

Projet adopté au CA du 30 juin 2020
pour délibération en AG du 11 septembre 2020

Association pour la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent de l'Hérault - APEA 34 -

PROJET ASSOCIATIF 2020 - 2024

*Projet éducatif pour promouvoir la réussite de l'enfant
et l'adolescent dans sa vie et dans la société*

*L'enfant est notre égal en dignité et comme tel, il est titulaire de
tous les droits de l'homme. Le pouvoir à son égard n'est légitime
qu'à la condition de lui permettre de s'épanouir et de devenir
par l'éducation une personne libre.*

Sommaire

PRÉAMBULE	Pages 3 et 4
I – POURQUOI UNE ASSOCIATION Loi 1901 en PROTECTION DE L’ENFANCE ?	
I-1 Pourquoi s’assembler en association loi 1901 ? Éthique sociale, éthique politique et engagement civique.	Pages 5 et 6
I-2 Participer concrètement à l’élaboration et à la mise en œuvre des politiques de protection de l’enfance.	Page 7
a. Généralités	Page 7
b. Aperçu socio-historique	Pages 7 à 11
c. Aujourd’hui.	Pages 11 et 12
I-3 Quels sont les places-rôles-fonctions des associations auprès des autorités publiques de la protection de l’enfance ?	Pages 12 et 13
II – L’ASSOCIATION DE PROTECTION DE L’ENFANCE ET DE L’ADOLESCENCE DE L’HÉRAULT (APEA 34)	Page 13
II- 1 Brève histoire de l’APEA « historique »	Page 13
II- 2 Brève histoire de l’AOAB	Page 14
II- 3 L’APEA34 aujourd’hui	Pages 15 et 16
II- 4 L’APEA34 adhère à Synergie Enfance 34	Page 16
III – AMBITIONS ET PUBLICS	Page 17
III – 1 Ambitions	Page 17
III – 2 Publics	Page 18
IV- L’APEA 34 FACE AUX ÉVOLUTIONS DE SON ENVIRONNEMENT	Page 19
IV – 1 Environnement institutionnel et politique	Pages 19 et 20
IV –2 Environnement sociétal	Pages 20 et 21
IV –3 Les territoires d’action de l’APEA34	Page 22
a. L’activité de l’association aujourd’hui	Page 22
b. Perspectives	Page 22
IV – 4 Coopérations et partenariats sont parties prenantes des projets éducatifs	Page23
a. Perspectives	Page24
b. les “plateformes de ressources”. Références et perspectives.	Page25
c. Inscriptions dans les réseaux et fédérations	Page25
V – GOUVERNANCE ET MANAGEMENT OPÉRATIONNEL	Page 26
V - 1 Généralités	Page 26
V – 2 Le Conseil d’Administration, une instance politique, décisionnelle et responsable	Pages 26 et 27
V – 3 Articulation des niveaux techniques et politiques	Pages 27 et 28
V – 4 Synthèse	Pages 28 et 29
VI – ANNEXES 1 et 2	Pages 30 à 32

PRÉAMBULE

Définition juridique de la protection de l'enfance

Article L112-3 du code de l'action sociale et des familles

Modifié par [LOI n°2016-297 du 14 mars 2016 - art. 1](#)

La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits.

Elle comprend des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents, l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant ainsi que les décisions administratives et judiciaires prises pour sa protection. Une permanence téléphonique est assurée au sein des services compétents.

Les modalités de mise en œuvre de ces décisions doivent être adaptées à chaque situation et objectivées par des visites impératives au sein des lieux de vie de l'enfant, en sa présence, et s'appuyer sur les ressources de la famille et l'environnement de l'enfant. Elles impliquent la prise en compte des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives et la mise en œuvre d'actions de soutien adaptées en assurant, le cas échéant, une prise en charge partielle ou totale de l'enfant. Dans tous les cas, l'enfant est associé aux décisions qui le concernent selon son degré de maturité.

Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre.

La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge.

Il est institué auprès du Premier ministre un Conseil National de la Protection de l'Enfance, chargé de proposer au Gouvernement les orientations nationales de la politique de protection de l'enfance, de formuler des avis sur toute question s'y rattachant et d'en évaluer la mise en œuvre. Ce conseil promeut la convergence des politiques menées au niveau local, dans le respect de la libre administration des collectivités territoriales. Ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement sont définies par décret.

.....

Cette politique sociale est de la compétence des Conseils Généraux. Si la politique sociale ne parvient pas à protéger l'enfant, il revient au juge des enfants de prendre des mesures judiciaires pour assurer sa protection effective. Le dispositif français de protection de l'enfance repose donc sur la subsidiarité. Dans la mesure du possible, il s'agit de protéger l'enfant par des mesures sociales qui nécessitent le consentement des parents. Ce n'est que lorsque les Conseils Généraux ne parviennent pas à assurer la protection de l'enfant par cette voie que la justice intervient... Cependant, ce dispositif a des difficultés à se mettre en place. Il succède, en effet, à un dispositif de protection qui a dominé lors des Trente Glorieuses, période au cours de laquelle les professionnels de la protection de l'enfance ont construit leur culture et dont le juge des enfants était la clé de voûte... À son origine, la protection de l'enfance est une politique publique visant l'enfance et non l'enfant. Dans cette politique, l'enfant est considéré comme l'objet d'une intervention et non comme un sujet. Or, la dynamique des droits, depuis l'adoption de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant de 1989, exige de repenser la politique de protection de l'enfance. Les difficultés de la France à mettre en œuvre cette Convention trouvent leur origine dans son attachement au familialisme et au droit romain (*Cf. article 371 du Code Civil encore en cours*).

Protection de l'enfance et droits de l'enfant- Dominique Youf in Études 2011/12 (Tome 415) pages 617 et suivantes.

Nous emploierons le terme « enfant » de manière générique, incluant tous les âges concernés par la mise en œuvre des « politiques de protection de l'enfance ». Nous choisirons de parler de politique et de pratiques de « protection de l'enfant » quand il s'agit de conception de l'action et de la mise en pratique. Nous conserverons la formule traditionnelle « protection de l'enfance » pour les dispositifs institutionnels et les politiques publiques.

I – Pourquoi une association « loi 1901 » en protection de l'enfance ?

I - 1 - Pourquoi s'assembler en association loi 1901 – Éthique sociale, éthique politique, engagement civique.

« Ici et là existent des jardins, certains de l'autre côté du boulevard périphérique, d'autres au cœur de la ville. Ouvrant la porte d'un jardin, un jardinier dit « je vais m'en occuper », et bientôt sans même qu'il s'en aperçoive il se produit qu'il est tout entier occupé par le jardin. C'est ce qui arrive aux parents et à ceux qui font profession de s'occuper des enfants : ce sont les enfants qui les occupent. Ce pourrait être la définition de l'hospitalité : être capable de se laisser occuper, préoccuper, par qui en a besoin, jardins abandonnés, enfants oubliés, et pourquoi pas réunissant les deux à la fois, par des jardins pour les enfants. Savoir *être occupés par* plutôt que *s'occuper de*, laisser entrer à l'intérieur de notre monde un autre monde, n'est-ce pas cela inventer le monde ? L'enfance, à condition qu'elle soit possible, est une forme de l'hospitalité, la première, peut-être la dernière. Elle est l'invention du monde. Et ne dépend pas des enfants mais de ceux qui prennent soin d'eux dans le lieu où ils vivent.

« Pour grandir, les enfants ont besoin de jouer. Pour jouer, les enfants ont besoin de temps. Pour disposer de temps, les enfants ont besoin de repos. « *Une halte pour reposer la conscience, pour que demeure la possibilité d'une conscience* » (P. Boucheron – *Ce que peut l'histoire. Leçons inaugurales au Collège de France. 2016 page 69*). Pour avoir une conscience, les enfants ont besoin d'histoire. Pour avoir une histoire, les enfants ont besoin de savoir. Pour savoir, les enfants ont besoin d'éducation et de protection. L'enfance a besoin de notre imagination».

Conclusion de « Besoins d'enfance, besoins de l'enfant » de Fabrice Zanella, pédopsychiatre. Dans « Repères en protection de l'enfance ». Association Calvadosienne pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte (ACSEA).

Une association, comme toute organisation humaine, a vocation à produire des biens, et ceci dans une acception large ne se limitant pas aux biens matériels parce que l'individu participe à la production collective de ce qu'il vise (*). À l'image de toutes les associations, l'APEA 34 repose sur un contrat qui fédère ses membres ; ce contrat est développé au travers d'un projet commun explicite dénommé « projet associatif » dont la vocation est d'organiser l'engagement citoyen des membres dans l'action. Cette action a vocation à agir sur et dans la société. L'APEA 34 fait partie du tiers secteur, ce corps intermédiaire entre l'individu citoyen et la puissance publique, indispensable pour une mise en œuvre à la fois cohérente et efficace de nombreux services publics, en l'occurrence, pour ce qui nous concerne, celui de la protection de l'enfance.

() Comment et à quelles conditions des individus peuvent collectivement contribuer à l'intérêt général (un but pour moi qui apporte aux autres) est une interrogation ancienne, une préoccupation commune de la théorie politique. Les réponses sont fondées sur la nature des biens particuliers qui sont l'enjeu de la contribution volontaire à la constitution de biens communs. Certains sont normalement produits par la puissance publique, d'autres par des agents privés. La spécificité associative type « 1901 » permet, si elle est sollicitée comme telle au travers de la figure du bénévole et du militant par la puissance publique, de sortir des cadres « consommateurs/prestataire de services » pour produire des biens collectifs d'intérêt général difficilement accessibles à la puissance publique seule. Cette possibilité est réellement considérable, mais elle n'est pas sans exigences de part et d'autres, au risque que le lien entre la démarche personnelle et la visée collective demeurent trop flou, voir contradictoire... jusqu'à la production de contre-pouvoirs qui conduiraient hors jeu !*

Par ailleurs, il est difficile de défendre l'intérêt qu'aurait la puissance publique à solliciter le fait associatif – donc l'engagement citoyen qui permet de rallier un individu à un but commun - dans le seul but d'exécuter une prestation de service plutôt que de solliciter une entreprise concurrentielle compétente ou un service en régie directe.

Dans ce cadre, les membres de l'association affirment que chaque individu porte en lui les ressources de son propre développement (humanisme), que l'autre est indispensable dans sa différence pour nos actions individuelles et collectives (altruisme), et que la mise en œuvre d'un destin commun suppose le refus de toute exclusion des personnes (solidarité).

La non-discrimination des personnes suppose le principe de laïcité qui conduit à devoir accueillir toute personne entrant dans notre champ de compétence, en dehors de toute référence à une opinion ou à une pratique religieuse.

Notre engagement associatif se manifeste par la volonté d'accompagner vers leur émancipation individuelle et leur autonomie sociale, des personnes au titre des difficultés personnelles et/ou sociales qu'elles rencontrent. À cette fin, nous souhaitons mettre en œuvre des actions et des pratiques qui transforment les **prises en charge** (terme issu des catégories administratives relatives aux financements des actions) en **prises en compte** (terme de philosophie éducative humaniste ouvrant sur la considération des individualités). C'est en ce sens, et conformément aux préconisations de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant, que nous proposons un projet d'approche globale pour des accompagnements individualisés.

Françoise Dolto conseillait que nous parlions « d'enfants provisoirement en difficultés » afin de ne pas les enfermer dans des catégories toujours pernicieuses pour la perception que nous leur offrons d'eux-mêmes. Les mots ont un sens : les accompagnements sont toujours envisagés comme des situations transitoires dont la pertinence, les cheminements et les durées doivent être réinterrogés et ajustés en permanence.

Notre engagement citoyen nous mène à vouloir développer une dynamique associative en capacité de promouvoir des réponses innovantes face à des besoins sans cesse en évolution dans une société en transformations constantes (Cf. § IV). Nous avons ainsi la volonté de soutenir la nécessité d'expérimenter devant les autorités de tarification et de contrôle. C'est donc bien pour se mettre en situation d'**obtenir certains biens communs qui, autrement, risqueraient de rester inaccessibles** (*) que nous pouvons être le plus utile au bon accomplissement des missions de service public auxquelles nous contribuons.

(*) En référence à l'argument central - et novateur - développé par les associations AIDS et de Act'Up.

I - 2 - Participer concrètement à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques de protection de l'enfance

I – 2.a. Généralités.

Dans la continuation de la révolution de 1789, les différents gouvernements tout au long du 19^{ème} siècle, ont considéré qu'« il n'y a plus de corporations dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général » (*Loi Le Chapelier, 1791*).

La loi "1901" fonde le droit d'association sur des bases entièrement nouvelles. Elle préserve la liberté et les droits des individus tout en permettant leur action collective : les citoyens doivent pouvoir s'associer librement pour défendre leurs intérêts et leurs convictions et pour agir en groupe : c'est la démocratie sociale.

Aujourd'hui, l'État et les Collectivités Territoriales développent nombre de leurs activités d'intérêt général sous diverses formes de collaboration avec des associations « 1901 ».

L'association associe des personnes pour élaborer et réaliser collectivement un projet. La réalisation du projet passe par la mise en commun, dans un but autre que gagner de l'argent, des savoir-faire, des compétences et des personnalités.

« S'associer, c'est réunir un faisceau de volontés individuelles pour défendre une conviction commune ». (*A. de Tocqueville, De la Démocratie en Amérique*)

Le choix de s'impliquer dans une association pour développer des actions de protection de l'enfant et de soutien à la parentalité – pour aider les personnes à développer leur pouvoir d'agir - concrétise un certain nombre de convictions dont les adhérents sont porteurs du point de vue de l'éthique politique et sociale, et qui déterminent leur engagement civique. Cet engagement vise à défendre et illustrer leurs convictions dans une philosophie de l'action éducative basée sur la reconnaissance de l'enfant comme une personne qui a sa place dans la société comme futur citoyen.

Le domaine de la protection de l'enfant étant d'intérêt général, dans notre société moderne les conditions de son exercice et de son financement sont du ressort et de la responsabilité politique et administrative des autorités publiques et de la justice. L'association s'implique à la fois comme vigie et partenaire dans l'élaboration de ces politiques publiques et comme acteur de leur mise en œuvre.

Dans ce sens, l'association s'interroge et participe à la construction d'un projet de société qui valorise les liens de bienveillance et de coopération des uns envers les autres. Elle recherche comment traduire, au travers de dispositifs concrets, le projet de société défini par les politiques publiques. *Chaque politique publique est d'abord une tentative d'agir sur un domaine de la société, défini à partir d'une représentation du problème, de ses conséquences et des solutions envisageables pour le résoudre.*

I – 2.b. Aperçu de situation socio-historique.

Historiquement, la puissance publique s'est d'abord mise dans les pas de l'héritage social, politique et patrimonial des anciennes institutions de bienfaisance et de protection des enfants, pour la plupart d'entre elles issues de congrégations religieuses.

Nous savons que la conception que la société se fait de l'enfant et de sa place en son sein, à fortement évolué au travers de l'Histoire (Cf. entre autres Philippe Ariès, *L'enfant et la vie familiale sous l'ancien régime*) et nous nous situons inéluctablement dans cette évolution.

Pour repères, notons quelques points clés.

L'enfant est passé d'objet de la puissance paternelle à une richesse pour la nation en 1935 avec l'abrogation du droit à la correction paternelle.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'habitude a été prise, dans les milieux de l'Éducation Surveillée, de distinguer deux types de *rééducation* pour les enfants dont le comportement posait problème, l'une en internat, l'autre appelée « traitement en cure libre ».

C'est sur cette distinction fondamentale que s'appuie la construction de la protection de l'enfance moderne débutée après-guerre dans la dynamique du projet du Comité National de la Résistance. À partir des « ordonnances de 45 » se sont fondés l'esprit et le corps d'une justice pour les enfants typiquement française. Le juge des enfants dispose dorénavant d'enquêtes sociales et des mesures éducatives faisant de la délinquance des mineurs le symptôme d'un défaut d'éducation de l'enfant, ce qui a marqué le début des changements profonds dans les conceptions et les manières d'agir.

Outre la possibilité de confier « la garde » d'un enfant à des tiers hors milieu familial, et en cela poser une limite à l'autorité parentale, il dispose d'un autre instrument juridique, la liberté surveillée, qui non seulement est une mesure d'assistance éducative sans atteinte directe à l'autorité parentale, mais également constituée en un service mis à sa disposition. Les mesures de liberté surveillée sont exercées par des délégués bénévoles ; des délégués permanents, qui assurent eux-mêmes quelques mesures, sont chargés de coordonner et de diriger l'action des bénévoles. Assez vite, magistrats, juristes et Direction de l'Éducation Surveillée (*rattachée au ministère de la Justice en septembre 1945*) s'entendent pour faire évoluer la mesure de liberté surveillée vers une méthode de rééducation à part entière, et non plus de simple surveillance, sans que néanmoins elle soit équivalente à la rééducation en internat où le mineur est soumis à une influence continue et directe. Le *reclassement social* des mineurs est le principal but de l'action du délégué. Le délégué permanent, en sa qualité d'auxiliaire principal du magistrat, « *peut devenir un véritable délégué à la protection de l'enfance, dont la mission s'étendra de la prévention au reclassement* ». (<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2007-1-page-22.htm>)

En 1949, deux magistrats exposent leur expérience d'une organisation de *l'observation en milieu ouvert*, c'est-à-dire en dehors des centres d'observation. La Direction de l'Éducation Surveillée suit avec intérêt cette nouvelle méthode d'étude de la personnalité du mineur.

En 1951, Henri Michard quitte l'Éducation Nationale pour créer, après plusieurs expériences en d'autres places, le Centre de Formation et d'Études de l'Éducation Surveillée à Vaucresson. *Sur l'action d'Henri Michard et l'évolution du milieu ouvert*, Cf. la revue en ligne Cairn-info : <https://www.cairn.info/revue-empan-2003-3-page-113.htm#> et <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2007-1-page-22.htm>

Le projet pointe la nécessité de lier formation et recherche, « moyen essentiel pour inventer l'Éducation Surveillée et dégager de nouvelles méthodes ».

Il s'ensuit une succession de recherches au cours des années 1960-1970, relayées par une revue créée par Henri Michard en 1963 qui va rapidement acquérir une dimension internationale : *Les Annales de Vaucresson*.

La grande idée est que « l'observation en milieu ouvert est la forme d'observation la plus "engagée" dans la rééducation ». L'observation en milieu ouvert est le début de l'éducation en milieu ouvert, elle ne provoque pas de rupture ni ne crée de situation artificielle pour le mineur.

En 1958, l'ordonnance du 23 décembre concernant l'assistance éducative modifie les articles 375 à 382 du code civil. Elle donne au juge des enfants la capacité de se saisir lorsque « la santé, la sécurité, la moralité ou l'éducation des mineurs sont compromises ».

En 1959, le décret du 7 janvier prévoit dans son article premier que « le directeur départemental de la population et de l'aide sociale est chargé, sous l'autorité du Préfet, d'exercer une action sociale préventive auprès des familles dont les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité ou l'éducation de leurs enfants ». La *protection de l'enfance* repose sur une protection administrative inscrite dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (Articles L 222-1 à L 222-5) et une protection judiciaire inscrite dans le Code civil. Elle a pour objet de faire de l'enfant un sujet de « droit à ». Ses parents ont, à son endroit une dette, un devoir de santé, de sécurité, de moralité, d'éducation.

Pour remplir sa mission de protection de l'enfance, l'État installe ainsi deux chemins distincts pour intervenir auprès des enfants et leurs familles encore aujourd'hui d'actualité : la voie contractuelle d'aide sociale conduite par l'administration et ses services sociaux, et la voie judiciaire lorsque la voie administrative ne peut aboutir.

L'État ne se substitue que si la famille est défaillante.

Ainsi positionnée, dans les années soixante l'observation en milieu ouvert (OMO), telle qu'elle a été conçue par Henri Michard, devient la cellule organisatrice de la pensée de l'éducation en milieu ouvert. Elle pose les bases d'un mode d'action éducative à part entière, le milieu ouvert comme mesure d'adaptation sociale menée individuellement, dans un lien d'auxiliaire au juge.

En 1979, paraît un important document sur le milieu ouvert. Ce rapport préconise une « *déontologie du travailleur social en milieu ouvert* », une « *éthique professionnelle* » dans un secteur qui s'est développé sur la personnalisation et l'adaptation permanente des modalités d'intervention. Ce rapport concourt à fixer les propres règles d'intervention et à consolider les pratiques d'application de ces mesures.

En parallèle à ce mouvement d'évolution, à la fois du rôle et de la fonction de la justice des mineurs en action éducative en milieu ouvert et des pratiques professionnels qu'elle induit, la prise en charge en établissement maintient la place d'une organisation qui *se substitue à la famille pour rééduquer* l'enfant.

Avec la naissance des DDASS en 1964 et le développement de la professionnalisation du travail social dans les années 70 (« *Pourquoi le travail social* » - Revue Esprit avril-mai 1972), l'ensemble des dispositifs et valeurs hérités des structures historiques d'accueil en établissements s'est lentement mais assez profondément transformé.

Sous l'impulsion des cadres de l'État (les « inspecteurs de la DDASS»), cette transformation a été portée par la montée en compétences des acteurs sociaux de terrain – dans les DDASS comme dans les établissements gérés par les associations - structurés en métiers dont la philosophie politique et la technicité s'appuyaient sur les avancées des sciences humaines de cette époque. Les associations se sont adaptées pour suivre cette modernisation et la professionnalisation de leurs personnels. Elles ont choisi leurs directeurs de structures, de plus en plus formés, pour qu'ils deviennent les vrais pilotes de l'action en étroite relation avec l'administration déconcentrée.

Une nouvelle figure de la protection de l'enfance s'est ainsi dessinée par l'effet positif d'une sorte de dialectique des compétences (*) entre des inspecteurs d'État (et leurs équipes de travailleurs sociaux et médico-sociaux) affectés dans les DDASS et les directeurs d'associations locales ou représentantes locales d'associations nationales, assurant mise en pratique et retours d'analyses des pratiques. Cette dialectique a produit des transformations considérables bien que la généralisation des notions *progressistes* qu'elle ambitionnait (**) ne soit pas allée partout au même rythme : les changements de modèles idéologiques ne se produisent pas de manière simple et automatique (***) ! L'idée maîtresse selon laquelle la puissance publique, remplaçant la référence religieuse, avait vocation à dire la norme pour corriger les imperfections humaines des familles a globalement perduré en position dominante durant cette première période de changements.

() Compétence au sens technique des savoirs et des savoir-faire métier, et compétence au sens de la légitimité et de l'étendue du champ d'intervention investi « au nom de la loi ».*

*(**) Le respect de l'enfant comme une personne et la conviction que tout enfant est susceptible de réussir si les conditions de son éducation deviennent favorables.*

*(***) Le rapport « Bianco-Lamy » de 1978 – déjà - fut suivi de bien d'autres mettant l'accent sur les nécessaires améliorations des prises en charges et des pratiques professionnelles, sur les incohérences dans la conduite des parcours d'enfants, et ce régulièrement jusqu'aux années 2000. Les lois 2002/2007/2016 sont en quelque sorte venues concrétiser une « obligation » à l'amélioration des conceptions et des pratiques.*

À compter de la deuxième moitié des années 80, avec la décentralisation, la forte dialectique des relations entre les cadres d'État et les travailleurs sociaux, qui structurait la pensée, l'organisation et les dynamiques du travail sur le terrain s'est trouvée transformée à son tour par la montée en compétence politique et administrative des Conseils Généraux (*).

Les actions en milieu ouvert à l'origine rattachée à l'éducation surveillée deviennent une des compétences des Conseils Départementaux.

La place, les rôles et fonctions des associations de la protection de l'enfance dans une société et un paysage politique en forte évolution ont continué à être essentiellement portés par des directeurs et directrices qui, avec l'expérience en plus, se révélaient de plus en plus compétents (**) et reconnus. Ils s'appuyaient toujours sur des bénévoles associatifs dont le rôle était surtout de leur donner légitimité juridique (personne morale employeur) et accès à des réseaux de décision. Quelques exceptions cependant où des acteurs associatifs ont porté de réels projets innovants avec des pédagogies différentes, et des grosses fédérations ayant accès directement aux décideurs publics locaux et nationaux.

(*) *La formation des inspecteurs des DDASS par l'école de la Santé à Rennes privilégiait une forte spécialisation dès le départ, préparant à occuper un poste de responsabilité à la sortie. L'obtention d'un concours d'État donne accès à un grade et à l'affectation sur un poste correspondant à ce grade.*

La conception de la fonction publique territoriale postule au contraire qu'un cadre administratif doit avoir acquis une formation généraliste en droit et action publique afin de pouvoir être affecté librement par l'autorité locale après un entretien de recrutement (dissociation du grade et de l'emploi).

(**) *Les cadres des associations agissant dans les domaines sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sont encore formés sous le contrôle de l'école de Rennes et diplômés par elle. Il existe cependant aujourd'hui, des formations universitaires qui sont reconnues de même niveau pour occuper des emplois d'encadrements dans les ESSMS.*

Les années 2000 ont marqué un troisième tournant après ceux de la professionnalisation et de la décentralisation. À la fin du XX^{ème} siècle, dans un contexte sociétal et politique toujours en évolution, dans lequel était perceptible un croissant souci du résultat au-delà de la traditionnelle obligation de moyens, se sont multipliés des analyses, des études et des rapports, officiels ou non, qui montraient et démontraient les limites d'efficacité et les défauts de conception du système ; les pratiques développées depuis les années 50 ne correspondaient plus à ce qu'on attendait d'un ensemble de dispositifs forts coûteux, et en décalage avec la montée des idéologies du bien-être et du développement personnel.

Les analyses critiques des effets « institutionnalisant » des « prises en charge » sur une conception *de réparation des déficiences familiales* conçues et pratiquées jusque-là ont conduit à constater les faibles coefficients d'accès à une autonomie sociale satisfaisante des enfants arrivés à l'âge adulte, que ce soit pour l'internat ou le milieu ouvert, alors que l'important effort consenti en « discrimination positive » devait leur permettre de restaurer leurs capacités « à réussir leur vie »... comme les autres. Ce n'est pas le principe de la « discrimination positive » qui a été mis en cause, mais les manières de le mettre en œuvre.

L'exigence d'une qualité de service fondée sur le respect des personnes s'était considérablement accrue dans tous les domaines de l'action sociale et médico-sociale. La définition de l'autorité parentale a évolué parallèlement vers une notion de partage entre les parents et l'indication de *garde* confiée à un établissement a été abandonnée.

Une première loi en 2002 a préconisé un important remodelage des manières d'accueillir et de considérer les personnes nécessitant de l'aide ; elle a quelque peu bousculé les manières de penser et concevoir le fonctionnement même des relations entre les professionnels et les personnes accueillies au sein des ESSMS. Cette loi est venue affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires et de leur entourage, affirmer le droit des usagers sous l'angle d'une meilleure reconnaissance du sujet citoyen, soutenir la diversification des interventions, renforcer la régulation et la coopération des décideurs et des acteurs et enfin soumettre tous les établissements et services à des procédures d'évaluation.

Deux lois spécifiques à la protection de l'enfance (2007 et 2016) sont venues ensuite fortement structurer ce domaine dans le même sens. Elles ont clairement explicité ce qui était attendu de la part des acteurs publics et privés, en termes d'évolution des pratiques de « prise en charge » vers une « prise en compte ». Sans doute le besoin de ces changements était-il déjà dans de nombreux esprits, mais on a pu observer depuis qu'ils ne sont entrés que lentement dans les mœurs courantes et qu'il reste encore à faire (Cf. annexe 1).

I - 2.c. Aujourd'hui.

L'évolution en cours des conceptions et des pratiques peut se synthétiser dans la formulation suivante : *passer d'une fonction conçue comme celle d'experts correcteurs des déficiences des*

familles et de l'inadaptation des enfants, à des fonctions d'accompagnateurs de la restauration du pouvoir d'agir d'enfants et de familles dans le cadre des obligations républicaines de compensation des inégalités des chances.

Les modèles issus de l'évolution actuelle des sciences humaines – sur lesquels se fondent toujours et en grande partie les objectifs et compétences professionnels - font désormais une plus grande place aux modèles et aux procès issus de l'éducation populaire et aux techniques issues de l'insertion sociale et professionnelle à côté de ceux de la psychologie clinique et de la psychanalyse. Un autre point marquant consiste à considérer la prise en compte des problématiques familiales globales comme indispensables tout en restant centré sur les besoins fondamentaux de l'enfant dont la récente conférence de consensus a donné une solide illustration.

Il est à noter que les diverses instances nationales représentant les associations de protection de l'enfance ont été fortement impliquées dans ces évolutions. Ces instances nationales sont des creusets de réflexion d'où sortent de nombreuses propositions pertinentes et – surtout – faisant l'objet d'un fort consensus dans les milieux professionnels. Elles ont donc vocation à irriguer les lieux de pouvoir où doivent se prendre les décisions qui s'imposeront... petit à petit dans les pratiques (Cf. annexe 1).

Cependant, malgré les nettes améliorations des dix dernières années, l'ensemble du système de protection de l'enfance reste immensément complexe au plan d'ensemble et nécessite une bonne volonté et une compétence certaines au plan rapproché du département pour fonctionner (*). Les modalités de financement en silos participent de cette complexité.

() Les relations entre les agents des services de l'ASE et les professionnels des établissements sont complexes depuis la création des DDASS. Se pose souvent la question de savoir qui est le responsable « supérieur » de l'intérêt de l'enfant : celui qui revendique sa place prééminente de puissance publique ou celui qui met en avant sa connaissance de l'enfant au quotidien ? Alors que la question est plutôt de savoir comment ces légitimités s'articulent. En effet, le dispositif reste d'une complexité considérable, bien que de nombreuses interrogations aient été éclaircies dans les dernières années, notamment par le rôle de chef de file donné au Président du Conseil Départemental. Celui-ci est invité à faire fonctionner un Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance (ODPE) et à tenir à jour un projet pour chaque l'enfant (PPE) gage de la cohérence attendue dans la conduite de son parcours au travers des dispositifs d'aide et de protection.*

Sur la complexité du système : Cf. le rapport du CESE du 13/06/2018 et le dessin d'humour de couverture, en annexe 2. Sur la complexité des rapports d'acteurs dans les organisations professionnelles : Cf. entre autres « L'acteur et le Système » Crozier et Freidberg 1977.

I - 3 Quels sont les places-rôles-fonctions des associations auprès des autorités publiques de la protection de l'enfance ?

Aujourd'hui, dans le contexte de cette transformation complexe et en permanente évolution, sociétale et politique, les associations ont conscience de disposer – au travers des dispositifs professionnels qu'elles gèrent dans la vie concrète – d'un réel savoir-faire et d'une capacité d'expertise qui les légitiment à concevoir la manière dont elles répondent aux besoins des personnes au travers les axes définis dans le cadre des politiques publiques. Ce sont d'ailleurs

les compétences qui sont attendues d'elles pour obtenir l'autorisation donnée par ces mêmes autorités publiques !

Malgré des signes annonciateurs de possibles (risques d') évolutions vers l'augmentation de « parts de marché » confiées à des organismes privés capitalistiques dans le secteur de l'action sociale, jusqu'à présent l'État et les Conseils Départementaux ont trouvé avantage à maintenir la forme particulière de délégation de service publique à des acteurs privés associatifs contrôlés. Ces associations les déchargent d'un certain poids de gestion matérielle et de compétences techniques à recruter et à gérer, tout en établissant un lien politiquement intéressant avec « la société civile ».

Par ailleurs, elles font généralement preuve de plus de souplesse et d'adaptation, voire d'inventivité, que les dispositifs publics. Les établissements et services restent néanmoins sous leur contrôle autant qu'ils l'exercent avec compétence. Un des meilleurs modes de contrôle qui ait été mis au point au travers des années d'expérience, est le mode du partenariat qui permet à chaque partie de bénéficier des compétences de l'autre dans des processus de concertation et de négociations bien trouvés.

Diverses unions et fédérations professionnelles relaient et enracent cette dialectique *privé associatif/public* au plan local et national, démontrant la pertinence de la co-construction entre acteurs institutionnels dont les compétences et les responsabilités sont au fond très complémentaires, cette collaboration apparaissant même indispensable dans les activités on ne peut plus complexe qui sont les leurs (Cf. en annexe 2)

II- L'ASSOCIATION DE PROTECTION DE L'ENFANT ET DE L'ADOLESCENT de l'HERAULT – APEA 34 .

L'association actuelle est issue de la fusion en 2014 entre l'AOAB gestionnaire de la MECS de Baldy et l'APEA « historique » gestionnaire des actions éducatives en milieu ouvert à Montpellier. Le nom d'APEA a été conservé en ajoutant 34 pour représenter la nouvelle association dont l'objet social est désormais étendu à l'ensemble des missions touchant à la protection de l'enfance sur le département.

II-1- Brève histoire de l'APEA « historique ».

L'APEA, déclarée le 12 avril 1938, naît de la fusion de 2 associations :

- le “**Service Social pour la préservation et le relèvement moral de l'enfance**”
- la “**Société Languedocienne pour la protection morale de l'enfance**”.

Un mouvement humaniste vient ainsi répondre à la déshérence de certains enfants en « souffrance morale » et veiller à leur protection ainsi qu'à leurs conditions d'éducation.

L'association se situe, au départ, entre le médico-social et le judiciaire, et son action s'organise en « milieu ouvert ».

Son activité s'est développée à la fois du fait des évolutions sociétales, des sollicitations de la justice et de l'orientation des politiques sociales de l'État, mais aussi par la volonté de l'association d'être acteur et force de propositions dans un contexte de structuration du secteur social de l'époque.

L'activité de l'APEA se construit autour de missions qui vont se traduire par la création de différents services :

- Enquêtes sociales,
- Tutelles aux Prestations Sociales
- AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert)

Les années 70 sont celles de la consolidation de l'aspect professionnel structuré du travail social dans le cadre des politiques publiques. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'APEA pour développer sa mission d'action en « Milieu Ouvert », alternative au placement, outil permettant l'aide sans séparer l'enfant de sa famille.

Par la suite, avec la décentralisation, l'APEA a développé d'autres services en qualité de partenaire du Conseil Général de l'Hérault, du Ministère de la Justice et de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (médiation familiale, investigations et orientation éducative puis mesures judiciaires d'investigation éducative, dispositifs de renfort de l'AEMO, intervention éducative à domicile (mesure administrative contractualisée), aide à la gestion du budget familial, mesure de réparation pénale...).

L'APEA a évolué pour s'adapter aux évolutions sociétales et intégrer les orientations portées par la loi de rénovation sociale.

II -2 Brève histoire de l'AOAB

L'AOAB « Œuvre Agathoise de BALDY » a été créée en 1986 sur la base d'une œuvre existante, constituée par l'Abbé COLOMBIER (1886), ayant pour objet l'assistance à l'enfance malheureuse. Le domaine de BALDY, en Agde, constitue le siège de l'association et de ses activités.

Dans un premier temps, un orphelinat pour garçons (enfants de marins pêcheurs morts en mer) a été créé. L'accueil en institution répond à une logique de bienfaisance et de préservation. -Les règles de vie appliquées aux enfants sont les mêmes que celles qui régissent la vie des religieuses et religieux. Il faut « surveiller ses pensées, ne pas être égoïste ni orgueilleux, se satisfaire de sa condition ordinaire et basse, ne pas parler, ne pas rire à n'importe quel sujet ». Les châtimts corporels viennent corriger les manquements à la règle.

L'établissement fonctionne en autarcie totale, l'alimentation est produite dans les jardins de la propriété et les pensionnaires contribuent à la production tout en bénéficiant d'un enseignement religieux et général délivré sur place.

Le domaine de Baldy va vivre de dons et de legs jusqu'au 15 mars 1954. A cette date, il reçoit un agrément de la Direction Départementale de la Population et des enfants moralement abandonnés ou en danger moral. Il perçoit un financement de l'Etat et sort de la précarité. Il prend le nom de « Centre Educatif Privé du Sacré Cœur ». En 1962, le centre éducatif reçoit une habilitation au titre de l'Éducation Surveillée (aujourd'hui la PJJ).

Désormais, l'établissement a une autorisation au titre de Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS), délivrée en 2008. À compter de cette date, l'association s'est attachée à diversifier les prises en charge et la laïcisation du fonctionnement des services s'est progressivement imposée. En Agde, il dispose aujourd'hui de locaux récents bien adaptés à ses missions, d'une implantation à Montagnac et d'équipes à Sète.

II--3 L'APEA 34 aujourd'hui.

L'AOAB et l'APEA se sont progressivement rapprochées à partir de 2013 jusqu'à la fusion en 2014 pour :

- *Renforcer leurs moyens d'action afin qu'elles disposent des ressources propres indispensables pour conduire les évolutions qu'impliquent les exigences de la société et que préconisent les textes législatifs promulgués depuis 2002*
- *Pouvoir développer des capacités d'analyse et d'adaptation organisationnelle et technique qui lui assureront de pouvoir continuer à offrir une solide crédibilité institutionnelle, être perçue comme une force de proposition pertinente par les autorités publiques responsables et pilotes de la protection de l'enfance, dans le même temps qu'elle répond à leurs besoins et demandes.*

Afin d'être en capacité de conduire au mieux chaque enfant confié vers son autonomie sociale et professionnelle de futur adulte, l'APEA34 s'attache tout particulièrement à :

- Mieux concilier intérêt et droits de l'enfant et ceux des parents.
- Participer concrètement au décloisonnement des frontières entre milieu ouvert et hébergement au centre de la réforme de la protection de l'enfance, et, plus largement, améliorer la cohérence dans la conduite des parcours des enfants afin d'éviter les ruptures. Faire en sorte de disposer des ressources éducatives variées nécessaires pour répondre aux besoins de l'enfant et de sa famille en fonction de leur situation et de son évolution.
- Favoriser une insertion sociale et citoyenne des publics les plus fragilisés, en développant le travail avec leurs environnements socio-éducatif, culturel et de santé au sens large.

On pourrait illustrer les objectifs éthiques et techniques de cette fusion par le souhait de faire évoluer les pratiques, à terme, vers des « prises en charges uniques » (*), c'est à dire la possibilité de « prendre en compte » des personnes en considérant la complexité de toute histoire de vie qu'il s'agit d'accompagner et de soutenir en mobilisant, de manière évolutive dans le temps, tous les moyens accessibles propices au développement de leur pouvoir d'agir vers la maîtrise de leur autonomie psychique et sociale.

La fusion des deux associations a donc eu pour objectif principal de créer une structure qui puisse disposer des moyens d'améliorer significativement l'efficacité des parcours des enfants et des jeunes confiés et accompagnés en s'adaptant à l'évolution de leurs besoins et à ceux de leurs familles, et – surtout - en évitant les ruptures de prises en charges qui se révèlent toujours préjudiciables. Ceci sera rendu possible en utilisant de manière fluide et cohérente, l'ensemble des dispositifs de financement – proposés par les diverses autorités de tarification malgré leur organisation « en silos » qui ne facilitent pas toujours la réalisation de cet objectif. À ces moyens issus des dispositifs institutionnels, il faut adjoindre la mobilisation des ressources de l'environnement au sens large dont celles des dispositifs de droit commun existants sur le territoire de vie des enfants et de leur famille, telles l'éducation populaire et les loisirs, la santé, la culture et le sport, etc. En un mot, tout ce qui fait la « vie sociale ».

() Développer une culture professionnelle commune en protection de l'enfance est l'objectif central, visé à terme, par la fusion des deux associations.*

À cette fin, il s'agira de faire travailler ensemble des professionnels séparés par la segmentation des missions de protection de l'enfance, conséquence de son mode de financement « en silo » hérité de l'histoire politique et organisationnelle des administrations sur des modèles idéologiques plus proches de l'organisation industrielle (ou de la médecine technique) que de l'éducation. Depuis des décennies, le « saucissonnage » des besoins de l'enfant et de sa famille ainsi acté par la catégorie du financement à laquelle il est affecté, est constamment dénoncé comme une des sources structurelles des ruptures de parcours si préjudiciables aux nécessités d'une cohérence éducative continue pour qu'il retrouve les chemins de son épanouissement.

En se rencontrant et en collaborant sur un même territoire d'actions, professionnels issus des MECS et issus du MO seront amenés à construire une vision holistique de besoins de chacun et s'attacheront ainsi à développer des modes de prise en compte et de suivi adaptés. L'enfant et sa famille, pris dans un contexte de coopération des professionnels entre eux et avec eux, pourront renouer plus aisément avec un processus de restauration du sens de leur propre dignité.

II – 4 L'APEA 34 adhère à Synergie Enfance 34.

Dans ce contexte de profondes mutations traversant le secteur de protection de l'enfance et impactant leurs références éthiques, politiques et techniques, leurs organisations ainsi que leurs pratiques, les associations de l'Hérault ont décidé d'échanger sur leurs diverses conceptions et divers savoir-faire mis en œuvre, ceci de manière à favoriser la constante amélioration des pratiques de chacun.

À cette fin, en 2010, elles ont rédigé une Charte inter-associative de concertation et d'échanges sur les pratiques des uns et des autres – transformée depuis en une association d'associations dénommée Synergie Enfance 34. L'objectif commun est d'améliorer leurs conceptions et leurs pratiques en réfléchissant ensemble et échangeant sur leurs difficultés et réussites. SE34 s'est ainsi constituée en une instance de réflexions et de propositions entre associations autonomes afin de consolider leurs fonctions et rôles de partenaires vis-à-vis des autorités publiques responsables et pilotes de la politique de protection de l'enfance. En ce sens, elles prônent une solidarité entre acteurs, une complémentarité sur les territoires du département et une volonté de maillage pertinent entre les niveaux politiques et techniques.

L'APEA et l'AOAB ont étroitement participé à la fondation et au développement de ce mouvement.

III - 1 Ambitions

L'association a vocation à concevoir et mettre en œuvre toute activité relevant de la protection de l'enfant, en liaison avec le Conseil Départemental qui en est le « chef de file » et coordonnateur public, et avec les autorités judiciaires et administrations compétentes en matière d'action éducative et sociale et sous leur contrôle. Mais aussi avec d'autres partenaires sur ses terrains d'intervention (crèches, écoles, associations sportives, d'éducation populaire, culturelles...). La fonction éducative, en permettant à l'enfant de vivre des expériences variées avec des personnes et institutions différentes (*), élargit son champ de vie et ainsi le champ des ressources éducatives de sa famille ; c'est indispensable.

- L'APEA 34 a vocation à intervenir sur l'ensemble du champ institutionnel de la protection de l'enfance en réponse aux demandes des autorités publiques concernées. Elle a aussi vocation à expérimenter et à proposer de nouvelles réponses susceptibles d'adapter et d'améliorer la réalisation de ses objectifs éducatifs. En ce sens, l'association peut accomplir toute action novatrice en faveur de l'enfance, de l'adolescence, de soutien à la parentalité dans le cadre institutionnel de la protection de l'enfance, ou en dehors en relation avec d'autres cadres institutionnels.
- Elle étudie et contribue à l'étude des problèmes de protection de l'enfance – de l'enfant - sur les divers aspects techniques, administratifs, politiques, philosophiques et éthiques. En cela, elle renforce ses propres compétences et légitimité.
- Elle s'engage, seule et/ou avec des partenaires associatifs, à favoriser le débat le plus large et la confrontation des points de vue autour des problématiques de protection de l'enfant.
- Elle s'implique avec des représentants de la société civile et d'associations œuvrant pour le pouvoir d'agir des usagers et le développement de la citoyenneté.

() Pour l'enfant l'institution à laquelle il est confié est **le** repère sécurisant à partir duquel s'élabore la stratégie d'accompagnement vers une multiplicité d'expériences (école, santé, culture, sports, vie sociale-copains, relations avec ses parents, etc.). L'important est qu'il puisse arriver à capitaliser réussites comme échecs, satisfactions comme déceptions. C'est dans ce sens que nous comprenons les objectifs de « désinstitutionnalisation » promus par l'Union Européenne. Quelques exemples ici ou ailleurs :*

** Entretien avec Monique Réguis, assistante familiale dans le Gard, sur France Culture 09/06/2017 : <https://www.franceculture.fr/emissions/le-magazine-de-la-redaction/la-protection-de-lenfance-lepreuve-du-quotidien>*

- **L'association souhaite également s'inscrire dans le choix d'un développement durable** qui repose sur une économie éthique attentive à la finitude des ressources et à l'exigence de les préserver et de les partager. Pour ce faire elle souhaite faire appel à l'intelligence et la responsabilité collective afin de répondre à l'urgence climatique qui pèse sur les générations à venir.

III - 2 Publics

L'APEA 34 s'adresse à des enfants repérés et signalés comme rencontrant des difficultés éducatives, sociales et familiales pour lesquels elle est appelée à intervenir, par décision administrative contractuelle ou judiciaire. Elle mobilise l'ensemble des moyens qui pourront contribuer à la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et vise à ce qu'ils s'insèrent socialement et culturellement de la meilleure manière possible.

- Il s'agit d'enfants et d'adolescents, de la naissance à la majorité et – dans certaines conditions - au-delà de la majorité, qui sont considérés en risque de danger ou en danger quant à leur intégrité physique, psychique et morale et quant à leur sécurité (Cf. le Code de l'Action Sociale et des Familles et l'article cité en préambule.)
- L'association s'adresse également, d'une façon plus générale, aux familles des enfants et des jeunes concernés ; quels que soient les modes de l'action éducative menée, les familles sont nécessairement partie prenante dans toute la mesure du possible.
- L'association considère que la prise en compte de l'environnement dans les processus éducatifs - comme lieu des contraintes et des ressources où évoluent enfants et familles – est essentielle.

IV. L'APEA FACE AUX EVOLUTIONS DE SON ENVIRONNEMENT

IV – 1. Environnement institutionnel et politique

L'étroite collaboration historique entre pouvoirs publics et monde associatif du domaine de l'action sociale et médico-sociale est aujourd'hui bousculée par divers processus : mondialisation/consommation et évolution des mentalités, construction européenne et élargissement de l'espace concurrentiel aux services sanitaires et sociaux d'intérêt général (SSIG), ou encore nouvelles règles régissant la gestion du secteur public, auxquelles s'ajoutent les difficultés financières rencontrées par les Etats et les Collectivités locales.

Dans ce contexte de mutations, il existe désormais – *ce que nous, nous considérons comme* - un risque que le "privé lucratif", sans doute plus légitime à intervenir sur d'autres champs économiques, n'investisse durablement et massivement dans l'action sociale et médico-sociale, en y instillant ses méthodes, ses valeurs et ses finalités. De grands groupes nationaux cherchent à s'implanter dans toutes les régions en proposant un modèle de concentration horizontale et verticale à vocation hégémonique. Ce sont des entreprises à but lucratif, c'est à dire dont l'objet social est logiquement de tirer des bénéfices financiers de leur activité. Il faut observer que d'autres groupes de grande taille demeurent sous statut associatif, mais leurs dimensions et leurs ambitions quantitatives impliquent des gouvernances et des techniques de gestion adaptées aux grandes organisations de travail. Certains ont déjà largement investi l'appel aux dons privés par de régulières et fastes campagnes publicitaires. Cette pratique devance-t-elle les problématiques futures auxquelles nous serons tous confrontés si l'argent public devient de plus en plus rare ? Ou si la force de maintien des principes de prééminence de l'intérêt général s'affaiblit ? Nous risquerions alors de changer profondément de modèle de société.

Il nous semble que ce n'est, dans l'un et l'autre cas, ni l'intérêt de la puissance publique (à moins d'envisager une véritable délégation du service public d'aide sociale à des entreprises privées comme dans certains pays, aux habitudes très différentes de notre culture politique), ni des enfants et de leurs familles (à moins d'envisager la protection de l'enfance comme un service commercial – ou comme un service de charité – ou un mixte !).

Le monde associatif local reste néanmoins – encore - largement sollicité et contrôlé par la puissance publique pour tout ce qui touche à la protection de l'enfance, preuve qu'il s'agit d'un partenaire pour l'instant irremplaçable pour elle. Cependant, face aux enjeux, aux difficultés et aux risques qui se profilent, face à l'inquiétude quant aux futures orientations politiques européennes, nationales et/ou locales, la tentation du repli et de l'isolement - la tentation de l'illusoire sentiment de protection qu'ils procureraient - il est indispensable d'aborder ce temps de mutation porteur d'incertitudes, de dangers réels, sous l'angle du changement créatif car il est aussi porteur d'opportunités positives. Il est indispensable de continuer à inventer des réponses adaptées aux évolutions des besoins, attentes et spécificités des publics dont nous nous préoccupons, en incarnant véritablement dans nos actions les valeurs humanistes pour lesquelles nous nous sommes assemblés et engagés, en faisant valoir les références professionnelles rigoureuses partagées par la majorité des acteurs associatifs. De notre point de

vue, une organisation à taille humaine implantée sur son territoire d'action facilite la capacité d'adaptation, d'innovation dans la cohérence et le maintien du sens profond de nos valeurs.

L'actualité économique, politique, sanitaire, montre et démontre chaque jour qu'il n'est pas sain ni efficace de déléguer tout ce qui est humain au marché concurrentiel, qu'il soit privé ou associatif.

L'évolution des connaissances en sciences humaines et sciences politiques – et donc la compréhension de la place de la personne dans la société et les conditions de sa dignité - montre et démontre l'influence du contexte institutionnel dans la construction psychique et sociale de l'être humain. Tout cela appuie la pertinence de nos choix à la fois pragmatiques et éthiques. Il sera de notre responsabilité d'évaluer quelle sera la taille critique souhaitable de notre association au regard des ressources qui nous seront indispensables pour :

- remplir nos missions sur le terrain avec éthique et efficacité
- faire face efficacement aux contraintes de gestion administratives et juridiques de plus en plus lourdes et complexes.
- exister et être considérés sur le champ de la protection de l'enfance, condition indispensable (mais non suffisante !) pour développer des collaborations et coopérations pertinentes et porteuses d'avenir, tant avec les partenaires associatifs que publics.

IV- 2. Environnement social

Le contexte d'éclatement de la cellule familiale, de mutation des systèmes de valeurs dans la société, les ambivalences de l'individualisme affirmé comme valeur cardinale et du consumérisme comme symbolique commune de l'altérité, ont un retentissement psycho-social important et entraînent de nombreux questionnements sur le sens de l'éducation et des processus de socialisation qui en sont le cœur. L'accroissement des inégalités sociales dans la réalité de notre société, en contradiction avec les idéaux politiques d'égalité constamment affichés, conduit à accentuer les difficultés des personnes les plus fragiles immergées dans une publicité envahissante magnifiant à l'envie l'aisance personnelle, la réussite individuelle et l'accès au bonheur par une consommation incessamment renouvelée. L'accroissement des conceptions individualistes du sens de la vie en société allant de pair avec l'accroissement des inégalités sociales, rend très difficile de penser la participation de chacun dans une perspective d'intérêt général partagé. Le sens d'une éducation fondée sur les valeurs de la coopération et du partage équitable, s'il s'affirme toujours de manière intense dans les discours, est aujourd'hui fortement affaibli en pratique.

*De nombreuses études démontrent la corrélation pour une grande majorité des situations de difficulté scolaire des enfants avec les difficultés sociales et économiques des familles. Elles touchent en France près d'un enfant sur quatre dans le primaire, près d'un sur cinq terminant sa scolarité à un niveau peu au-dessus de l'illettrisme ! Les statistiques concernant les enfants et les jeunes « pris en charge » par les différents dispositifs de protection de l'enfance montrent les mêmes corrélations. **Notre sens commun politique voudrait que l'action publique contribue significativement à diminuer ces phénomènes de reproduction sociale (mis en évidence depuis les années soixante, notamment par la sociologie) en compensant les inégalités sociales***

d'origine, c'est à dire les inégalités des chances. La France est paradoxalement très mal placée en Europe dans ce domaine du point de vue de l'école.

La protection institutionnelle de l'enfance participe de cet objectif politique et se confronte à ces mêmes contradictions. Cependant, les préconisations d'évolution des conceptions et des pratiques portées par les lois de 2007 et 2016, les études produites par nos organisations professionnelles et les orientations de l'action qu'elles induisent, décrivent un chemin qu'il semble opportun d'emprunter pour participer activement – en ce qui nous concerne - à sortir de cette contradiction. Nous avons conscience de cette réalité mais il est évidemment difficile de faire bouger un ensemble social en ne pesant que sur un seul point d'appui – Cf. ci-dessous.

Trois constats d'impacts marquent fortement l'exercice de nos missions :

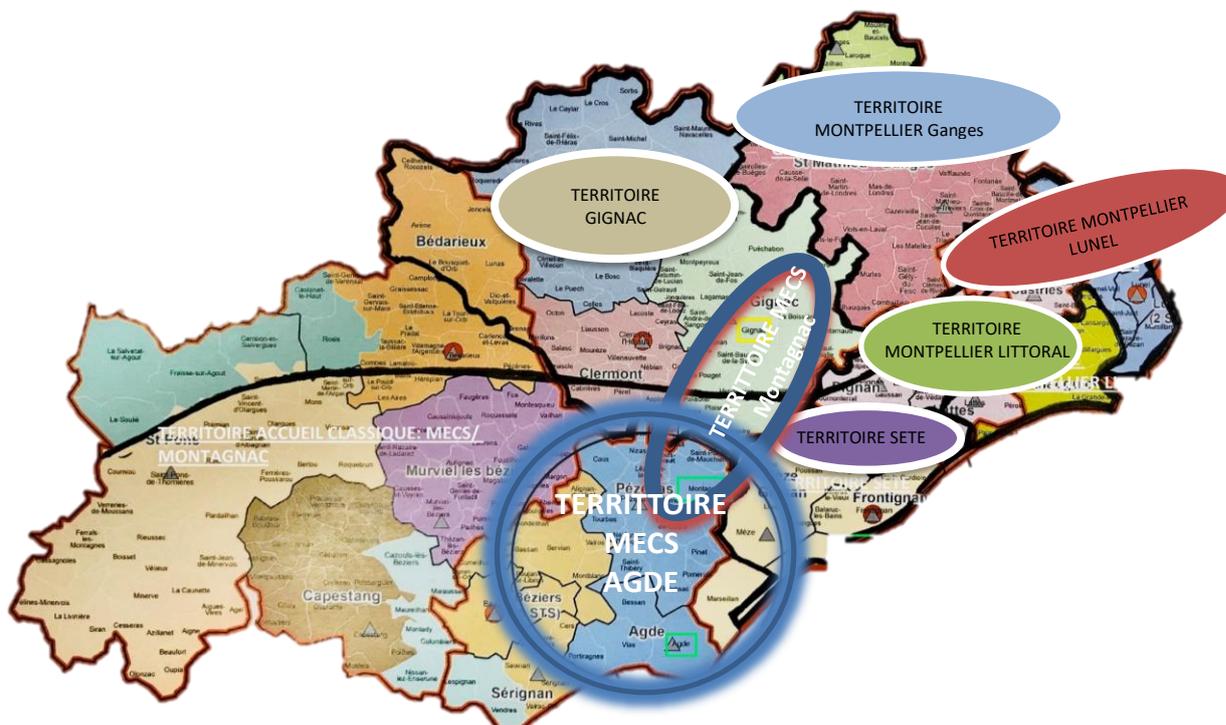
- À un niveau global, le premier constat est celui de la complexité croissante de notre environnement et la difficulté pour nombre de nos concitoyens d'en avoir une vision à peu près stable et lisible, tant au présent que pour l'avenir.
- En corollaire, nous prenons acte de la difficulté, bien au-delà des seules populations dont nous nous occupons, pour identifier les enjeux qui traversent/structurent la société afin de pouvoir tracer des chemins individuels articulés à un projet collectif compréhensible, soutenable (et si possible participatif, mais a-t-on d'autres voies pour être efficace ?), afin de pouvoir continuer à répondre à des impératifs d'intérêt général et de justice sociale.
- Ces mutations et bouleversements (économiques, culturels, anthropologiques, sociaux, technologiques, écologiques...), sur fond de crise des représentations et de paupérisation d'une trop grande part de la société, s'enchaînent à un rythme plus que soutenu. Ils entraînent un sentiment d'insécurité lié à l'incertitude quant à l'avenir (au niveau individuel et/ou collectif, sur les plans local et global) pour une grande partie de la population. L'actualité est malheureusement riche en exemples.

Notre questionnement est : comment conduire l'accompagnement des enfants et des familles en grande difficulté dans ce contexte sociétal et politique lui-même en grande difficulté de cohérence, pour afficher un sens commun prometteur pour eux ? Hélène Joint Lambert, Maître de conférence à Paris Nanterre, lors d'une émission de France Culture en 2017, illustre d'une certaine manière cette difficulté (*se référer aussi aux co-formations aux croisements des savoirs et des pratiques avec le lien page 19*).

France Culture 09/06/2017 : <https://www.franceculture.fr/emissions/le-magazine-de-la-redaction/la-protection-de-lenfance-lepreuve-du-quotidien>

IV – 3. Le territoire d'action de l'APEA 34

IV – 3.a . L'activité de l'association se déploie aujourd'hui



- *Au sud du Département, autour d'Agde et de Montagnac, le territoire d'intervention de la maison d'enfants, cette dernière accueillant principalement des enfants du Nord du Département (délimité par la ligne noire)*
- *En blanc, les territoires d'interventions des SMO de l'APEA*

2 territoires des SMO et de la maison d'enfants (Agde –Sète et Gignac – Montagnac) se jouxtent et permettent de favoriser le travail en commun afin de favoriser la continuité des parcours du mineur. Sur l'Est du Département, un travail de partenariat avec d'autres associations du Département est à rechercher et à modéliser afin de permettre d'apporter les mêmes réponses aux mineurs et à leur famille sur ces territoires d'intervention du SMO.

IV – 3.b . Perspectives

Notre activité a vocation à se développer sur l'ensemble du territoire départemental, en autonomie ou en partenariat avec d'autres acteurs en fonction d'une analyse partagée des besoins et des ressources (Cf. la charte inter-associative/ Synergie Enfance 34).

Pour l'APEA34, le niveau départemental qui est une référence aujourd'hui, ne doit cependant pas être une limite absolue dans l'avenir. La prochaine phase de décentralisation peut faire évoluer cette référence. De même, une réflexion n'est pas à exclure pour définir ce que devra être la taille critique pour associer finement souplesse d'action, maintien d'un lien étroit avec la société (*fonction associative*), et solidité des moyens supports de gestion (*RH*,

finance/budget, droit du travail, etc.) afin d'être en capacité de faire face à des contraintes matérielles de gestion légitimes mais lourdes, et toujours en expansion.

Les enjeux majeurs pour l'APEA34 peuvent s'exprimer au travers du scénario travaillé par la CNAPE, « *Jeunesse, tu as pris ta place !* » :

- Tous les acteurs de chaque territoire, dans un esprit constructif, conjuguent leurs forces et compétences en faveur du bien-être de l'enfance et de la jeunesse,
- Le bien-être pour tous les enfants et jeunes est un objectif affiché et porté par les pouvoirs publics, qui s'appuient sur la participation de tous et sur une solidarité de proximité.
- La société civile partage cet objectif, et est productrice de bien-être.
- Développer à cet effet des modes participatifs et des apprentissages collaboratifs favorisant le pouvoir d'agir de chacun.
- Mettre l'accent sur la promotion de la santé, la prévention et l'accès aux droits.
- Participer à l'instauration d'un cercle vertueux entre bien-être individuel et collectif au bénéfice de toute l'enfance et la jeunesse.
- Fonder la légitimité associative sur l'expertise et les actions de terrain, pour co-construire les politiques publiques.
- Soutenir la participation, le pouvoir d'agir et la place des enfants et des jeunes, acteurs de l'accès à leur propre bien-être.

IV - 4 –Coopérations et partenariat sont parties prenantes des projets éducatifs

L'APEA 34 est actuellement active sur une partie du territoire départemental et, sur cette partie, la répartition des moyens financés dont elle dispose (les « silos ») n'est pas régulière. Afin de pouvoir suivre un enfant et sa famille dans l'évolution de ses besoins éducatifs, sanitaires, culturels, de loisirs, etc., les professionnels sont amenés à coopérer avec des structures partenaires.

La nécessité d'assurer un accompagnement cohérent et sans rupture dommageable pour l'équilibre recherché des enfants et des familles en fonction de l'évolution de leurs besoins amène déjà les professionnels à collaborer avec des associations partenaires et avec des structures de tous ordres, publiques ou privées. Nous souhaitons développer cela de manière structurée (sans pour autant paralyser les initiatives individuelles) dans des coopérations inter-partenariales qui élargissent les possibilités de répondre aux besoins en multipliant les ressources éducatives et socialisantes accessibles – c'est un objectif essentiel pour l'avenir.

En outre, ce fonctionnement en coopération assure les conditions de la plus grande cohérence possible des pratiques sur le département. Cohérence n'indique pas ici qu'il y ait similitude, ce qui serait un appauvrissement.

IV - 4 .a. Perspectives

- *Les évolutions à venir en matière de conceptions et de pratiques éducatives ne sauront prendre racine et fructifier sans articuler les aspects conceptuels avec l'invention née de l'expérience du terrain. C'est là une des lignes essentielles du projet associatif en termes d'objectif et de méthode.*

L'enfant n'étant en aucune mesure la propriété des experts qui le prennent en charge au nom de son intérêt, l'association défend le principe de la solidarité inter-associative et les logiques de coopération/mutualisation pour autant qu'elles soient choisies et maîtrisées.

L'association envisage ses relations avec l'ensemble de ses partenaires dans le souci et le respect des valeurs et des principes d'action définis dans le présent projet associatif et la charte de SE34.

Cette perspective de développement de la coopération entre partenaires n'est pas une position d'opportunité occasionnelle selon les cas. C'est bien au contraire l'affirmation que le meilleur travail possible de prise en compte de l'avenir des enfants, du développement positif du pouvoir d'agir des familles pour qu'elles améliorent leur situation, ne peut pas reposer sur un seul acteur institutionnel, si bon soit-il dans son domaine ; le meilleur travail éducatif possible réside dans une coopération territoriale des acteurs qui conjuguent leurs ressources afin d'offrir le maximum de possibilités pour répondre avec pertinence à des situations individuelles complexes et évolutives. Il s'agit de construire autour de chaque enfant une sorte de « contexte éducatif » au sens où un enfant « a besoin de tout un village pour grandir » comme le dit le proverbe africain bien connu, ceci à l'échelle des territoires où ces enfants, ces jeunes et ces familles habitent et doivent développer leurs implantations économique, sociale et culturelle, leur identité de citoyens et futurs citoyens.

Les enfants en difficulté - en danger et en risque de danger – ont besoin d'être accompagnés et soutenus dans le contexte socioculturel et affectif le plus en lien avec un territoire de vie sociale où ils peuvent construire par l'expérience leur sens de la société et de l'altérité.

Bien sûr, les projets de « plateformes éducatives » coopératives impliquent de penser/repenser ce qu'est un accompagnement d'enfant (*pédagogie*) en difficulté dans un environnement qui ne soit plus assis sur la seule conception d'une relation réparatrice avec un professionnel de l'éducation ou de la psychologie. Les expériences « *en associant les parents, tous les enfants peuvent réussir* » (*) menées conjointement par ATD Quart Monde, la Fédération des Centres Sociaux, les PE (*qui en assurent actuellement le secrétariat national*), Prisme, les CEMEA, et d'autres mouvements d'éducation populaire, utilisent le concept de « **communauté éducative de tous les acteurs ressources du quartier** » dans la formulation de leurs projets, nés à l'origine de la volonté d'éradiquer l'échec scolaire en établissant une coopération interactive des parents avec l'école. Ces projets sont aujourd'hui menés sur un objectif plus global dans une centaine de quartiers dits « en difficulté ». Il y a enseignements à tirer de ces expériences, tout comme des « co-formations par le croisement des savoirs et des pratiques » qui est un des outils de ces mobilisations citoyennes. Proche de nous, l'IRTS de Perpignan a déjà organisé deux sessions de co-formation de ce type faisant se rencontrer des professionnels et des usagers et une troisième est en perspective. L'ENACT d'Angers (École Nationale d'Application des Cadres Territoriaux) en a aussi organisées avec les services sociaux des collectivités locales et leurs usagers.

Ces orientations sont en cohérences avec les innovations issues de l'analyse institutionnelle (François Tosquelles, Jean Oury/Félix Guattari et la Clinique de Laborde, Fernand Oury et la pédagogie institutionnelle, etc.).

(*) <http://100territoires.fr>

<https://www.atd-quartmonde.fr/le-projet-en-associant-leurs-parents-tous-les-enfants-peuvent-reussir/>

<https://www.atd-quartmonde.fr/le-film-en-associant-leurs-parents-a-lecole-tous-les-enfants-peuvent-reussir/>

https://www.cemea.asso.fr/IMG/pdf/15_38_164_IS_P_PJI_Appel_mobilisation.pdf

<https://www.atd-quartmonde.fr/nos-actions/reseaux-wresinski/croisement-des-savoirs/le-croisement-des-savoirs-et-des-pratiques/>

IV – 4.b. Les « plateformes de ressources ». Références et perspectives.

Au sein des organismes professionnels nationaux, et sans doute dans le Secrétariat d'État à la protection de l'enfance, un travail de réflexion de fond est en cours, depuis un certain temps déjà, pour penser les évolutions à venir. Les concepts de « plateformes de ressources » et de « métiers de l'accompagnement » sont de plus en plus familiers à l'image des secteurs des personnes handicapées par exemple. On imagine que cela pourrait conduire vers une transformation structurelle du système actuel des financements en silos vers une « prise en charge unique » favorisant réellement la prise en compte des besoins des enfants et de leurs familles dans leurs évolutions de manière *cohérente et adaptée* (*). Approchant une conception plus holistique des besoins des personnes, nous reviendrions au sens littéral de la pédagogie et du métier d'éducateur et de ses compétences (**). Nous ferions alors bon usage des 70 ans d'expérience de la protection de l'enfant née après-guerre, de ses avancées et de ses échecs. Au titre des échecs, nous notons la persistance des critiques relatives au *saucissonnage* de l'enfant en catégories de financement dès qu'il est « pris en charge » !

(*) *Il faudrait approfondir les notions de « référent » et sans doute faire le lien avec les « figures d'attachement » au centre de tous processus éducatifs et d'apprentissage.*

(**) *Aux deux sens du terme compétence. Voir note page 17.*

IV – 4.c. Inscription dans des réseaux et fédérations

L'APEA 34 est adhérente aux Unions et Fédérations associatives suivantes :

- La CNAPE (Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant)
- l'URIOPSS (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux)
- FN3S (Fédération Nationale des Services Sociaux Spécialisés de protection de l'enfance et de l'adolescence en danger)
- Carrefour National AEMO
- Citoyens et Justice
- ANMECS
- CNPF

L'APEA 34 adhère au syndicat employeur NEXEM.

V - 1 Généralités.

Les valeurs et principes éthiques portés par les adhérents et les administrateurs de l'APEA 34 conduisent naturellement à privilégier les fonctionnements en coopération dans toute la mesure du possible. L'APEA 34 privilégie le principe de co-construction dans lequel chacun est appelé à participer selon ses fonctions et ses responsabilités, selon son engagement personnel aussi. Les rapports des élus (et des dirigeants qu'ils mandatent) avec les professionnels ne sauraient pas être simplement ceux du concepteur à l'exécuteur. Élus, dirigeants et professionnels partagent en conscience la nécessité que ces trois niveaux – qui possèdent des compétences, des savoir-faire et des responsabilités propres - s'alimentent réciproquement dans des procès définis à l'intérieur d'un certain nombre de procédures.

Ce positionnement se nourrit notamment des réflexions actuelles, portées par des chercheurs et des praticiens s'agissant de la question de l'autorité liée à la responsabilité, des conditions (difficiles) de son exercice, et de ses effets sur la dynamique institutionnelle.

L'association emploie 142 ETP (en 2019) et gère un budget de 9 millions d'euros (en 2019) dans le cadre des législations, des règles et des conventions collectives propres au secteur social dans lequel elle exerce ses missions ; elle est à ce titre et dans ce cadre, garante du respect des règles liées à sa fonction d'employeur et de la qualité des moyens affectés à l'exercice de ses missions. Elle veille à ce que les délégations de pouvoir faites à l'équipe de direction soient précises, claires et régulièrement revues afin d'être toujours adaptées.

L'APEA 34 a la volonté de favoriser une réelle lisibilité de l'action (*en interne et en externe*) et s'attache à mettre en œuvre une véritable transparence de fonctionnement, ce qui semble indispensable dans un organisme associatif à vocation éducative avec un financement public.

L'association défend une organisation du travail qui développe l'engagement des professionnels par : le respect de leur environnement de travail et la qualité des conditions dans lesquelles ils interviennent, la formation et l'adaptation au poste de travail, le soutien managérial, la participation, la capacité à agir sur son travail et à être force de propositions. Cette prise en compte est un facteur indispensable pour favoriser la qualité des accompagnements et la promotion de la bientraitance.

V -2 Le Conseil d'Administration : une instance politique, décisionnelle et responsable.

Les administrateurs de l'association sont des bénévoles qui s'impliquent en mobilisant leurs compétences et leur temps, de façon libre et indépendante, au service de la réalisation du projet associatif auquel ils adhèrent et qu'ils contribuent à faire évoluer. La fonction d'administrateur est bénévole.

Ils sont les garants du projet associatif, de sa promotion, de son actualisation et de son respect par toutes les parties prenantes : adhérents, professionnels, partenaires, financeurs... Ils sont également garants du respect des statuts de l'association.

Ils s'attachent à ce que les valeurs et principes qu'ils portent au sein de l'association bénéficient ***en premier lieu*** aux enfants et jeunes qui lui sont confiés, et nécessairement à leurs familles. Les administrateurs de l'APEA 34 partagent une même préoccupation s'agissant de l'intérêt de l'enfant et de sa famille et se rassemblent autour de valeurs communes telles que définies au chapitre I.

L'association a le souci d'intégrer des personnes issues d'univers sociaux, culturels, économiques, philosophiques variés, dotés de compétences diverses et complémentaires. Elle s'engage à développer sa gouvernance en associant des représentants des usagers (enfants et familles) selon une procédure qui sera à définir dans des délais raisonnables. C'est une des exigences des lois que nous avons citées et cela entre nécessairement dans les objectifs de l'association à court terme.

L'association, dans l'esprit des coopérations qu'elle souhaite promouvoir comme moteur de sa compétence, souhaite associer les salariés aux réflexions qu'elle mène sur des sujets d'intérêt stratégiques pour accompagner les évolutions des conceptions et des pratiques professionnelles ainsi que le développement de l'association. Dans ce sens, l'analyse du fonctionnement des comités consultatifs mis en place à cette fin depuis quatre ans, de leurs potentiels, de leurs contraintes et éventuelles limites devra être menée.

Le CA est constitué :

- ***Des membres adhérents*** qui souhaitent soutenir le projet de l'association. Ils forment l'Assemblée Générale.

– ***D'administrateurs élus.*** Le Conseil d'Administration décisionnaire, à l'origine constitué par la fusion de l'ancienne APEA avec l'AOAB est désormais constitué d'administrateurs élus par l'Assemblée Générale.

– ***De membres associés :***

- des intervenants peuvent être invités afin de fournir des éclairages (universitaires, chercheurs, experts)
- des membres d'autres associations peuvent être éventuellement intégrés dans des situations de conventions de coopération, des projets d'association définis, etc. Leurs places, rôles et fonctions sont définis dans les protocoles d'accord.

– ***Les personnels de direction sont présents*** à titre consultatif

Les salariés peuvent participer à l'Assemblée Générale à titre consultatif.

V - 3 L'articulation des niveaux technique et politique

Les missions de l'association en protection de l'enfance et les conditions de leurs financements sont définies en concertation avec les autorités publiques qui sont les pilotes institutionnels des politiques mises en œuvre. Dans ce cadre l'autorité de l'association pour exercer son activité s'entend avec les conditions suivantes :

- Le financement de son activité repose sur le principe de la négociation avec les autorités publiques, en s'appuyant sur les bases définies par celles-ci et les conventions collectives en cours de validité.
- son activité répond précisément aux objectifs et conditions de mise en œuvre définis par les textes législatifs et réglementaires touchant son champ d'action
- son activité et sa gestion sont contrôlées par les autorités publiques qui lui confient des enfants et financent ses activités
- Dans le cadre général de ses prérogatives de puissance publique, l'autorité administrative compétente reconnaît et sollicite les compétences propres de l'association pour développer les relations de partenariat les plus propices à l'efficacité de l'un et de l'autre.

Dans le cadre de contraintes et de ressources ainsi précisées, L'APEA 34 définit sa gouvernance associative par l'articulation, donc de la distinction, des niveaux politique et technique.

La troisième phase de la transformation des modes de conception et d'action de la protection des enfants décrite plus haut, mettant en avant le haut niveau des compétences attendues de chacun dans un contexte à la fois exigeant et incertain (*Cf. § III*), conduit progressivement à réévaluer les rôles et fonctions des élus associatifs en leur qualité de porteurs politiques du projet professionnel pour les établissements qu'ils gèrent. En ce sens, ils doivent être en permanence attentifs aux évolutions en cours et à celles qui se profilent afin d'être en mesure d'assumer la responsabilité de promouvoir les adaptations nécessaires au maintien de la haute qualité de l'action éducative attendue par la société et les pouvoirs publics.

Cela implique une solide cohésion interne reposant sur le partage d'un engagement analogue à tous les niveaux de l'organisation. Les salariés sont naturellement sollicités pour mettre en œuvre le projet de l'association qui les emploie et on observe tout aussi naturellement que les élus associatifs sont interpellés pour soutenir leur projet devant les salariés, sollicités pour s'impliquer dans certain nombre de processus managériaux participatifs en leur qualité de porteur du projet de l'association employeur. Considérant ainsi qu'une association n'est pas un employeur comme les autres, les salariés sont légitimes à considérer qu'ils peuvent être entendus, au-delà de leur participation à la construction des modalités de réalisation du projet associatif, dans la préparation de certaines délibérations des administrateurs touchant à la gouvernance associative.

V - 4 Synthèse

L'APEA 34 s'engage à fonder sa gouvernance sur quatre axes :

- Les administrateurs définissent un projet associatif qui constitue la colonne vertébrale de l'action associative et le fondement de sa demande d'autorisation aux autorités publiques ; ils sont en permanence attentifs à maintenir la pertinence de ce projet associatif pour répondre aux besoins des enfants et de leur famille, et par conséquent aux besoins des autorités publiques. C'est la condition indispensable pour garantir au mieux les emplois.

- Pour répondre avec efficacité aux missions qui lui sont attribuées par les autorités publiques, les administrateurs souhaitent développer l'implication des usagers selon une organisation et des procédures qu'il reste à définir. C'est une obligation législative qui nécessite cependant une profonde réflexion pour en définir des modalités opérationnelles. C'est un objectif important qu'il convient d'instruire solidement dès que possible. : « leur expertise d'usage ou de vécu est indispensable pour élaborer une politique publique adaptée » (CESE 13 juin 2018).
- Pour faire face aux grands enjeux stratégiques régulièrement induits par une société en constante transformation, les administrateurs souhaitent trouver des modalités d'association des salariés à leurs réflexions et, dans la mesure du possible (*), à leurs délibérations. À cette fin, il conviendra de réfléchir au cadre et aux conditions d'une opérationnalité avec les salariés (et s'instruire par l'analyse de ce qui se fait ailleurs).

() Cela pose la question, d'une part du positionnement des salariés dans leur lien de subordination à l'employeur et leur place en conséquence dans les instances de régulation des conditions d'emploi instituées par le droit du travail, et d'autre part la question du métier comme partie prenante du fonctionnement de la mission de service public qui lui est attribuée. La première débat des conditions de travail et de rémunération, la seconde de l'inclusion des nécessités du service et de leurs évolutions dans l'activité professionnelle.*

- Sur le plan du management opérationnel pour la mise en œuvre du projet associatif, elle prône un pilotage participatif impliquant salariés et encadrement selon les niveaux de responsabilités de chacun. Le projet d'établissement définira les procédures et processus adéquats. En règle générale, et on sait la pertinence de ce modèle de management par les résultats observés. La définition des processus de réalisation du projet associatif implique un travail conjoint des professionnels, de leur encadrement et des administrateurs pour rechercher les méthodes et conditions adaptées. Les processus requis pour la mise en œuvre du projet associatif de manière opérationnelle nécessitent l'implication de chacun selon ses rôles et fonctions dans l'organisation générale du travail. Le projet d'établissement en précisera les modes d'opérationnalité.

Projet associatif adopté en Assemblée Générale de l'Association du 11 septembre 2020

Le Président.

La secrétaire

Le trésorier

ANNEXE 1.

Le 27 mars 2019, le Secrétaire d'État auprès de la ministre des Solidarités et de la Santé Adrien Taquet, lançait une concertation sur la prise en charge des enfants au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance. Six groupes de travail coprésidés par des présidents de conseils départementaux et composés d'une grande variété de professionnels et d'anciens enfants placés, ont travaillé pendant trois mois pour faire des recommandations afin d'améliorer le fonctionnement de cette politique publique. Leurs rapports sont accessibles en ligne.

<https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/actualites-du-ministere/article/concertation-sur-l-aide-sociale-a-l-enfance-publication-des-rapports-des-6>

Le 26 juin 2019, les groupes de travail ont rendu leurs conclusions, en présence d'Agnès Buzyn, de Sophie Cluzel, de Roxana Maricineanu et d'Adrien Taquet.

Parmi les pistes proposées figurent notamment les éléments suivants :

- ▶ Permettre la saisine d'au moins deux juges pour les décisions les plus complexes concernant les enfants ;
- ▶ Réaffirmer le rôle du projet pour l'enfant et de son référent ;
- ▶ Systématiser le recensement et le traitement des événements indésirables et des cas de maltraitance en établissements ;
- ▶ Promouvoir les différents types d'accueil familial et améliorer le statut des assistants familiaux ;
- ▶ Mieux accompagner les enfants en situations de handicap à travers des équipes mobiles et des accueils de jour ;
- ▶ Organiser l'intervention d'enseignants au sein des lieux d'accueil en protection de l'enfance.
- ▶ Anticiper et mieux préparer les fins de mesures de protection et le retour à domicile ;
- ▶ Clarifier et renforcer le pilotage de cette politique publique.

L'ensemble des intervenants a insisté sur l'importance de la participation des enfants aux décisions qui les concernent.

Le Secrétaire d'Etat est revenu sur l'importance pour les enfants protégés d'une stabilité affective qui doit se traduire notamment par une stabilité des lieux de vie propice au développement des liens affectifs et sociaux. L'attention à porter au maintien des liens au sein de la fratrie a également été soulignée.

Téléchargez les rapports des 6 groupes de travail :

GT n°1 : Sécuriser les parcours en protection de l'enfance Téléchargement (3.8 Mo)

GT n°2 : Développer l'accueil de type familial Téléchargement (1.7 Mo)

GT n°3 : Mieux accompagner les enfants en situation de handicap Téléchargement (2.5 Mo)

GT n°4 : Promouvoir l'ambition scolaire pour les enfants protégés Téléchargement (2.7 Mo)

GT n°5 : Diffuser une culture de la transparence et de la qualité dans les (...) Téléchargement (1.5 Mo)

GT n°6 : Renforcer le pilotage de la politique publique de protection de (...) Téléchargement (3.1 Mo)

ANNEXE 2.

Avis du CESE du 13 juin 2018 : « *Prévenir les ruptures dans les parcours en protection de l'enfance* » rédigé à la demande du Premier Ministre, destiné à « *nourrir la future stratégie interministérielle pour la protection de l'enfance et de l'adolescence 2018-2022* »

Le chef de file de la protection de l'enfance est le président du Conseil Départemental...
« Mais chef de file ne veut pas dire unique responsable. Le rôle des partenaires concourant à la mise en œuvre de [la] politique publique [de protection de l'enfance] est incontournable, qu'il s'agisse des autorités judiciaires (parquet et tribunal pour enfants), de l'Éducation Nationale, de la Préfecture, de l'agence régionale de santé (ARS), de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ), des services d'aide aux victimes, des services habilités (SAH) ou de la prévention spécialisée. L'ensemble de ces actrices et acteurs doit participer à la définition de la stratégie de la protection de l'enfance, ce qui n'est pas encore le cas de l'ensemble des départements. L'Observatoire départemental de la protection de l'enfance doit être doté de moyens suffisants dans chacun des départements pour animer un réseau autour du schéma départemental de la protection de l'enfance

« Une telle complexité peut nuire à l'efficacité de la protection de l'enfance. Elle ne doit pas occasionner de différences de traitement, selon les départements, en ce qui concerne la protection des droits fondamentaux des parents et des enfants. C'est pourtant ce qui est constaté dans un contexte de tensions budgétaires et compte tenu de la variété des choix politiques des départements

« Enfin, que ce soit au niveau national ou départemental, il s'agira de veiller à la participation effective des représentants des enfants et des jeunes pris en charge par l'aide sociale à l'enfance ainsi que leurs parents... Leur expertise d'usage ou de vécu est indispensable pour élaborer une politique publique adaptée

Couverture du document.



La couverture de l'avis du CESE illustre les problèmes avec une certaine ironie. Et le petit dessin qui est glissé ensuite en page 5 indique comment s'en sortir sans trop se mouiller!

