service veille et garantit la qualité de la prise en compte des besoins des usagers dans le respect du projet individuel, en lien avec leur famille et le service gardien (ASE), et en cohérence avec le projet d'établissement et de service* ». Mais aussi, comme détaillé dans le savoir-faire du poste de chef de service, il doit : « *concevoir, piloter et évaluer un projet dans un processus relevant de son domaine de compétences et il coordonne les relations partenariales avec le service de l'ASE, les services sociaux et de santé du département en lien avec les responsables territoriaux ASE, les coordinateurs techniques et les différents partenaires* ». Pour répondre à ces obligations, toujours comme stipulé dans la fiche de poste : « *le chef de service dispose d'une délégation de signature visant à garantir le bon fonctionnement de l'établissement, conformément à la décision portant délégation de signature du directeur et ordonnateur de l'établissement actualisée et signée le 30 septembre 2020* »<sup>29</sup>. D'après Patrick Lefèvre : « *la délégation est une forme d'organisation et de répartition du pouvoir, elle englobe le fait de contrôler ce qui peut être délégué. Elle définit le champ de responsabilité confié à un acteur donné et en cela ; elle engage et contraint autant qu'elle autorise celui qui en a l'usage ; elle pose d'entrée la question du niveau d'autonomie, de décision et du rendre compte. La délégation rappelle à chacun que dans une organisation, le pouvoir peut être partagé selon des formes qui tiennent à une dimension formelle, consacrée par des textes ou réglementations, ou bien par des coutumes ou usages.* »<sup>30</sup>

Ces objectifs stratégiques permettront d'engager le service dans l'amélioration de la démarche qualité auprès des partenaires sur le territoire et de développer l'offre de service aux besoins plus adaptés du public.

---

<sup>29</sup> Annexe fiche de poste chef de service éducatif MECS de l'établissement

<sup>30</sup> Extrait du livre « guide la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale » de Patrick Lefèvre page 119

### 3.7.2 Objectifs généraux

J'ai listé les objectifs sous forme de tableau afin de les mettre en lien avec les actions futures et les modes opératoires qui seront détaillés à la suite des tableaux.

<p><b>Objectif général 1 :</b></p> <p>Installer le projet comme un outil de la gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences</p>	
<p>Objectif opérationnel 1 :</p> <p>Partage du diagnostic avec l'ensemble de l'équipe éducative</p>	<p>Action 1 : fiche de délégation</p> <p>Action 2 : Mise en place de groupes de travail sur les lois, en lien avec le schéma départemental et le cahier des charges du département</p>
<p>Objectif opérationnel 2 :</p> <p>Recherche et travail en partenariats sur le territoire selon les axes suivants : mobilité liée à l'emploi, mobilité liée aux loisirs et à la culture, mobilité liée aux démarches administratives</p>	<p>Action 3 : Comité de pilotage et groupes de travail</p> <p>Action 4 : Plan de communication à concevoir</p> <p>Action 5 : Recherche et travail en partenariats sur le territoire</p>

<p><b>Objectif général 2 :</b></p> <p>Avoir une pensée commune avec les membres de l'équipe éducative</p>	
<p>Objectif opérationnel 3 :</p> <p>Inscrire la mobilité dans le projet personnalisé</p>	<p>Action 3 : Réunion d'équipe éducative sur l'écriture et l'intégration de la mobilité dans le projet personnalisé</p>

Objectif opérationnel 4 : Liste des partenaires inscrite sur un livret en faveur des usagers traduit en anglais	Action 4 : Carnet d'adresses, prise de contacts personnalisée, rencontres
--	---

<b>Objectif général 3 :</b> Développement des compétences de l'équipe éducative à l'accompagnement des MNA	
Objectif opérationnel 5 : Le développement du partenariat participera à la démarche qualité du service	Action 5 : Entretiens individuels et évaluation des compétences  Action 6 : Invitation et convention partenariale à contractualiser

### 3.7.3 Objectifs opérationnels

Dans mes objectifs opérationnels, il faudra préparer et accompagner les MNA à la sortie du dispositif. Pour cela, il sera nécessaire dans un premier temps d'identifier les ressources du territoire et contacter les partenaires compétents qui seront définis par la suite dans le plan d'action. Après cette étape je m'impliquerai dans un dialogue avec l'équipe éducative et les différents partenaires pour qu'ils aient une pensée commune afin de favoriser le partenariat et la cohésion des missions. Je définirai également les objectifs de cette collaboration avec les partenaires qui seront évaluables à la fin du projet. Par la suite j'exposerai les moyens mis à disposition par le service et les partenaires tout en définissant les méthodes de communication allouées à l'action. Ce projet sera en complément d'outils pour améliorer la Gestion Prévisionnelle d'Emploi et de Compétences et favorisera la qualité des prestations du service.

### **3.8 Le processus de la mise en place de l'action projet.**

Maintenant que j'ai explicité la finalité, le but et mes objectifs en réponse aux besoins constatés par mes observations et mon analyse, je vais vous proposer comment je mettrai en place le projet que j'ai pensé.

#### **3.8.1 Un travail en amont**

Avant toute chose j'informe la direction de l'établissement de mon intention de développer un partenariat pour favoriser l'autonomie des MNA à la sortie du dispositif. J'argumenterai ce choix dans l'optique de compléter les compétences de l'équipe éducative, de répondre aux missions du service et d'améliorer la démarche qualité. Puis je m'assurerai que j'ai toute responsabilité à pouvoir entreprendre cette action.

Après validation de la direction, je communiquerai et j'expliquerai à l'équipe éducative le sens et les raisons du projet futur et ma volonté de travailler avec certains partenaires. Les explications seront données un mardi matin pendant la réunion hebdomadaire. Pendant cette réunion je demanderai leur avis sur cette possibilité. Mon argumentation s'appuiera sur l'état de mon diagnostic afin de répondre aux missions du service. Après consensus avec l'équipe éducative je leur demanderai de me faire part de leur proposition de partenariat pour la semaine suivante afin de mettre en commun les propositions de partenaires et instances existants.

Pour réaliser cette étape, j'utiliserai le principe de communication interne de manière écrite et verbal ; la communication interne est à la fois ascendante et descendante, elle doit faciliter l'échange d'informations afin de développer une dynamique collective. Il est important d'améliorer l'efficacité de la transmission d'informations internes et de s'assurer que l'information a bien été comprise, mémorisée et acceptée, qu'il y a eu adhésion.

Une semaine plus tard on se mettra comme un accord sur les différents partenaires pour travailler autour de la mobilité des MNA en amont et en aval du dispositif.

### 3.8.2 Recherche de partenaires

Comme précisé précédemment, les partenaires seront liés aux besoins des usagers qui sont la mobilité liée à l'emploi, les loisirs et l'administratif sur un territoire donné. Après discussion et comme convenu avec l'équipe éducative j'aurai la charge de trouver et contacter des potentiels partenaires.

Il faut différencier dans cette recherche les partenaires institutionnels qui sont par exemple l'Aide Sociale à l'Enfance et le Juge des Enfants, des partenaires fonctionnels qui seront liés à la mobilité comme les associations accueillant les migrants.

Pour cette recherche je me définirai un délai de trois mois qui me permettra d'identifier, de contacter et d'inviter les partenaires choisis.

Concernant la mobilité liée à l'emploi, je me rapprocherai de la mission locale. Ce partenaire est déjà existant auprès du service qui oriente les MNA vers ce dispositif. Malgré tout les relations avec ce partenaire restent sans réelle coopération, chacun effectuant ses missions sans trop de concertation. La mission locale est un acteur important qui propose non seulement des formations mais aussi des aides concernant la rédaction de curriculum vitae et lettres de motivation et peut aider à l'obtention du permis de conduire qui est un élément favorisant l'accès à l'emploi. Pour compléter cet accès à la mobilité et l'accès à un emploi je contacterai l'auto-école solidaire présente sur le territoire. Ce partenariat facilitera l'accès au permis de conduire. En effet cette association permet aux personnes précaires et en difficulté d'apprentissage un soutien et une aide dans l'obtention du code et de la conduite.

Ensuite, afin que les MNA accèdent aux loisirs et à la culture, je m'appuierai sur les associations bénévoles en faveur des mineurs étrangers. Ces associations permettront de développer le concept de socialisation des usagers. Elles permettront également de proposer des activités et autres afin de répondre à la problématique d'isolement dû à leur exil et également de la spécificité d'être sans famille sur le territoire.

Pour le troisième axe qui est l'accès à l'administratif, je ferai appel à notre partenaire direct qui est le département et notamment l'Aide Sociale à l'Enfance. Ce partenaire nous donnera accès et nous mettra en relation avec les assistantes sociales de secteur. Ce partenaire important pourra par la suite prendre le relais sur les différentes tâches administratives (logement, caution, aides

financières), parfois compliquées, dès la sortie du public du dispositif. Mais aussi je contacterai la préfecture qui est une structure essentielle quant à l'acquisition des documents administratifs.

### **3.9 Première étape de la mise en place de l'action avec les partenaires et l'équipe éducative**

Quand le délai de trois mois de recherches et de discussions pour associer les partenaires dans le projet sera écoulé, je les inviterai au service, en précisant les raisons de l'invitation par écrit et je leur proposerai trois dates distinctes afin de réunir le maximum d'instances. À la suite des réponses je définirai la date de la réunion. Cette réunion d'information, dans un premier temps, se passera dans les locaux du service appartement. Je conduirai et piloterai la réunion afin de concilier les différents points de vue ou doutes qui pourraient exister. Cette initiative fait partie de ma fonction et de ma responsabilité de cadre. Patrick Lefèvre nous définit la fonction de chef de service qui sera pour moi à mettre en adéquation avec le pilotage de l'action : *« Le cadre intermédiaire se définit par la place qu'il occupe dans la hiérarchie et dans sa fonction sociale de lien et de coordination ou encore dans le contrôle de la production ou de la régulation des relations internes au sein des équipes. Plus largement, les cadres sont bien avant tout positionnés à partir de leur compétence technique et leur rôle symbolique à l'égard des équipes et des professionnels. L'observation montre que leur légitimité tient avant tout à leur statut et à leur position d'autorité sur la conception, la traduction et l'organisation des logiques de gestion, de production et d'animation des groupes et des individus. »*<sup>31</sup>

#### **3.9.1 Communication et cohérence de l'action avec les partenaires pendant la réunion d'information et de présentation de l'action**

Une première réunion avec les différents partenaires potentiels cités auparavant aura lieu un mardi matin pendant la réunion hebdomadaire du service. Ce choix est orienté par le fait de la présence de toute l'équipe éducative le mardi matin. Il est nécessaire par ma position de faire participer l'ensemble de l'équipe éducative. Le pilotage de la réunion sera effectué par mes soins. Je piloterai et composerai la réunion d'information de la manière suivante :

- Présentation du service et des missions du service à l'ensemble des partenaires

---

<sup>31</sup> Extrait de Patrick Lefèvre, guide de la fonction de cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd, 2008

- Les partenaires invités exposeront par la suite les actions qu'ils entreprennent avec le public
- J'exposerai mon analyse et les besoins repérés vis-à-vis du public
- Après accord oral des partenaires, je proposerai une nouvelle date pour de nouveau se rencontrer afin d'affiner plus en détail les besoins imminents de certains usagers.

### 3.9.2 Seconde réunion et convention partenariale

Pour programmer la seconde réunion, j'utiliserai comme outil de communication la boîte mail afin de confirmer et rappeler la nouvelle réunion.

Pendant cette réunion je communiquerai aux partenaires le nom des usagers qui seront susceptibles de les interpeller au sujet de leur parcours après la sortie du dispositif. Cette mise en relation en amont permettra aux différents acteurs du territoire de repérer et d'identifier les usagers en difficultés. Les missions seront de nouveaux précisées et rédigées pour les inscrire dans la convention future.

### 3.9.3 Officialisation du partenariat

Pour officialiser le partenariat j'irai interpeller la direction pour rédiger une convention qui stipulera un accord de missions avec les partenaires. Cet accord officialisera la coopération et la collaboration entre le service et les différentes entités du territoire<sup>32</sup>.

### 3.9.4 Prévenir les usagers

Après ces différentes étapes, il faudra informer les usagers des différents acteurs présents qui peuvent les accompagner dans les différentes démarches de mobilité que ce soit l'insertion professionnelle, l'accès aux loisirs ou l'accès aux démarches administratives.

### 3.9.5 Comment prévenir les usagers ?

Afin de prévenir les usagers et ce de manière à optimiser la transmission de l'information aux différents MNA, je délèguerai à un membre de l'équipe la conception d'un livret qui

---

<sup>32</sup> Voir annexe modèle de convention partenariale

récapitulera les acteurs du territoire selon leurs besoins. Ce livret permettra pour les usagers d'avoir un carnet d'adresses après la sortie du dispositif. Pour appliquer cette délégation je choisirai le membre de l'équipe éducative sous la base du volontariat en précisant que le livret devra être traduit également en anglais du fait de la particularité du public.

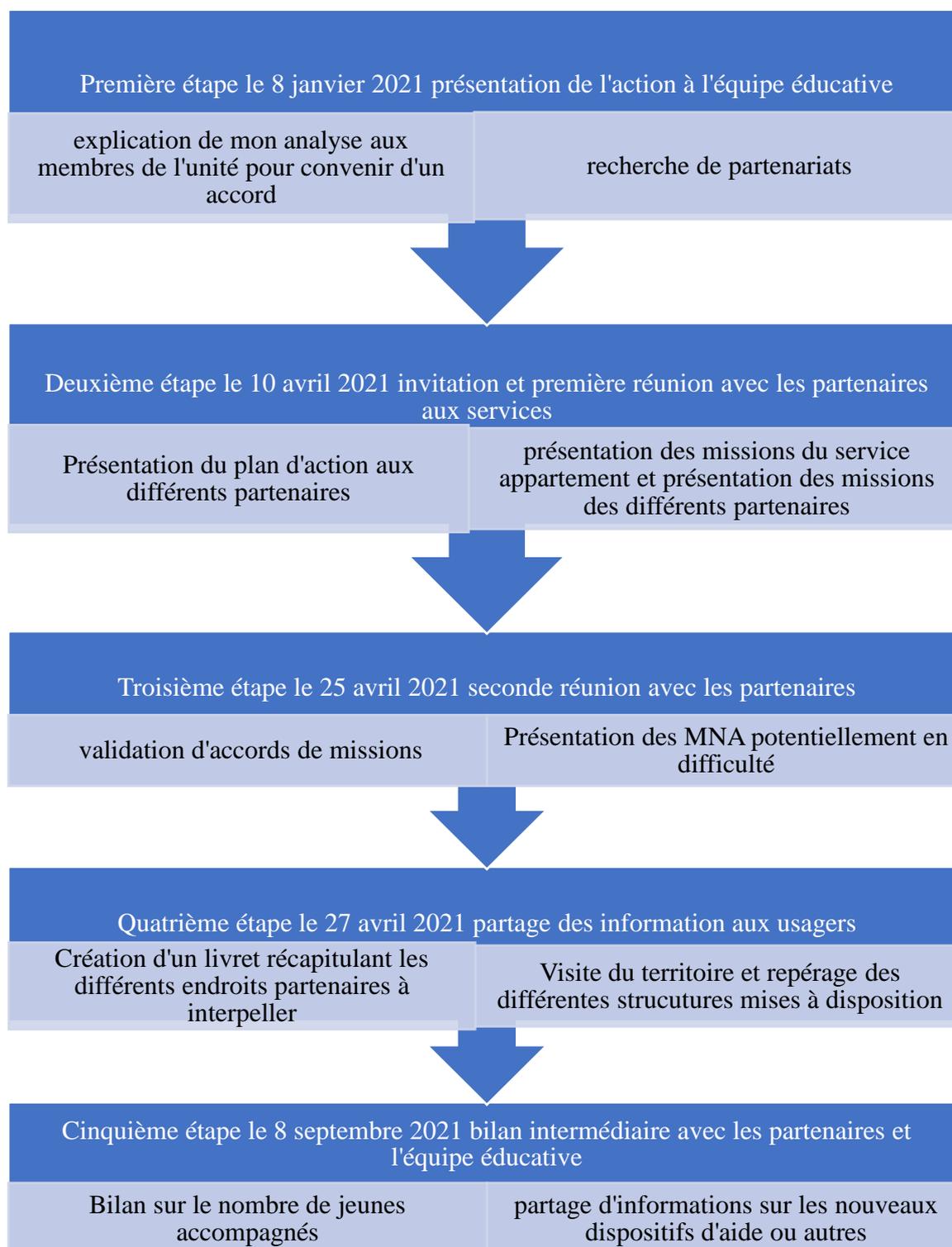
### 3.9.6 Organisation et mise en place du repérage des partenaires avec le public

Le livret seul ne suffira certainement pas pour amener les usagers vers les partenaires locaux. C'est dans ce sens que j'informerai à l'équipe éducative que chaque éducateur référent devra, deux mois avant la sortie du dispositif des MNA, amener les usagers vers les structures avec qui nous avons établi la convention. Les membres de l'équipe éducative devront se déplacer avec les usagers soit à pied, à vélo ou en bus. Ces modes de déplacement reflètent les moyens de transport quotidien qui seront à disposition des usagers après leur sortie du dispositif. De plus cela profitera aux membres de développer des nouvelles compétences d'accompagnement vis-à-vis de ce public.

### 3.9.7 Réunion intermédiaire avec les partenaires

Pour une collaboration et une transparence avec les partenaires, je planifierai une réunion partenariale un mardi matin tous les quatre mois. Ces réunions intermédiaires permettront de quantifier les rencontres avec les usagers mais aussi d'anticiper le travail avec certains usagers. Les bilans intermédiaires seront nécessaires pour constater et analyser la pertinence du partenariat. Elles serviront également à partager les informations avec les différents acteurs sur les nouveaux dispositifs ou autres démarches administratives ou juridiques concernant les MNA. Après cette réunion un compte-rendu sera écrit par mes soins et sera redistribué par mail aux services et aux partenaires.

### 3.9.8 Récapitulatif de l'action par un schéma étape par étape



### 3.10 Les fiches actions

Pour suivre et déterminer les différents objectifs opératoires du projet, des fiches actions seront mises en place.

<b>FICHE ACTION N°1</b> : Transmettre le diagnostic à la direction et à l'équipe éducative pour la validation du projet		
<b>Temporalité</b> : un mois		
<b>Objectifs</b>	<b>Support de travail</b>	<b>Moyens</b>
Transmission et validation du projet de partenariat à la direction	Réunion de cadre de direction en consultant l'avis de la direction  Validation orale pour le projet de recherche du partenariat	Constats des questionnaires en précisant l'importance du travail en partenariat et des besoins des usagers
Transmission des informations à l'équipe éducative	Première réunion d'équipe éducative  Réflexion sur papier Indication que la mobilité sera un axe de travail dans le projet personnalisé	Reprendre le questionnaire établi précédemment tout en expliquant l'intérêt d'acquisition de compétences professionnelles futures en collaborant avec des partenaires extérieurs
Validation avec l'équipe éducative du projet	Deuxième réunion d'équipe éducative	Réflexion et discussion des différents partenaires potentiels pour compléter les missions du service autour du projet concernant le travail de mobilité vis-à-vis des MNA

### 3.11 Bilan de l'action

Au bout d'un an, un bilan sera fait avec le service et les partenaires pour évaluer la pertinence et la reconduite du partenariat, tout en régulant les modifications.

Ce bilan m'amène à l'élaboration de l'évaluation du projet.

#### 3.11.1 Évaluation du projet

Tout d'abord définissons ce qu'est une conception de l'évaluation du projet.

La conception de l'évaluation est définie par le décret 2007-975 qui concerne le fondement de l'évaluation. Ce décret stipule que *« l'évaluation doit viser à la production de connaissance et d'analyse. Cette évaluation doit permettre de porter une appréciation qui l'inscrit dans une logique d'intervention et d'aide à la décision. Elle a pour but de mieux connaître et comprendre les processus, d'apprécier les impacts produits au regard des objectifs tels que précisés ci-après, en référence aux finalités prioritairement définies pour l'action publique. L'évaluation est distincte du contrôle des normes en vigueur. Elle se distingue également de la certification. L'évaluation telle que prévue à la présente annexe tient compte des résultats des démarches d'amélioration continue de la qualité que peuvent réaliser les établissements et services. L'évaluation interroge la mise en œuvre d'une action, sa pertinence, les effets prévus et imprévus, son efficacité, en considération du contexte observé. Elle implique un diagnostic partagé, la construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation, le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés. Elle repose sur la mobilisation des partenaires concernés aux différentes étapes de la démarche évaluative. L'évaluation contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels, les gestionnaires des établissements et services sociaux et médico-sociaux et les autorités publiques. »*<sup>33</sup>

Je me suis servi de cette conception pour établir et concevoir l'évaluation du projet.

---

<sup>33</sup> Extrait du livre CAFERUIS, j'intègre les métiers du social, éd DUNOD page 44

### 3.11.2 Définir les critères de l'évaluation du projet

Pour définir les critères d'évaluation du projet de développement du partenariat au sein d'un service appartement, je me baserai sur mes objectifs à atteindre. En effet comme tout projet ayant des objectifs il faut pouvoir soit quantifier ou qualifier si les objectifs ont été atteints.

Comme nous l'explique Patrick Lefèvre : « *l'évaluation est une démarche opératoire par laquelle on apprécie une réalité donnée en référence à des critères et indicateurs déterminés. C'est une action qui vise à apprécier les écarts entre des objectifs et des faits de résultats et qui a pour but de rechercher les causes des éventuels dysfonctionnements ou décalages en proposant des améliorations.* »<sup>34</sup>

### 3.11.3 Conception de l'évaluation du projet

L'évaluation se fera en coopération avec les partenaires et l'ensemble du service appartement. Cependant, pour simplifier la construction de la grille d'évaluation, cette dernière sera en cohérence avec les critères définis précédemment. En me projetant j'ai établi deux grilles d'évaluation. Une grille d'évaluation sera pour les usagers et sera axée sur la mobilité et le repérage des partenaires. La seconde, pour l'équipe éducative et les partenaires, sera, quant à elle, axée sur le nombre d'usagers repérés et suivis.

#### 3.11.3.1 Grille d'évaluation concernant les MNA

	Je sais me repérer et me déplacer.	Avant la sortie du service		
		Date :		
		+	+ ou -	Si non pourquoi ?
	Dans la ville, je sais où se trouvent :			
1	- La mairie			
2	- Pole emploi			
3	- Le CCAS			

<sup>34</sup> Extrait de Patrick Lefèvre Guide la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale 2<sup>ème</sup> éd Dunod

4	- La mission locale			
5	- Au moins une épicerie sociale			
6	- L'ÉDES (anciennement CMS)			
7	- La sous-préfecture			
8	- La sécurité sociale			
9	- Le centre des impôts			
10	- Le palais de justice			
11	- La CAF			
12	-L'auto-école solidaire			
13	-Le centre social			

Je précise que cette grille d'évaluation sera communiquée aux différents partenaires. Elle permettra de constater si les usagers rencontrent les partenaires et si les objectifs de travail en partenariat autour de la mobilité sont atteints. Cela permettra de faire un bilan sur l'avant et l'après sortie du dispositif. A préciser que cette grille d'évaluation sera également traduite en anglais pour éviter de mettre les usagers en difficultés face à la barrière de la langue française.

### 3.11.3.2 Grille d'évaluation concernant les partenaires

Cette grille sera en direction des partenaires désignés précédemment car la mobilité des usagers sera évaluée en aval donc après la sortie du dispositif.

	Nom du dispositif	Après la sortie du service
		<u>Date :</u>
		Réponses écrites et à développer si besoin.

1	Combien de jeunes sortis du dispositif sont venus ?	
2	Quelles difficultés avaient-ils ?	
3	Est-il venu seul ou sous conseil de l'ancien dispositif dû à son placement ?	
4	Combien de fois a-t-il interpellé le dispositif ?	
5	A-t-il été réceptif au conseil et proposition apportée ?	

#### 3.11.4 Evaluation du projet au sein du service

Grâce à ses échanges d'informations nous allons pouvoir réguler et adapter le projet. Étant donné mon rôle je dois m'adapter à une modification de l'intervention éducative si besoin. Une évaluation de l'évolution des compétences sera à établir au sein service éducatif, elle pourra être faite lors des entretiens individuels et/ou professionnels. Je ferai à la fin du projet (une année après la mise en place) une évaluation générale. Cette évaluation sera constituée des objectifs à atteindre cités tout le long du projet avec des critères, indicateurs et outils spécifiques quant à la pertinence et la réussite du projet.

Critères d'évaluation				
Objectifs opérationnels	Actions	Critères	Indicateurs	Outils
Le développement du partenariat participera à la démarche qualité du service	Entretiens individuels et évaluation des compétences	Création d'outils opérationnels	Utilisations des grilles satisfaction des nouvelles compétences	Questionnaire de satisfaction
	Invitation et convention partenariale à contractualiser	Adhésion et implication de l'équipe et des partenaires	Taux de participation Développement des compétences	Ordre du jour et compte rendu de réunion Questionnaire

				quantitatif de participation des usagers
Inscrire la mobilité dans le projet personnalisé	Réunion d'équipe éducative sur l'écriture et l'intégration de la mobilité dans le projet personnalisé	Participation et acquisition de compétences Demande de formation	Fréquence des réunions Nombre de participants Qualité des échanges Prise en compte des échanges	Feuille d'émergence Attestation de formation et certification
Partage du diagnostic avec l'ensemble de l'équipe éducative	Fiche de délégation	Création d'outils opérationnels Meilleure connaissance du rôle, efficacité et impact sur l'utilisateur	Fiches de postes respectés et délégation comprise	
	Mise en place de groupes de travail sur les lois, en lien avec le schéma départemental et le cahier des charges du département	Implication des professionnels Cohérence avec les missions du service Investissement dans la recherche de réseaux	Compréhension de l'équipe éducative sur l'action	Bilans lors des réunions Tableau de suivi
Liste des partenaires inscrit sur un livret en faveur des usagers traduit en anglais	Carnet d'adresse, prise de contacts personnalisé, rencontres	Implication des professionnels et des partenaires avec participation et satisfaction	Nombre de participant Débriefing Meilleure connaissance du cadre	Feuille d'émergence Questionnaire de satisfaction
Favoriser la montée de compétences de l'équipe éducative	Accompagner à la montée en compétences et la professionnalisation	Implication de l'équipe Impact sur le quotidien et l'accompagnement	Meilleure connaissance des rôles et places de chacun Nombre de formations et d'accompagnements demandés	PDC entretien professionnels Accompagnement individuel Utilisation des outils
Recherche et travail en partenariats sur le territoire selon les axes suivants :  Mobilité liée à l'emploi	Comité de pilotage et groupe de travail	Implication et mobilisation des personnes concernées	Taux de participation Qualité de la production Retour participants	Debriefing Réunions de bilan
	Plan de communication à concevoir	Mise à jour des outils Efficacité et impact sur les professionnels	Mise en acte dans l'accompagnement Meilleure connaissance de leur rôle et place	Remise des fiches de postes

Mobilité liée aux loisirs et à la culture		Implication et participation		
Mobilité liée aux démarches administratives	Recherche et travail en partenariats sur le territoire	Implication et mobilisation des équipes Créer dynamique d'équipe	Motivation Qualité de la production	Questionnaires de satisfaction Compte-rendu et bilan de réunion

### 3.12 Conclusion

Le service appartement où j'ai effectué mon stage en tant que cadre intermédiaire m'a permis de me questionner sur l'accompagnement de l'équipe éducative face aux différents besoins spécifiques des Mineurs Non Accompagnés.

Après investigation, il s'avère que l'équipe éducative, ayant des compétences professionnelles, peut toutefois être en difficulté vis-à-vis de la prise en charge de ce public. Les difficultés sont dues à l'état de vulnérabilité et aux problématiques multiples (isolement, barrière de la langue, non connaissance de la culture du territoire) qui font la particularité des MNA. Mais aussi à la temporalité réduite de l'accompagnement des MNA dans le service.

Il m'a apparu essentiel de faire appel au réseau et aux partenaires extérieurs situés sur le territoire, pour développer les compétences des travailleurs sociaux sur le plan de l'insertion socio-professionnel, administratif et améliorer la qualité du service quant à l'accompagnement des usagers après leur sortie du dispositif,

Cette initiative a pour finalité que les Mineurs Non Accompagnés atteignent une autonomie sociale. Pour atteindre cette finalité je me suis approprié des réponses qui se concentrent autour de la mobilité sur le territoire où le service est implanté. Les différents types de mobilité qui sont : l'emploi, les loisirs et les démarches administratives ont pour objectifs de répondre aux besoins spécifiques du public auquel le service a pour mission d'y répondre. Le projet répond à promouvoir une démarche qualité auprès du public mais aussi à un développement des compétences de l'équipe éducative. Les axes de travaux permettent d'optimiser la Gestion Prévisionnelle d'Emploi et de Compétences tout en faisant bénéficier aux usagers des différentes ressources du territoire afin qu'ils puissent s'intégrer dans la société.

Ce projet de développement de partenariat permettra un accompagnement des MNA vers l'intégration dans la société sans être isolés et sans perte de repères.

## 4 Bibliographie

### Ouvrages

Anthropologie du projet, Jean-Pierre Boutinet, édition P.U.F Paris 1990

Code de l'Action et de la Famille

Dictionnaire pratique du travail social, Stéphane RULLAC, édition Dunod

Fondement de la métaphysique des mœurs, Emmanuel KANT, tome 1, édition Livre de poche

La construction identitaire de l'individu, Edmond Marc, extrait dans « Identité(s) », édition (2016)

La gestion des compétences, C. Lévy-Leboyer, édition DUNOD

J'intègre les métiers du social, CAFERUIS, édition DUNOD 2020-2021

### Rapports/Documents

ANESM 2017 Protection de l'enfance recommandations des bonnes pratiques professionnelles : « L'accompagnement des Mineurs Non Accompagnés dits « Mineurs Isolés Etrangers »

Article de l'ONPE dans l'année de l'action sociale 2016, « *vers une nouvelle politique publique de la protection de l'enfance ?* » de E.Keravel

Article de Maela PAUL, chargée de Mission et d'Orientation CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) des Pays de la Loire

Fiche de poste de la structure d'accueil

Guide de bonnes pratiques en matière d'évaluation de la minorité et de l'isolement, des personnes se déclarant comme mineur(e)s et privées temporairement ou définitivement de la protection de leur famille décembre 2019

Rapport d'activité 2019, CDEF84, P. 148-156

**Sites internet**

[www.cairn.info](http://www.cairn.info)

<https://www.cairn.info/le-traumatisme-psychique--9782804163945-page-17.htm>

[www.infomie.net/](http://www.infomie.net/)

[www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr) rapport annuel d'activité « Mineurs Non Accompagnés »

[www.legifrance.gouv.fr/](http://www.legifrance.gouv.fr/)

[www.santésocial.fr](http://www.santésocial.fr) « les départements face à l'accueil des mineurs non accompagnés. CE, 25 janvier 2019, req. n° 427169

[www.vaucluse.fr/fileadmin/Documents\\_PDF/Schema-Departemental-Enfance-Famille](http://www.vaucluse.fr/fileadmin/Documents_PDF/Schema-Departemental-Enfance-Famille)

## Table des Annexes

Annexe 1 : article L 312-1 et L 221-1 du Code de l'Action Social et de familles	page 1
Annexe 2 : extrait de la loi du 2 janvier 2002	page 3
Annexe 3 : organigramme	page 4
Annexe 4 : chiffre national et départemental des MNA arrivés en France	page 5
Annexe 5 : : diagramme en pourcentage du public accueilli	page 7
Annexe 6 : création loi n°2016-297 du 14 mars 2016 - art. 48	page 8
Annexe 7 : article 20 du CIDE	page 8
Annexe 8 : pyramide de Maslow	page 9
Annexe 9 : fiche de poste	page 10
Annexe 10 : modèle fiche action	page 13
Annexe 11 : modèle de convention partenariale vierge	page 14

ANNEXE 1 : article L 312-1 et L 221-1 du Code l'Action Social et des Familles

Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent code, les établissements et les services, dotés ou non d'une personnalité morale propre, énumérés ci-après :

Le service de l'aide sociale à l'enfance est un service non personnalisé du département chargé des missions suivantes :

1° Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ;

2° Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, notamment des actions de prévention spécialisée

3° Mener en urgence des actions de protection en faveur des mineurs mentionnés au 1° du présent article ;

4° Pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal ;

5° Mener, notamment à l'occasion de l'ensemble de ces interventions, des actions de prévention des situations de danger à l'égard des mineurs et, sans préjudice des compétences de l'autorité judiciaire, organiser le recueil et la transmission, dans les conditions prévues à l'article L. 226-3, des informations préoccupantes relatives aux mineurs dont la santé, la sécurité, la moralité sont en danger ou risquent de l'être ou dont l'éducation ou le développement sont compromis ou risquent de l'être, et participer à leur protection ;

5° bis Veiller au repérage et à l'orientation des mineurs victimes ou menacés de violences sexuelles, notamment des mineures victimes de mutilations sexuelles ;

6° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur ;

7° Veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié et à l'adaptation de son statut sur le long terme ;

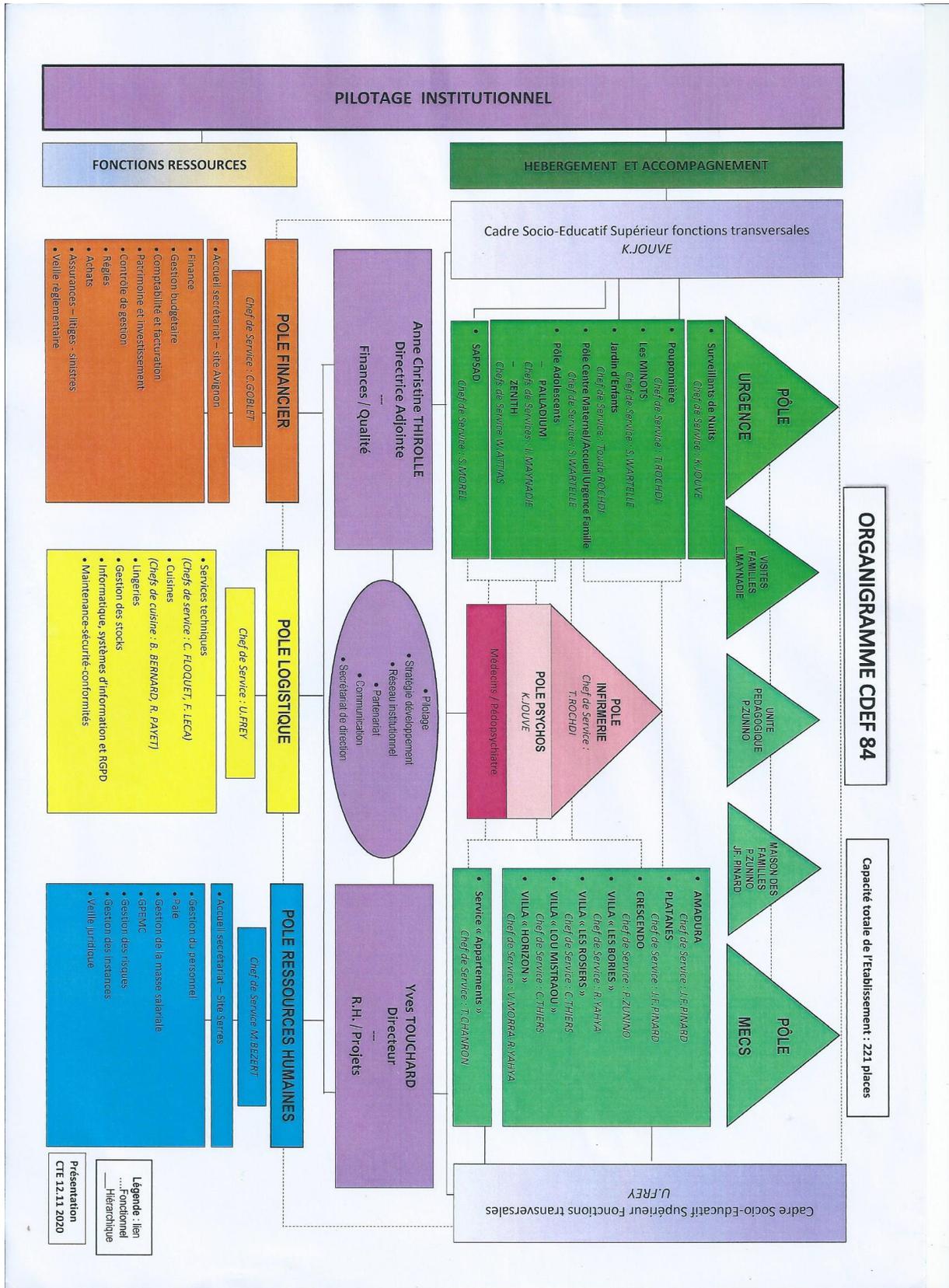
8° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec ses frères et sœurs soient maintenus, dans l'intérêt de l'enfant.

Pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités

Le service contrôle les personnes physiques ou morales à qui il a confié des mineurs, en vue de s'assurer des conditions matérielles et morales de leur placement.

**Extrait de la loi du 2 janvier 2002 :** « Rénovant l'action sociale et médico-sociale »  
Il est inséré, dans le code de l'action sociale et des familles, un article L. 116-1 ainsi rédigé : «  
Art. L. 116-1. - L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'Etat, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les institutions sociales et médico-sociales au sens de l'article L. 311-1. »

ANNEXE 3 : organigramme



## ANNEXE 4 : chiffre national et départemental des MNA arrivés en France

16 760 personnes déclarées mineures non accompagnées (MNA) entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019 ont été portées à la connaissance de la cellule.

En comparaison :

- 17 022 en 2018 ;
- 14 908 en 2017 ;
- 8 054 en 2016.

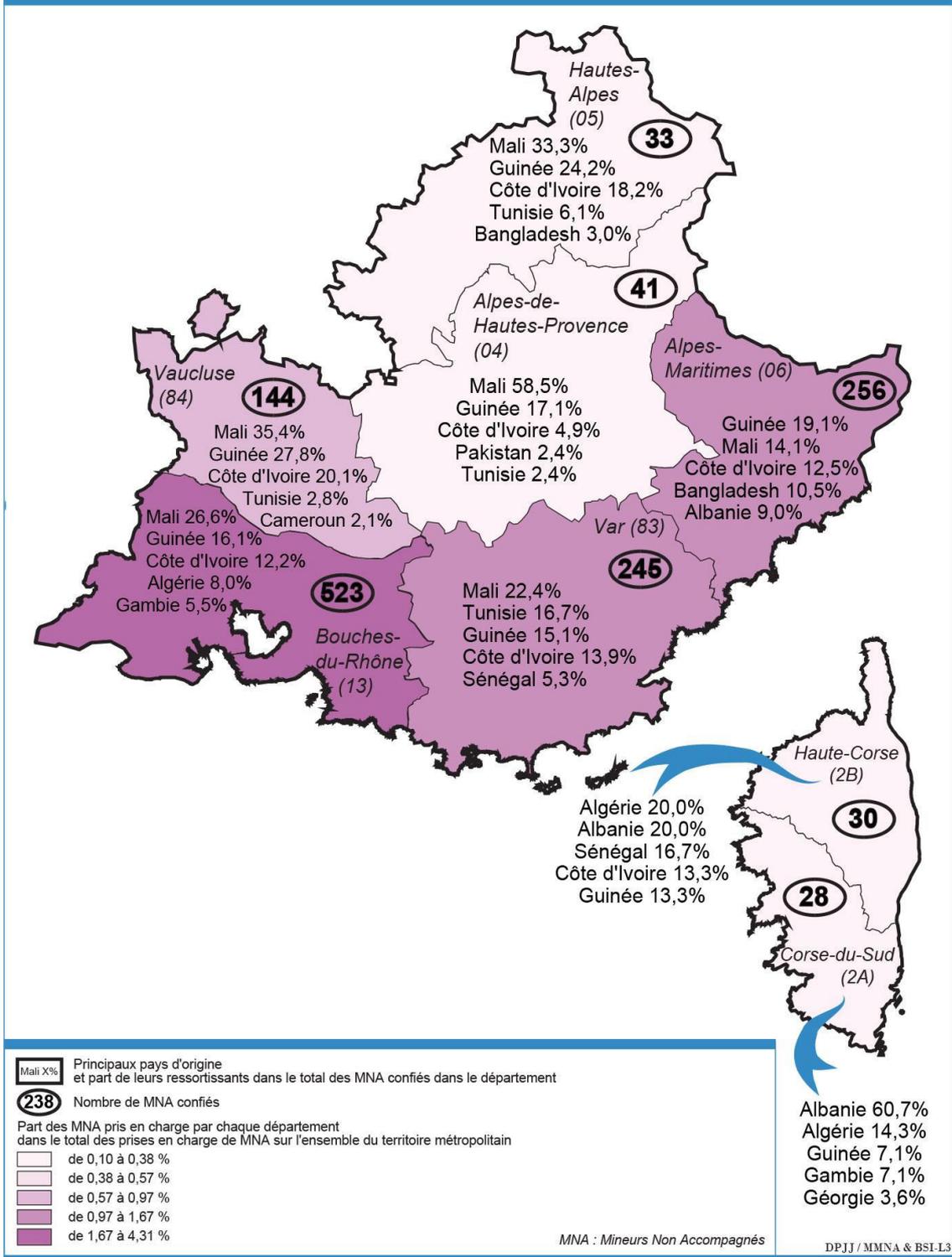
Après les augmentations de 85% en 2017 et de 14% en 2018, une légère baisse de 1,5 % est constatée en 2019.

- Répartition par genre :
  
- 2019 : 95,5 % de garçons (soit 16 009) et 4,5 % de filles (soit 751)
  
- 2018 : 95,5 % de garçons (soit 16 264) et 4,5 % de filles (soit 758)
  
- 2017 : 95,9 % de garçons (soit 14 296) et 4,1 % de filles (soit 612)

La MMNA a encore pu constater en 2019 la particulière vulnérabilité des jeunes filles qui se présentent, surexposées aux réseaux des passeurs ainsi qu'aux réseaux d'exploitation et de traite des êtres humains (TEH).

Par ailleurs, la MMNA est vigilante sur la situation de ces jeunes filles et rappelle régulièrement aux conseils départementaux la nécessité de prendre en compte ces vulnérabilités. Bien souvent, des faits de violences sexuelles pendant le parcours migratoire sont portés à la connaissance de la mission. Une approche particulière est nécessaire notamment d'un point de vue médical et psychologique.

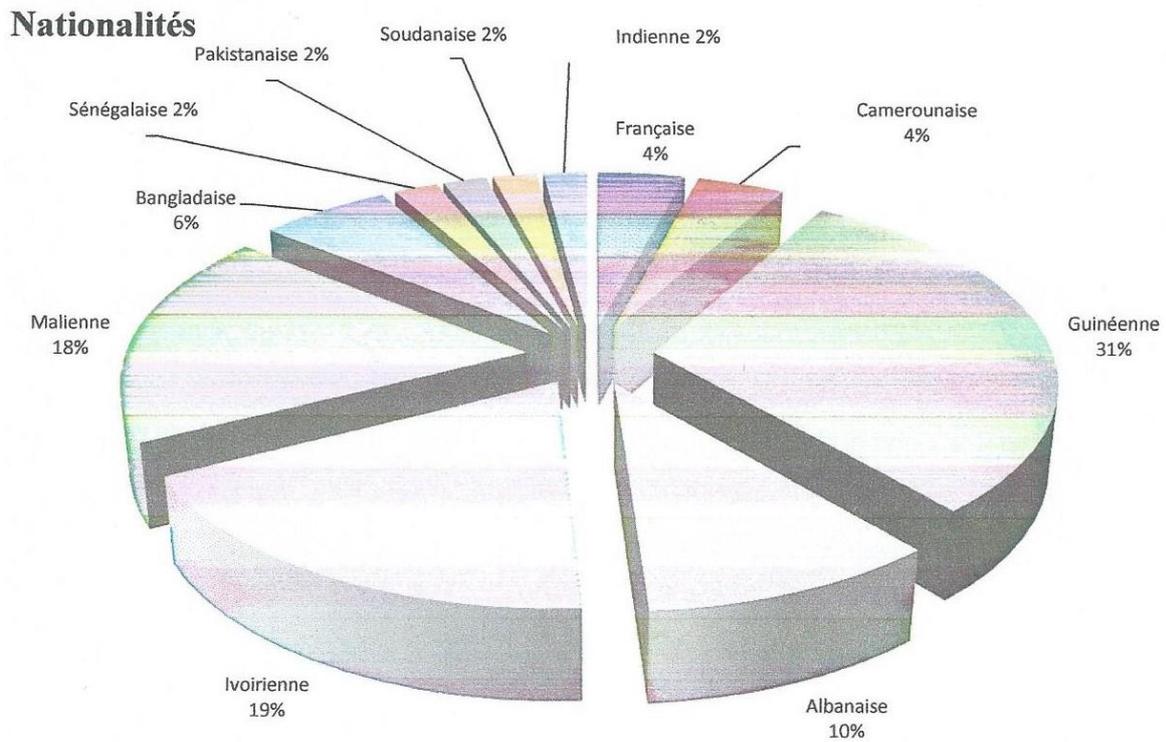
## DIR Sud-Est : Nombre de MNA confiés par département en 2019 et pays d'origine



ANNEXE 5 : diagramme en pourcentage du public accueilli

Diagramme issu du rapport d'activité 2019 du « service appartements »

**A - Caractéristiques du public accueilli (49, soit 4 filles / 45 garçons)**



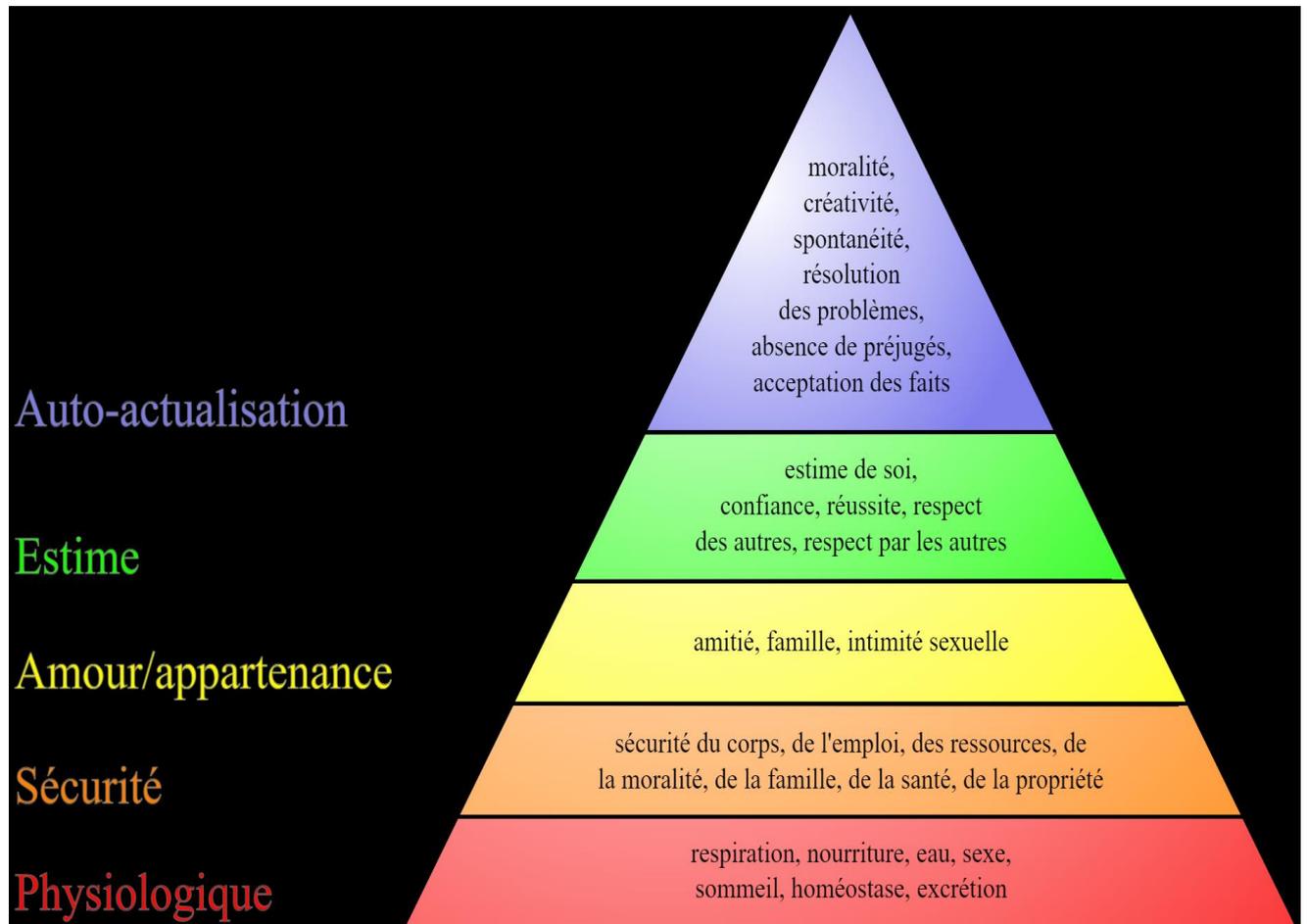
## ANNEXE 6 : création loi n°2016-297 du 14 mars 2016 - art. 48

Pour permettre l'application du troisième alinéa de l'article 375-5 du code civil, le président du conseil départemental transmet au ministre de la Justice les informations dont il dispose sur le nombre de mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille dans le département. Le ministre de la Justice fixe les objectifs de répartition proportionnée des accueils de ces mineurs entre les départements, en fonction de critères démographiques et d'éloignement géographique. Les modalités d'application du présent article, notamment les conditions d'évaluation de la situation de ces mineurs et la prise en compte de la situation particulière des collectivités relevant de l'article 73 de la Constitution, de Saint-Barthélemy, de Saint-Martin et de Saint-Pierre-et-Miquelon, sont définies par décret en Conseil d'Etat.

## ANNEXE 7 : Article 20 du CIDE

Tout enfant qui est temporairement ou définitivement privé de son milieu familial, ou qui dans son propre intérêt ne peut être laissé dans ce milieu, a droit à une protection et une aide spéciale de l'Etat. Les Etats parties prévoient pour cet enfant une protection de remplacement conforme à leur législation nationale. Ministère des Affaires étrangères – Mission de l'Adoption Internationale 2003 Cette protection de remplacement peut notamment avoir la forme du placement dans une famille, de la «Kafalah » de droit islamique, de l'adoption ou, en cas de nécessité, du placement dans un établissement pour enfants approprié. Dans le choix entre ces solutions, il est dûment tenu compte de la nécessité d'une certaine continuité dans l'éducation de l'enfant, ainsi que de son origine ethnique, religieuse, culturelle et linguistique.

## ANNEXE 8 : pyramide de Maslow



## ANNEXE 9 : FICHE DE P O S T E

### CHEF(FE) DE SERVICE EDUCATIF MECS

#### 1 – DENOMINATION DU POSTE :

CHEF(FE) DE SERVICE EDUCATIF PÔLE MECS

#### 2 – GRADE ET CONDITIONS DU POSTE :

Grade catégorie A : - Cadre Socio-éducatif /Cadre supérieur socio-éducatif, filière socio-éducatif ;

> Fonction Chef de service :

Service « ..... » Service « ..... »

CAPL N°2 - Poste : 100 %, Forfait cadre 39 h/semaine + 20 jours RTT + JE, 208 jours/an –  
Repos fixe

Astreinte des cadres / indemnisation cf. décret 2003-507 du 11 juin 2003 ;

Bureau individuel et outils bureautiques, logiciels et accès à 1 VS réservé cadres.

#### 3 – ENJEUX :

> Planifier, organiser, piloter, évaluer et contrôler les activités d'une équipe médico-socio-éducatif pluridisciplinaire dans le cadre du projet de service et en lien avec le Projet d'établissement ;

> Accueil inconditionnel des personnes pour lesquelles une orientation est demandée dans un contexte de bienveillance, et dans la limite des places autorisées ;

> Assurer la continuité du fonctionnement de son service en lien avec les autres collègues de la MECS

(cf. Binômes) ;

> Concilier l'accueil en collectivité avec l'individualisation des prises en charge, et la recherche du maintien des liens d'attachement parents-enfants, et ou concilier les besoins d'accompagnement spécifique du jeune en autonomie en fonction de ses besoins ; ce, conformément aux recommandations des bonnes pratiques (cf. Lois 2002-2, du 5 mars 2007, du 14 mars 2016, etc.) ;

- > Garantir l'expression des potentiels humains que ce soit ceux des agents ou des usagers ;
- > S'impliquer efficacement dans la dynamique institutionnelle de l'équipe des cadres.

#### 4 – RELATIONS HIERARCHIQUES :

- > Sous l'autorité du Responsable du Pôle éducatif MECS (N+1) Directrice Adjointe (N+2) ;
- > Responsable hiérarchique de l'ensemble des personnels de son Service, en dehors des agents relevant des fonctions ressources (psychologues, médecin) ;
- > A ce titre, il/elle organise et met en place l'évaluation des agents placés sous sa responsabilité.

#### 5 – DELEGATION DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE :

- > Il/Elle dispose d'une délégation de signature visant à garantir le bon fonctionnement de l'établissement, conformément à la décision portant délégation de signature du directeur et ordonnateur actualisée et signée le 30 septembre 2020.

FDP Chef de Service MECS présentée CTE le : 12/11/2020

#### 6 – RELATIONS FONCTIONNELLES :

En interne :

- > Il/Elle est en relation avec l'ensemble des Chefs de service de la MECS et de l'Urgence, des Chefs des services Techniques (Ateliers, Cuisine), de la Cheffe du Pôle RH, et de la Cheffe du Pôle Financier ;
- > Il/Elle est en relation avec les infirmières, médecins, les psychologues de l'établissement ;

En externe :

- > Il/Elle organise les relations avec les partenaires externes (notamment, de l'ASE, de la PMI, de l'Action

Sociale du Département, de l'Education Nationale et des dispositifs d'insertion socio-professionnels, de la Justice etc.) ;

#### 7 – MISSIONS DU POSTE

- > Il/Elle assure la mission de chef de service auprès de l'ensemble des agents de son Service ;
- > Il/Elle garantit l'accueil inconditionnel des personnes pour lesquelles une orientation en MECS est sollicitée en lien avec les partenaires privilégiés et les familles ;

- > Il/Elle traite et organise la gestion des entrées et sorties : - soit en interne en lien avec ses collègues ; ou en externe, en lien avec les partenaires privilégiés. Il/Elle et renseigne en temps réel les tableaux : - nominatif des usagers, et global recensant les places disponibles ;
- > Il/Elle alimente, par ses observations et les observations de terrain, la dimension stratégique de l'établissement ;
- > Il/Elle assure l'animation de son équipe en lien avec la psychologue ;
- > Il/Elle veille et garantit la qualité de la prise en compte des besoins des usagers dans le respect du projet individuel, en lien avec leur famille et le Service gardien (ASE), et en cohérence avec le Projet d'Etablissement et le Projet de Service ;
- > En lien avec le Responsable du Pôle éducatif, il/elle élabore, met en œuvre, évalue, ajuste sur un mode participatif le Projet de Service et tous les outils de la loi de 2002-2 ;
- > Il/Elle est garant dans sa spécificité inhérente au public accueilli : il/elle est l'interface avec la direction pour la prise en compte de son activité et pour optimiser les prises en charge ;
- > Il/Elle veille au bien-être et à la qualité de vie au travail de ses agents ;
- > Il/Elle est attentive à l'expression des besoins des professionnels, afin d'optimiser les réponses aux usagers, et propose en conséquence des actions de formation.

ANNEXE 10 : fiche action

<b>FICHE ACTION N° :</b>		
<b>Temporalité :</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Support de travail</b>	<b>Moyens</b>

ANNEXE 11 : Modèle de convention partenariale vierge

## CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE XXX ET YYY

### Entre les soussignés

**XXX** – association de loi 1901, dont le siège social est situé au... représentée par ... , en sa qualité de... , dûment habilitée à l'effet des présentes.

ci-après désignée « XXX »

**d' une part,**

et

**YYY**, Fondation... (ou association, ou entreprise...) dont le siège social est situé..., représentée par..., en sa qualité de..., dûment habilitée à l'effet des présentes,

ci-après désignée « YYY »

**d' autre part,**

### **IL A ETE PREALABLEMENT EXPOSE CE QUI SUI**

*Présentation des deux partenaires (1° et 2°) et de leurs motivations (3°) à s'engager sur un même projet.*

1°/

2°/

3°/

### **CECI EXPOSE, IL A ETE CONVENU CE QUI SUI :**

#### **ARTICLE 1 : Objet de la convention**

La présente convention a pour objet de décrire les conditions et les modalités de collaboration entre les Parties, dans le cadre de la mise en place, par XXX, de... (*le projet*)

Dans le cadre de ce projet, (*description précise de ce qui sera mis en place*)

## **ARTICLE 2 : Engagements d'YYY**

2.1 Afin de soutenir XXX dans la réalisation du projet, YYY s'engage à lui verser une contribution forfaitaire de ..... Cette somme sera versée par virement ou chèque bancaire à l'ordre de XXX, à la date de la signature de la présente convention.

2.2 YYY pourra diffuser une présentation du partenariat, objet de la présente Convention et différentes actualités relatives au Projet sur ses différents supports de communication internes et externes.

2.3 Il est précisé, de convention expresse, que la responsabilité de YYY est limitée au soutien apporté à XX dans les conditions définies au présent article. XXX conserve en conséquence l'entière responsabilité de la réalisation du Projet ainsi que, dans cette perspective, de la relation entretenue avec tout fournisseur, partenaire ou tout autre tiers intervenant dans ce cadre.

## **ARTICLE 3 : Engagement d'XXX**

3.1 XXX s'engage à fournir à YYY tout document prouvant l'utilisation de son soutien financier, objet de l'article 2.1, conformément à l'objet du Projet ci-dessus décrit (documents de communication, bilan du projet ou de l'opération menée, rapport d'activité de l'exercice concerné...) dans les 12 mois suivant le versement des fonds.

3.2 XXX s'engage à faire état du soutien de YYY dans toutes publications ou sur tout support de communication, ou au cours de colloques, réunions, séminaires, en relation avec le Projet.

3.3 XXX s'engage à apposer le logo de YYY sur tous les documents matériels et immatériels liés au Projet, notamment sur le site internet de l'association et sur le guide réalisé dans le cadre du Projet.

## **ARTICLE 4 : Durée de la Convention**

La présente convention est conclue pour une durée de ... mois à compter de sa date de signature. Toutefois, dans l'hypothèse où, pour quelque cause ou motif que ce soit, le Projet n'aurait pu aboutir à cette date, la présente Convention pourra, d'un commun accord entre les Parties, être prorogée par voie d'avenant, dans les conditions ci-après définies à l'article 8.2

## **ARTICLE 6 : Evaluation du partenariat**

Au terme de la Convention, XXX transmettra à YYY un rapport de 1 à 2 pages, synthétisant le bilan des travaux menés sur la durée du partenariat et les perspectives que ceux-ci auront ouvertes. Ce rapport fera également le bilan des actions de communication menées dans le cadre du partenariat.

## **ARTICLE 7 : Confidentialité et secret professionnel**

Hormis dans le cadre des actions de communication réalisées dans le cadre du Projet, les Parties s'engagent à conserver confidentielles, tant pendant l'exécution de la Convention qu'après la fin de celle-ci, les informations de toute nature auxquelles elles pourraient avoir accès dans le cadre de l'exécution des présentes. Elles s'engagent également à faire respecter strictement cette obligation par leurs personnels et sous-traitants éventuels.

### **ARTICLE 8 : Résiliation - Révision**

8.1 En cas d'inexécution ou de violation, par l'une des Parties de l'une quelconque des dispositions de Convention, celle-ci pourra être résiliée unilatéralement et de plein droit par l'autre Partie, 30 (trente) jours après l'envoi d'une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception, restée sans effet et ceci, sans préjudice de tous dommages et intérêts qui pourraient être réclamés à la Partie défaillante.

La présente Convention sera, en outre, résiliée automatiquement et de plein droit dans l'hypothèse où, notamment par suite d'une modification législative ou réglementaire la concernant ou concernant ses activités, l'une ou l'autre des Parties de trouverait dans l'impossibilité de poursuivre la présente Convention.

8.2 La présente Convention pourra être révisée à tout moment, à la demande de l'une des Parties.

Toute révision de la présente Convention devra donner lieu à un avenant signé par chacune des Parties.

### **ARTICLE 11 : Litiges**

En cas de contestations, litiges ou autres différends sur l'interprétation ou l'exécution de la présente convention, les parties s'efforceront de parvenir à un règlement à l'amiable par voie de conciliation dans le délai de deux mois.

Si néanmoins le désaccord persiste, le litige sera porté devant le Tribunal administratif de ... (celui du siège social de la structure qui rédige la convention).

### **ARTICLE 12 : Droit applicable – Attribution de compétence**

La présente Convention est régie par le droit français.

Tout litige concernant la validité, l'interprétation ou l'exécution de la Convention sera, à défaut d'accord amiable, porté devant les tribunaux compétents de ... (*celui du siège social de la structure qui rédige la convention*).

La présente convention comporte 4 pages.

Fait en trois exemplaires originaux.

*A lieu, date*

**Prénom Nom**

Président d'XXX

**Prénom Nom**

Président d'YYY

**Daimé Cédric**

*« Accompagnement de l'équipe éducative vers un développement du partenaire en faveur des Mineurs Non Accompagnés »*

**RESUME :**

Les Mineurs Non Accompagnés sont comme le terme indique seuls sur le territoire. Ils migrent vers le territoire français en passant par des épreuves et des situations dangereuses. L'aide sociale à l'Enfance a pour missions de les protéger et de les orienter vers un dispositif pour les accueillir. C'est dans ce contexte que le service appartement intervient et accueille ce public.

Afin que le service réponde aux besoins spécifiques des MNA, l'équipe éducative doit être en mesure d'avoir des compétences et de développer ces dernières.

Du fait de la temporalité réduite des MNA dans le service et de la complexité des différentes problématiques de ce public, l'ouverture vers un projet de partenariat avec les structures existantes sur le territoire est essentielle au suivi des usagers.

Le partenariat dans l'action sociale est une opportunité pour permettre de développer les compétences des pratiques professionnelles et d'optimiser la prise en charge des jeunes accueillis.

**MOTS CLES :**

Mineurs Non Accompagnés - Autonomie sociale – Vulnérabilité - Partenariat - Projet -  
Accompagnement au Changement - Territoire - Mobilité - Développement des  
compétences – Démarche qualité – Communication – Temporalité