

---

# LE BIEN-ETRE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE : Un objectif majeur des 10 prochaines années

Démarche prospective partagée  
par la CNAPE et Nexem

---

# AVANT-PROPOS

Pourquoi s'intéresser au bien-être ? Car il s'agit d'une question **au cœur des missions des associations investies dans l'enfance et la jeunesse** qui va bien au-delà, en appelant à une **vision politique** de cette partie de la société qui constitue une de ses composantes fondamentales et son avenir. Elle est pourtant souvent mal traitée dans les politiques publiques.

Ces travaux constituent donc **une invitation à se re-questionner sur la manière dont la société tout entière considère l'enfance et la jeunesse**, à s'engager pour **mieux la prendre en compte et en considération**, et à **partager un objectif commun : son bien-être**.

Ils sont le fruit de deux années d'investissement d'un groupe de travail commun aux deux réseaux de la CNAPE et du Syneas (devenu Nexem). Nous avons eu le souhait d'aller au-delà de la construction de scénarios ou "futurs possibles", afin que la réflexion soit la plus **opérationnelle** possible.

Le groupe de travail commun a choisi un scénario souhaitable et décidé de **proposer des pistes de leviers et d'actions** aux associations pour contribuer à la réalisation de ce scénario. Ces travaux démontrent ainsi, s'il était encore possible d'en douter, que **les associations sont des actrices déterminées et incontournables de l'action pour le bien-être des enfants et des jeunes**.

**Ces travaux n'ont pas vocation à être une fin mais un point de départ** : nous souhaitons contribuer à la réalisation du scénario souhaitable, véritable projet de société en faveur du bien-être de l'enfance et de la jeunesse, en s'appuyant sur le **plan d'action stratégique proposé**. Ce dernier a nourri le projet stratégique 2016-2021 de la CNAPE.

Nous souhaitons également poursuivre ces travaux par l'accompagnement des délégations régionales et associations à l'appropriation de ce plan d'action stratégique. Le groupe de travail se consacre aujourd'hui à cette mission, afin de susciter et d'entretenir la réflexion de l'ensemble des parties prenantes, pour œuvrer en faveur de la réalisation du scénario souhaitable pour les enfants et les jeunes, et également pour la société dans son ensemble.

---

## SOMMAIRE

/ Page 3

### INTRODUCTION

/ Page 6

### QUELLES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE DANS DIX ANS POUR L'ENFANCE ET LA JEUNESSE ?

/ Page 10

### QUELLE STRATÉGIE POUR QUE LE SCÉNARIO SOUHAITÉ DEVIENNE POSSIBLE ?

/ Page 16

### ANNEXES

# INTRODUCTION

## LA PROSPECTIVE, UN OUTIL ESSENTIEL POUR LES ASSOCIATIONS

Les associations du secteur social et médico-social sont confrontées depuis plus d'une décennie à des mutations profondes de leur environnement. **Ces changements à l'œuvre s'accroissent et voient** leurs impacts se renforcer toujours davantage **sur la vie de ces entités non-lucratives :**

- mutations **sociétales** : évolution des besoins des enfants et des familles face à une hausse de la précarité et de la fracture sociale ; évolution de leurs modes de vie et de leurs attentes suite au renforcement des droits individuels, des normes et des procédures;
- mutations des **relations avec les pouvoirs publics** et évolution de la nature des financements publics, dans un contexte économique et budgétaire de plus en plus contraint: baisse des subventions aux associations et des dotations de l'État aux collectivités territoriales, hausse de la commande publique, associations considérées de plus en plus comme de simples opérateurs et de moins en moins comme des partenaires, modifications des modalités de tarification, logique comptable et budgétaire qui prend le pas sur le sens des réponses ;
- impact grandissant des enjeux européens.

Ces évolutions impactent grandement, et parfois durement, les associations du secteur social et médico-social, et notamment de la protection de l'enfant. **Dans le cadre de son projet stratégique 2011-2016, la CNAPE a souhaité renforcer l'accompagnement des associations œuvrant en faveur de la protection des enfants et des jeunes, en investissant le champ de la prospective.**

**Ces travaux ont donc pour objet de venir en appui aux associations pour les aider à prendre en compte et s'adapter à ces diverses mutations, et à penser leur impact sur l'évolution des missions de prévention et d'accompagnement.**

**Il s'agit d'identifier les leviers pour anticiper, être en initiative et recouvrer des marges de manœuvre, d'explorer des pistes d'évolution possible pour les associations, afin de mieux**

**répondre aux besoins des personnes sur les territoires.**

## L'INTÉRÊT D'UN PARTENARIAT CNAPE-SYNEAS

La CNAPE s'est engagée dans ces travaux en partenariat avec le Syneas, afin de **conjuguer les expertises dans une dynamique de co-construction :**

- celle des adhérents de la CNAPE concernant l'accompagnement de l'enfance et de la jeunesse ;
- celle des adhérents du Syneas relativement à la prise en compte de la dimension employeur des associations gestionnaires du champ social et médico-social.

## LE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE : UNE THÉMATIQUE PRIORITAIRE

Le choix de consacrer ces travaux à la thématique du bien-être des enfants et des jeunes a pour **fondement les textes internationaux**, et pour **objectif une approche universelle.**

### Le bien-être de l'enfance et de la jeunesse, un objectif à atteindre pour toutes les associations œuvrant en leur faveur

Différentes conventions et textes internationaux placent le bien-être des enfants et des jeunes, et/ou des personnes accompagnées, en tant **qu'objectif premier du travail social et de l'action des associations :**

- **l'article 3 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE)**

L'article 3 de la CIDE dispose que "*Les Etats parties s'engagent à assurer à l'enfant la **protection et les soins nécessaires à son bien-être**, compte tenu des droits et des devoirs de ses parents, de ses tuteurs ou des autres personnes légalement responsables de lui, et ils prennent à cette fin toutes les mesures législatives et administratives appropriées*".

- **la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)**

Le préambule de la Constitution de l'OMS définit la santé comme "*un état de complet **bien-être physique, mental et social**, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*".

- **la définition internationale du travail social** de 2004 reprise en 2014.

La définition du travail social de **2004**, édictée par la Fédération Internationale des Travailleurs Sociaux (IFSW) et l'Association Internationale des Ecoles de

Travail Social (IASSW), affirme que : "Le travail social assure la promotion du changement social, la résolution des problèmes dans le contexte des relations humaines, l'autonomisation et la libération des personnes **pour l'amélioration de leur bien-être**".

La définition internationale du travail social approuvée par l'assemblée générale de l'IASSW le 10 juillet **2014** à Melbourne dispose que : "Le travail social est une pratique professionnelle et une discipline. Il promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le développement du pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités sont au cœur du travail social. Etayé par les théories du travail social, les sciences sociales, les sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et **agit pour améliorer le bien-être de tous**. Cette définition peut être développée au niveau national ou régional".

Il peut également être souligné que suite à la loi du 13 avril 2015 visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques, le gouvernement doit désormais remettre chaque année au Parlement un rapport annuel d'évaluation des politiques publiques au regard de ces indicateurs autres que le produit intérieur brut, jugé insuffisant. La loi, faisant référence à des "indicateurs d'inégalités, de qualité de vie et de développement durable", renvoie indirectement aux dimensions objective et subjective du bien-être qui ne saurait être uniquement matériel.

Le rapport alternatif 2015 de l'UNICEF France et de ses partenaires montre qu'1 enfant sur 5 vit sous le seuil de pauvreté en France.

Enfin, différentes études montrent qu'il s'agit également d'une question de santé publique. L'absence durable de bien-être produit des effets immédiats et à long terme sur la santé, cela vaut pour les adultes et *a fortiori* pour les enfants.

### Une approche universelle du bien-être de l'enfance et de la jeunesse

Puisque l'objectif du bien-être dans les textes internationaux concerne l'ensemble des enfants et des jeunes sans distinction, la CNAPE et le Syneas ont souhaité adopter une approche universelle de l'enfance et de la jeunesse. Cette approche s'inscrit dans la volonté de déconstruire les nombreux cloisonnements et de lutter contre toute stigmatisation compromettant la prise en compte bienveillante de chaque enfant et de chaque jeune dans sa complète dimension et de lui assurer un parcours fluide adapté au plus près de ses besoins.

Les enfants protégés, ceux en situation de handicap, ou ceux ayant commis des actes de délinquance sont donc abordés avant tout en tant qu'**enfants et jeunes sujets de droits, auteurs et acteurs de leur projet, auxquels est assuré un accompagnement en adéquation avec leurs besoins propres**. C'est particulièrement à leur égard, que les associations doivent **s'engager en permanence**, porter une parole forte qui doit être entendue par les pouvoirs publics et la société tout entière, agir auprès d'eux dans le souci de leur développement et de leur épanouissement, œuvrer à leur réussite à tous points de vue, pour qu'ils puissent accéder au bien-être, quelle que soit leur histoire aussi dramatique soit-elle, quelles que soient leurs problématiques même les plus lourdes.

### LA MÉTHODE UTILISÉE

La prospective permet une **projection** par l'application rigoureuse d'une **méthode**. Les membres du groupe de travail ont donc suivi une formation en mai 2014 par l'association *Futuribles International*, dont l'expertise est reconnue dans ce champ. La CNAPE et le Syneas ont mené une **réflexion collective** impliquant un groupe de travail et un comité de pilotage<sup>1</sup>. Le groupe de travail, composé d'une vingtaine de membres (représentants de mouvements et d'associations adhérentes à la CNAPE, ainsi que d'associations adhérentes au Syneas), a été la cheville ouvrière de ces travaux. Il s'est réuni à **neuf reprises, à raison de deux journées par rencontre, entre septembre 2014 et mai 2016**.

---

### LA MÉTHODE

---

Effectuer d'abord un **travail exploratoire** (7 **composantes** et 31 **variables** réparties en 2 catégories : facteurs déterminants du bien-être et facteurs de l'environnement associatif) pour identifier les tendances lourdes du passé et du présent.

Envisager ensuite **des futurs possibles** qui se traduisent par des **scénarios** (3 scénarios) Choisir enfin celui qui est **souhaité**, tout en étant possible et réaliste.

Définir, pour parvenir à ce scénario souhaité, une **stratégie** en déterminant les **enjeux**, leurs **objectifs** et les **leviers**, pour les fédérations, délégations territoriales et associations.

---

<sup>1</sup> Voir composition en annexe.

Ces travaux ont également bénéficié d'une **contribution de la commission vie associative de la CNAPE**<sup>2</sup>. L'intérêt de l'implication de cette commission aux travaux prospectifs s'est affirmé au vu de l'importance des enjeux internes aux associations, de territoires, de relations aux pouvoirs publics et de politiques publiques. **La mise en synergie du groupe de travail prospective et de la commission vie associative concernant l'élaboration du plan d'action stratégique** a permis la prise en compte de ces enjeux.

*Processus des travaux prospectifs relatifs au bien-être de l'enfance et de la jeunesse dans 10 ans*



Le plan d'action stratégique présenté a également été **enrichi de l'apport des adhérents respectifs de la CNAPE et du Syneas**, grâce à 12 consultations des délégations régionales de la CNAPE et du Syneas en métropole et outre-mer<sup>3</sup>.

La Fegapei a été associée à ces réunions au vu du rapprochement des deux associations Fegapei et Syneas alors en cours de projet.

Le recours à des **experts de la prospective** a enfin été assuré par la consultation d'un comité d'experts, composé de membres de la Fonda, de France Stratégie et de la CNAF<sup>4</sup>.

**Ces travaux confortent l'idée que le contexte constitue une opportunité pour les associations d'orienter les transformations de société à l'œuvre sur la base de valeurs fortement revendiquées : la participation, la force du pouvoir d'agir citoyen, les solidarités à l'échelle locale et nationale. Pour ce faire, les associations doivent amplifier leur action.** Elles ne doivent pas être passives face aux mutations profondes et rapides à tous égards, et quel que soit le scénario, si elles souhaitent rester parties prenantes des politiques publiques, préserver leur identité associative et une latitude à agir, et continuer d'exister.

<sup>2</sup> Voir composition en annexe.

<sup>3</sup> Consultations réalisées par l'équipe du siège de la CNAPE, par le biais de 8 réunions sur les territoires organisées par les délégations régionales de la CNAPE ou du Syneas suivant les lieux, de 2 réunions téléphoniques avec l'outre-mer, et de 2 consultations par e-mail. Précisions en annexe.

<sup>4</sup> Voir la liste des membres en annexe.

---

# QUELLES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE DANS DIX ANS POUR L'ENFANCE ET LA JEUNESSE?

## TROIS SCÉNARIOS EXPLORATOIRES ÉMERGENT DE CES TRAVAUX

À partir du **passé** et du **présent**, des **hypothèses d'évolution** ont été construites, aboutissant à 3 scénarios exploratoires<sup>5</sup> :

- un scénario **tendanciel**, au cours duquel l'évolution actuelle suit son cours, sans incidence d'événements majeurs venant la contrecarrer ;
- un scénario **pessimiste**, dans lequel l'évolution actuelle connaît une accentuation des difficultés, voire la survenue d'événements majeurs aggravants et de ruptures fortes ;
- un scénario **optimiste**, au sein duquel l'évolution actuelle est corrigée par des améliorations grâce à des actions volontaristes. **La CNAPE et le Syneas ont retenu le scénario optimiste comme étant souhaitable et souhaité.**

## LE SCÉNARIO TENDANCIEL « JEUNESSE, ON DÉCIDE À TA PLACE »

Dans ce scénario, **le bien-être n'est pas un objectif prioritaire.**

### Un contexte peu propice au bien-être des enfants et des jeunes

Le contexte et les politiques publiques en direction de l'enfance et de la jeunesse limitent l'essor du bien-être pour l'ensemble des enfants et des jeunes.

Ce contexte se caractérise par :

- **un faible intérêt des pouvoirs publics** pour le bien-être, et **un portage modéré des politiques publiques** en faveur de l'enfance et de la jeunesse. Les politiques publiques restent **segmentées**, cloisonnées, **court-termistes** et peu collaboratives. Elles n'intègrent pas l'objectif de bien-être, restant davantage curatives que préventives, et dictent

davantage des règles plutôt qu'une ambition en faveur de l'enfance et la jeunesse ;

- **des financements publics réduits** alors que la **demande sociale s'accroît**. Les politiques publiques sont davantage dictées par la **minimisation des coûts**, au détriment de priorités sociales et sociétales, et de l'intérêt général ;
- **des disparités territoriales marquées** qui accentuent les inégalités de traitement. Les politiques publiques restent peu réductrices des **écarts** entre les enfants et entre les jeunes (inégalités sociales et territoriales) alors que les besoins de compensation s'accroissent, voire deviennent facteurs de **disparités** entre les territoires ;
- **une logique individualiste** prédominante, source d'attentes et d'aspirations individuelles plutôt que collectives, avec une affirmation des droits et besoins individuels.

### Un bien-être à géométrie variable pour l'enfance et la jeunesse

Les enfants et les jeunes sont inégaux devant le bien-être :

- **la jeunesse est un groupe social vulnérable, exposé au risque de pauvreté ;**
- **les conditions de vie sont déterminantes** pour l'accès au bien-être des enfants et des jeunes (situations familiales, ressources, lieux de vie...) ;
- **les inégalités s'affirment de plus en plus tôt, dès la petite enfance ;**
- **l'école est un facteur d'accentuation des écarts entre les enfants**, de tensions, de mal-être et d'exclusion ;
- **les écarts sont accrus à l'adolescence** (en fonction des collèges, des décrochages et sorties précoces du système de l'Education nationale) **puis à la majorité**, en matière de niveau scolaire, de formation, d'accès aux droits, de santé, de réseaux relationnels. Dans cette société fragmentée, les écarts s'accroissent au sein de la jeunesse, dont une partie cumule les difficultés et n'accède pas à l'emploi et aux services, victime d'une précarisation croissante ;

---

<sup>5</sup> L'intégralité des scénarios exploratoires sont disponibles en annexe.

- la représentation de la jeunesse au sein de la société est ambivalente ;
- la jeunesse est globalement investie dans les **réseaux sociaux** et dans l'économie collaborative, s'**engage ponctuellement dans des causes** afin de se sentir utile.

**Dans ce contexte, les associations, préoccupées à divers titres, peinent à contribuer au bien-être des enfants et des jeunes**

Des **partenariats, coopérations et mutualisations** se développent sur les territoires ; l'activité des associations se diversifie et des complémentarités s'organisent.

**La gestion des ressources humaines et la gouvernance** deviennent des questions majeures. Les rapports avec les **pouvoirs publics** sont le plus souvent en **tension**.

La commande publique est plus exigeante, la **pression financière** constante conduit à la recherche de financements, autres que publics. Déstabilisées par les mutations multiples, les associations sont **contraintes de s'adapter**. Leur sort dépend largement de leurs capacités d'adaptation ; des pans d'activité, des services et établissements **se transforment** ou **disparaissent**.

## LE SCÉNARIO PESSIMISTE « JEUNESSE, DÉBROUILLE-TOI ! »

Dans ce scénario, **le bien-être n'est pas un objectif**.

**Un contexte et des politiques publiques compromettant l'accès au bien-être**

Dans ce scénario, la situation actuelle se dégrade à tous points de vue :

- il s'opère un **désengagement fort**, voire **quasi total de l'Etat et des collectivités territoriales** en matière d'action sociale (volonté de réduction des coûts). La notion d'universalité des droits est remise en cause ;
- **les politiques publiques sociales sont réduites à des actions très ciblées et résiduelles, peu protectrices, et renvoient aux solidarités familiales ou caritatives**. Les politiques publiques sont **uniquement** centrées sur **les compétences régaliennes**, plutôt répressives et stigmatisantes en direction de la jeunesse ;
- les **financements publics** sont délivrés **à minima** alors que **la demande sociale explose** ;
- la **société est en tension permanente, inquiète, inégalitaire et peu solidaire**. Elle est **fragmentée et clivée**, entre générations, mais également entre niveaux sociaux ou socio-

culturels, avec une multiplication des **replis communautaires**.

Le groupe de travail a fait le choix de **ne pas considérer un scénario qui pourrait être encore aggravé**, en ne traitant pas du risque d'évolution vers une société autoritaire, qui aurait pour effet l'instrumentalisation des différents rouages de la société à des fins de mettre en place une restriction des libertés individuelles.

**Le bien-être est inaccessible pour une part importante des enfants et des jeunes**

En conséquence, les clivages et écarts s'accroissent en matière de bien-être :

- des **clivages** sont marqués **à tous points de vue** entre les enfants et entre les jeunes, du fait d'une précarisation étendue, profonde et durable. Seuls les plus favorisés et/ou ceux bénéficiant d'un soutien familial ont accès au bien-être ;
- les **écarts** sont **accrus dès la petite enfance**, concernant les modes d'accueil, la préscolarisation, les apprentissages fondamentaux, avec un risque plus fort pour certains de décrochages précoces, de déscolarisation et d'échecs, ainsi que de besoins fondamentaux non garantis ;
- ils sont **accentués entre les jeunes**, en matière d'études, de formation, de diplômes, de ressources, d'emploi, de logement ;
- les écarts sont d'autant moins compensés, que **les solidarités familiales apparaissent de plus en plus fragiles**.

**Le modèle associatif est menacé**

Dans ce scénario, les associations, menacées, ne peuvent compenser le manque d'investissement des pouvoirs publics et la fragilité des solidarités familiales et locales :

- les associations sont très **malmenées**, mobilisées en permanence pour survivre, et très éloignées de l'objectif du bien-être ;
- elles sont fortement exposées à la **concurrence**, autant entre elles qu'avec le secteur marchand, et sont soumises aux **règles du marché** ;
- elles sont confrontées à **l'insuffisance de ressources financières** qui entravent leur activité et leur fonctionnement ;
- elles sont en proie à des **conflits sociaux internes** fréquents ;
- en **perte de spécificité et de raison d'être**, elles sont bousculées quant à leurs valeurs et leurs principes d'action ;
- **impuissantes** à répondre à la demande sociale croissante, et à accompagner les enfants, les jeunes et leur famille à la hauteur de leurs besoins, elles sont **amenées pour bon nombre d'entre elles à disparaître**.

## LE SCÉNARIO OPTIMISTE « JEUNESSE, TU AS PRIS TA PLACE ! »

Dans ce scénario, le bien-être est un objectif prégnant et partagé par tous.

### Les politiques publiques et la société civile promotrices de bien-être

Le contexte est propice au bien-être pour tous :

- l'enfance et la jeunesse sont une **priorité nationale**. Même si les tensions financières restent une réalité, les politiques publiques s'affirment **volontaristes et audacieuses, territorialisées, transversales et cohérentes, investissant dans l'enfance et la jeunesse**, en cohérence avec une **vision européenne promotrice de bien-être et d'investissement dans l'enfance et la jeunesse** (portée par le Conseil de l'Europe, mais également par l'Union européenne) **et en conformité avec la CIDE** ;
- le **bien-être pour tous les enfants et tous les 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, se veut **partie prenante** et **coproductrice de bien-être** individuel et collectif ;
- la **société** tout entière devient ainsi **promotrice de bien-être** pour l'enfance et la jeunesse, et **inclusive**, développant à cet effet des **modes participatifs et des apprentissages collaboratifs** favorisant le **pouvoir d'agir de chacun**.

### Une interaction vertueuse entre bien-être individuel et collectif des enfants, des jeunes et des adultes

En conséquence, un cercle vertueux s'instaure au bénéfice de l'ensemble de l'enfance et de la jeunesse :

- les besoins fondamentaux propres à chaque enfant sont pris en compte dès la petite enfance, pour favoriser son développement et des réponses individualisées dans le cadre de services de proximité ; ceux propres à chaque jeune le sont également pour faciliter son insertion dans la société et son autonomie. L'accent est mis sur la promotion de la santé et la prévention ;
- l'affirmation d'une école inclusive est facteur d'épanouissement et de promotion. Les modes éducatifs y sont valorisants, permettant le développement du plein potentiel de chacun, stimulant la responsabilisation, la participation, les initiatives, l'engagement et l'apprentissage du vivre ensemble et de la vie citoyenne ;

- le parcours de formation est approprié à chaque jeune, prenant en compte ses aspirations tout en les conciliant avec le marché du travail ;
- les solidarités et interactions positives s'affirment entre générations.

### Reconnaissance, engagement et prise de responsabilité accrues pour les associations

Les associations sont pleinement actrices de ce cercle vertueux en faveur des enfants et des jeunes :

- elles sont **reconnues** par les pouvoirs publics comme partenaires et **actrices incontournables de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques en faveur de l'enfance et de la jeunesse**, ainsi que comme des actrices socio-économiques de poids, motrices de l'action collective ;
- elles **s'organisent, s'adaptent, développent la désinstitutionnalisation** et trouvent les **marges de manœuvre nécessaires** pour accomplir leur mission d'intérêt général dans le respect de leur valeurs et de leurs principes. Elles **militent** pour le bien-être des enfants et des jeunes qu'elles accompagnent dans le cadre d'argumentaires politiques et de plaidoyer. Elles favorisent et soutiennent la participation, le pouvoir d'agir et la place d'acteur social des enfants et des jeunes. Elles repensent et redynamisent leur projet associatif et leur mode de gouvernance ;
- elles assurent une **gestion des ressources humaines et un cadre de travail respectueux du bien-être** des professionnels et des bénévoles, et favorisent des parcours professionnels valorisants, en s'appuyant sur un dialogue social nourri et sur une convention collective unique et étendue.

Un cercle vertueux s'opère ainsi, puisque ces derniers contribueront d'autant au bien-être des enfants et des jeunes que leur propre bien-être sera un objectif de l'association. La **formation des salariés et bénévoles** est également développée en ce sens.

## POURQUOI SOUHAITER LA RÉALISATION DU SCÉNARIO OPTIMISTE ?

Ce scénario est **souhaité** par le groupe de travail parce qu'il est souhaitable à tous points de vue. Il est **celui qui permettra d'atteindre le bien-être de l'enfance et de la jeunesse**. Le plan d'action stratégique présenté ci-après a donc été **construit dans l'optique d'accompagner la mise en œuvre de ce scénario**.

L'objet de ce travail prospectif est de dessiner des **perspectives positives et ambitieuses** pour l'enfance et la jeunesse, et **de travailler à les rendre possibles**, à l'opposé des actions morcelées et du désengagement se manifestant dans les scénarios tendanciel et pessimiste.

En effet, ce scénario promeut une vision **systémique** et une approche **intégrée** du bien-être de l'enfance et de la jeunesse. Il développe une approche **collective** et non individualiste du bien-être des enfants et des jeunes, tout en favorisant une prise en compte **individualisée** de leur situation.

Pour que la jeunesse puisse prendre toute sa place, le **vivre-ensemble** et la mixité sociale sont affirmés, le poids du numérique est pris en compte, et la **solidarité** intergénérationnelle est en action. Tous les acteurs se donnent les moyens de la transition, en permettant la congruence d'expériences de terrain très décloisonnées, et d'organisations institutionnelles fonctionnant en synergie.

Si ce scénario souhaité peut être perçu comme optimiste, voire idéaliste, la CNAPE et le Syneas considèrent qu'il demeure réaliste, un certain nombre d'actions sur le territoire s'inscrivant déjà dans son sillon.

**Ce scénario peut donc devenir possible** sous réserve d'une **volonté commune forte** de s'y inscrire et de trouver ensemble les moyens d'y parvenir. C'est notamment ce qui a été souligné par le comité d'experts consulté.

Un certain nombre d'actions associatives militent déjà pour la réalisation de ce scénario, que le groupe de travail commun souhaite valoriser<sup>6</sup>. La CNAPE et le Syneas considèrent que les **associations doivent continuer à s'investir de manière volontariste pour être parties prenantes de ce scénario**.

Ceci suppose qu'elles développent leur capacité à **s'adapter** aux mutations, être **motrices** et **actrices** de changements, et actionner des **leviers** concourant à cet objectif de bien-être de l'enfance et de la jeunesse.

---

<sup>6</sup> Cf les expériences et initiatives présentées en annexe.

# QUELLE STRATÉGIE POUR QUE LE SCÉNARIO SOUHAITÉ DEVIENNE POSSIBLE ?

Dans l'objectif de contribuer à construire le scénario souhaité, qui constitue un véritable projet de société, la CNAPE et le Syneas ont choisi d'élaborer un **plan d'action stratégique**, à destination des  **fédérations, de leurs délégations régionales et des associations désireuses de s'engager dans cette dynamique**. Pour cela, le groupe de travail a retenu  **quatre grandes thématiques**  qui concernent des acteurs ou domaines d'action privilégiés du bien-être de l'enfance et de la jeunesse. Pour chaque thématique, ont été déclinés selon la perception du groupe de travail, les  **enjeux** , les  **objectifs stratégiques majeurs et prioritaires** , et les  **leviers**  les plus significatifs, tout en tenant compte des freins et contraintes à dépasser.

## THEMATIQUE 1 – LES ENFANTS, LES JEUNES ET LEUR FAMILLE

ENJEUX	OBJECTIFS	LEVIERS
L'évolution positive du regard de la société et de son intérêt pour l'enfance et la jeunesse	Prendre en considération les enfants et les jeunes, leur offrir un cadre éducatif rassurant et épanouissant, les amener à être acteurs responsables de leurs projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer et porter une <b> communication positive </b> à leur égard.</li> <li>▪ Promouvoir l'<b> engagement </b> des enfants et des jeunes, leur <b> participation </b> et l'apprentissage de la <b> vie citoyenne </b>, favorisant leur intégration dans la société</li> <li>▪ Contribuer à l'<b> apprentissage de leurs responsabilités </b>.</li> <li>▪ Donner <b> une place </b> aux enfants et aux jeunes dans les instances décisionnaires et consultatives.</li> <li>▪ Favoriser des actions <b> intergénérationnelles </b> permettant une « transmission inversée ».</li> </ul>
La prise en compte et l'exercice du pouvoir d'agir des enfants, des jeunes et de leur famille	Garantir une expression libre et autonome	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b> Encourager </b> l'expression <b> et savoir recueillir </b> les avis et attentes des enfants, des jeunes, de leur famille.</li> <li>▪ Développer des <b> espaces d'échanges </b> et de <b> réflexion adaptés </b> pour les enfants, les jeunes, leur famille.</li> <li>▪ Soutenir des <b> actions collectives et accompagner la mise en œuvre d'engagements collectifs </b>.</li> </ul>
	Élaborer, mettre en œuvre et évaluer avec les enfants, les jeunes et leur famille, tout projet d'action les concernant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les <b> associer </b> aux réflexions dès l'origine des projets les concernant.</li> <li>▪ Soutenir la <b> participation </b> des enfants, des jeunes et de leur famille à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des actions qui les concernent en prenant en compte des critères qui leur sont propres.</li> </ul>
	Garantir et soutenir la place et la participation des enfants, des jeunes et de leur famille dans les études et recherches les concernant, ainsi que dans les formations destinées aux professionnels et bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer les enfants et les jeunes dans les équipes de recherche-action, les accompagner pour qu'ils soient <b> auteurs et acteurs de la recherche </b>.</li> <li>▪ Permettre aux enfants, aux jeunes et à leur famille de <b> participer au processus de formation </b>.</li> </ul>
L'effectivité des droits et l'accès aux droits	Contribuer à l'effectivité des droits des enfants et des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaître et mettre en pratique les <b> droits de l'enfant </b>.</li> <li>▪ Les accompagner dans l'<b> accès </b> à leurs droits.</li> <li>▪ Identifier et veiller à la satisfaction des <b> besoins fondamentaux </b> compte tenu du <b> meilleur intérêt </b> propre à chaque enfant et jeune.</li> </ul>
	Soutenir et accompagner l'accès à l'autonomie des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les aider à élaborer <b> leur propre projet </b>, à le faire vivre, à l'ajuster.</li> <li>▪ Faciliter la mobilité (déplacements, logements).</li> <li>▪ Les accompagner vers les dispositifs de <b> droit commun </b>.</li> </ul>

L'évolution des modes éducatifs et de leurs pratiques	Adapter les pratiques professionnelles aux mutations de la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer le <b>numérique</b> et ses effets dans les pratiques éducatives.</li> </ul>
	Reconnaître les potentiels des enfants et des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire émerger et valoriser leurs <b>potentiels</b> et compétences, et s'appuyer sur les <b>ressources</b> de leur environnement.</li> <li>Développer <b>des modes proactifs</b> dans les différents temps éducatifs.</li> </ul>
	Assurer un accompagnement adapté à chaque enfant et à chaque jeune, en favorisant la fluidité des parcours de vie, en épaulant leur famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter les réponses institutionnelles aux <b>évolutions des besoins et attentes</b> des enfants, des jeunes et de leur famille.</li> <li>Aménager des cadres et espaces favorisant les <b>complémentarités</b> et le <b>travail en réseau</b>.</li> <li><b>Accompagner l'accès</b> aux savoirs, à la culture, aux loisirs, aux outils numériques.</li> <li>Épauler les familles dans leurs <b>rapports aux institutions</b>, notamment avec <b>l'école, et dans l'accès à leurs droits</b>.</li> </ul>

## THEMATIQUE 2 – LES ASSOCIATIONS

ENJEUX	OBJECTIFS	LEVIERS
Les associations motrices et actrices de changements, porteuses d'innovations et de propositions dans la réalisation de leur projet associatif et sociétal	Élaborer et faire vivre un projet associatif garant du bien-être des enfants, des jeunes et de leur famille et des valeurs portées par l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire le <b>projet politique</b> pour anticiper, prendre en compte les mutations, définir les adaptations et soutenir l'engagement militant.</li> <li>Élaborer un <b>projet stratégique</b> pour mettre en œuvre le projet politique et constituer un « comité de veille stratégique » pour en garantir le respect, anticiper son évolution, rendre compte de sa réalisation.</li> <li>Évaluer et actualiser régulièrement l'ensemble des <b>outils et modalités de la gouvernance associative</b> : le projet associatif, et autres outils de gouvernance (statuts, projet stratégique) à l'aune du projet associatif.</li> </ul>
	Réinvestir la fonction politique des associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer le <b>rôle politique</b> des administrateurs.</li> <li>Élaborer un <b>argumentaire politique</b>.</li> <li>S'appuyer sur un <b>plaidoyer</b>.</li> <li>Construire une <b>communication adaptée</b> à destination des élus, pratiquer un lobbying efficace pour se faire connaître et reconnaître.</li> <li>Conforter les connaissances des administrateurs pour dynamiser l'exercice de leur mandat.</li> </ul>
	Accompagner les bénévoles et les salariés dans les changements	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mettre en réflexion</b> les enjeux des mutations, et assurer des <b>formations</b> pour accompagner les changements dans un contexte de transitions multiples.</li> <li>Mettre en place des modes de <b>management en cohérence avec le projet associatif</b>.</li> <li>Développer la formation aux <b>valeurs et principes de l'économie sociale et solidaire (ESS)</b>.</li> <li><b>Contribuer à faire évoluer les métiers et le dispositif de formation</b>, notamment en lien avec l'université et d'autres acteurs de la formation.</li> <li>Favoriser un <b>dialogue social constructif</b> et la <b>mobilité</b> des parcours des salariés, en s'appuyant sur le syndicat employeur.</li> <li><b>Décloisonner les pratiques</b> tout en respectant les compétences de chacun.</li> </ul>

Les associations fortes et reconnues dans le champ des acteurs socio-économiques	Démontrer l'impact social et l'utilité du modèle associatif agissant en faveur du bien-être des enfants, des jeunes et de leur famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se doter d'une <b>stratégie de communication</b>, en adaptant des outils et modes de communication, <b>qui valorise l'utilité sociale</b> des actions de l'association, son savoir-faire et son expertise, <b>rend visibles ses pratiques novatrices</b>.</li> </ul>
	Créer des alliances entre associations, et avec d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, voire avec des acteurs exerçant une activité lucrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les <b>opportunités de coopération</b> qui s'inscrivent dans le cadre du projet stratégique de l'association.</li> <li>Définir les <b>stratégies d'alliance</b> avec les autres acteurs en amont du choix du support juridique.</li> <li>Miser sur les <b>complémentarités</b> entre acteurs pour mener des projets communs, favoriser les <b>communautés d'action</b>.</li> </ul>
	Renforcer l'efficacité des actions des associations	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mesurer l'impact de l'action des associations</b>, au bénéfice des enfants, des jeunes et des familles, au regard de leur bien-être.</li> </ul>
	Dégager des marges de manœuvre, favoriser l'autonomie associative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dégager des <b>moyens supplémentaires</b> pour expérimenter, innover et optimiser la qualité des projets.</li> <li><b>Consolider et diversifier les sources de financement</b>, développer l'<b>hybridation des ressources</b>, dans le respect de l'<b>éthique associative</b>.</li> <li><b>Faire évoluer les activités</b> de l'association.</li> </ul>
Les associations démocratiques participatives et créatrices de liens sociaux	Changer le regard et les modes de relation entre les professionnels, les bénévoles et les familles	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Associer et impliquer</b> les enfants, les jeunes et leur famille <b>dans l'action de l'association développée sur le territoire</b>.</li> <li>Renforcer la mise en place des <b>outils législatifs de participation</b> (document individuel de prise en charge, conseil de la vie sociale, projet pour l'enfant).</li> <li>Mettre en œuvre des <b>modes d'action collaboratifs</b> et d'interactions sociales.</li> <li>Faire évoluer les <b>postures professionnelles</b> et la manière de penser la relation d'aide et d'accompagnement dans son métier (transformations culturelles).</li> <li>Contribuer à faire évoluer le <b>dispositif de formation</b> (destiné aux professionnels de terrain et aux cadres).</li> </ul>
	Définir et mettre en œuvre une gouvernance démocratique, participative et dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Associer et impliquer</b> les enfants, les jeunes et leur famille <b>à la gouvernance de l'association</b>.</li> <li>Valoriser l'engagement des <b>administrateurs</b> en les <b>impliquant</b> au niveau des missions de l'association.</li> <li>Associer à la gouvernance des <b>personnes qualifiées de profils diversifiés</b></li> <li>Associer les <b>instances représentatives du personnel et les bénévoles de terrain</b> aux <b>groupes de travail associatifs</b>.</li> <li>S'appuyer sur des <b>outils collaboratifs</b> afin de favoriser la participation, la transparence et la circulation des informations au sein de l'association.</li> </ul>
	Développer le bénévolat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et choisir des <b>modes de gouvernance</b> intégrant de <b>nouveaux modes d'engagement</b> des bénévoles.</li> <li><b>Valoriser et développer le bénévolat d'action</b> (participation de bénévoles non administrateurs à l'exercice des missions de l'association), le sécuriser et favoriser l'épanouissement des personnes impliquées dans l'association.</li> <li>Développer une <b>politique de mobilisation de bénévoles, d'intégration et de formation adéquates</b>.</li> </ul>

## THEMATIQUE 3 – LES TERRITOIRES

ENJEUX	OBJECTIFS	LEVIERS
<p>La synergie des acteurs locaux au service des projets collectifs et individuels</p>	<p>Être ouverts sur le territoire et reconnus parmi les acteurs locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'inscrire et s'appuyer sur l'<b>environnement</b> de l'association.</li> <li>▪ <b>Participer à la vie du territoire</b> d'action de l'association.</li> </ul>
	<p>Contribuer à développer un maillage territorial pour mettre en œuvre une solidarité de proximité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Susciter des <b>coopérations</b>, investir <b>diverses formes de collaborations</b>, en s'appuyant sur un <b>diagnostic du territoire</b>.</li> </ul>
	<p>Organiser des modèles d'action priorisant le collectif, la collaboration et le partage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à des <b>plateformes collaboratives</b> territoriales couvrant différents champs d'intervention et multiservices.</li> </ul>
<p>L'accessibilité de l'offre de services pour les enfants, les jeunes et leur famille</p>	<p>Contribuer à rendre lisible et à optimiser l'offre de services sur le territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer au <b>diagnostic territorial</b> et disposer d'une <b>cartographie de l'offre de services</b> sur le territoire afin de mieux la connaître.</li> </ul>
	<p>Contribuer à la mise en œuvre l'égalité de traitement sur le territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'appuyer sur une large palette de <b>services diversifiés, répartis</b> sur le territoire de vie des personnes et <b>en proximité</b>.</li> <li>▪ <b>Favoriser l'accès</b> aux dispositifs, aux ressources du territoire d'action, voire aux ressources hors du territoire.</li> </ul>
<p>La mobilisation des ressources du territoire de vie des enfants, des jeunes et de leur famille</p>	<p>S'appuyer sur les ressources de proximité pour mieux accompagner les enfants, les jeunes et leur famille</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les <b>ressources mobilisables</b> dans leur environnement familial et de proximité sur lesquelles ils peuvent compter et les accompagner pour <b>qu'elles leur soient accessibles</b>.</li> <li>▪ Contribuer à la <b>coordination</b> de l'ensemble des acteurs pour <b>articuler les réponses</b>, mettre en synergie les diverses <b>ressources de proximité</b>, notamment dans le cadre des <b>plateformes territoriales collaboratives</b>.</li> </ul>
<p>Le renforcement de la cohésion sociale sur les territoires</p>	<p>Prévenir les situations d'isolement des familles et de replis communautaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aller vers</b> les enfants, jeunes et familles isolés, vivant en retrait de la société ou en relation exclusive avec leur communauté.</li> <li>▪ Contribuer à organiser et assurer une <b>présence</b> de proximité pour revitaliser et animer les quartiers, tant par les pouvoirs publics que par tous les acteurs du territoire.</li> <li>▪ Encourager les <b>initiatives de proximité</b>, les <b>échanges</b> et <b>interactions</b> entre habitants, soutenir les <b>animations et la vie de quartier</b>.</li> <li>▪ Favoriser les <b>solidarités de proximité</b>, la <b>mixité sociale et intergénérationnelle</b>.</li> </ul>

## THEMATIQUE 4 – LES POUVOIRS PUBLICS ET LES POLITIQUES PUBLIQUES

ENJEUX	OBJECTIFS	LEVIERS
L'équilibre des rapports entre les associations et les pouvoirs publics	Entretenir des rapports réguliers, constructifs et confiants avec les pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser et assurer une <b>représentation politique</b> dans les échanges durables avec les décideurs publics.</li> <li>▪ Assurer une <b>représentation active</b> dans les instances nationales et locales œuvrant en faveur de l'enfance et de la jeunesse.</li> <li>▪ Faire reconnaître <b>la place, le rôle, l'expertise et la plus-value fédérale et associative</b> (chartes).</li> <li>▪ <b>Travailler sur les représentations réciproques</b> entre acteurs publics et associatifs.</li> </ul>
La valorisation des positions associatives auprès des pouvoirs publics	Construire des positions communes entre associations, avec l'appui des fédérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer des <b>réseaux d'échanges</b> de réflexions et de points de vue entre les associations d'un même territoire.</li> <li>▪ Entretenir une <b>interaction permanente</b> entre le niveau fédéral, les délégations régionales et les associations.</li> </ul>
	Faire connaître les positions associatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Communiquer</b> auprès des <b>élus</b> (locaux et parlementaires) <b>et des médias locaux</b>.</li> <li>▪ <b>Valoriser</b> et <b>porter</b> auprès des pouvoirs publics les <b>actions</b> des associations en faveur du bien-être de l'enfance et de la jeunesse.</li> </ul>
La participation à l'élaboration des politiques publiques	Être acteur d'une élaboration co-construite des politiques publiques relatives à l'enfance et à la jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être <b>force de proposition auprès des pouvoirs publics</b> en matière législative et réglementaire et de politiques territoriales.</li> <li>▪ <b>Co-construire la déclinaison des politiques publiques</b>, être coproducteur des réponses territoriales.</li> <li>▪ Assurer <b>une veille de l'actualité</b> relative aux champs d'action des associations et <b>agir pour le respect du cadre législatif et réglementaire</b> (2002, 2007, 2016...) par les pouvoirs publics.</li> <li>▪ Participer à <b>l'évaluation des politiques publiques</b>.</li> </ul>
	Contribuer à décloisonner les politiques publiques (santé, éducation, logement, ville)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpeller l'ensemble des acteurs nationaux et locaux en vue de favoriser une <b>politique publique transversale et cohérente</b> de l'enfance et de la jeunesse.</li> </ul>
	Promouvoir et défendre auprès des pouvoirs publics les valeurs portées par les associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revendiquer <b>l'intégration</b> de ces valeurs dans la lettre et l'esprit des recommandations, textes et projets, au niveau local, national et européen</li> </ul>
	Faire de la prévention une priorité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer un <b>argumentaire</b> à destination des politiques en faveur de la prévention.</li> <li>▪ <b>Valoriser</b> le rôle des associations en matière de prévention.</li> <li>▪ Porter auprès des pouvoirs publics des projets d'actions de <b>prévention</b>.</li> </ul>

# SYNTHÈSE DU PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

## CONCERNANT LES ENFANTS, LES JEUNES, LEUR FAMILLE

- Faire évoluer le **regard de la société et son intérêt porté à l'enfance et à la jeunesse** par une **communication positive** et en impliquant chacune de ses composantes (parents, familles, société civile, pouvoirs publics).
- Développer leur **pouvoir d'agir** : **expression, participation**, les associer à leur projet, actions collectives, processus de responsabilisation, modes proactifs.
- Contribuer à **l'effectivité de leurs droits** : les accompagner dans l'accès et l'exercice de leurs droits, prendre en compte leurs besoins fondamentaux, favoriser leur autonomie.
- Adapter les **modes éducatifs** et les **pratiques** : aux mutations et attentes de la société, intégrer le **numérique** et ses effets dans les pratiques éducatives, faire émerger et **valoriser les potentiels** et les compétences, s'appuyer sur les **ressources de l'environnement** des familles, aménager la **fluidité** des parcours, développer les **complémentarités**, le travail en **réseau**, le **collectif et l'assise territoriale** (territoires de vie ou de projets).

## CONCERNANT LES ASSOCIATIONS

- **Motrices et actrices de changements** en s'appuyant sur leur **projet associatif** (projet politique), leurs **outils de gouvernance et de la loi du 2 janvier 2002**.
- Fortes et reconnues dans le champ des acteurs socio-économiques, créer des **alliances entre associations**, et avec d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, dégagant des marges de manœuvre.
- **Créatrices de liens sociaux démocratiques et participatives** : en contribuant à changer le regard et les **représentations** réciproques (professionnels/familles), les modes de relation, les postures professionnelles, en faisant vivre une **gouvernance démocratique**, participative et dynamique, en promouvant et valorisant l'engagement des administrateurs, en suscitant une **nouvelle dynamique de bénévolat** par l'essor du **bénévolat d'action**.

## CONCERNANT LES TERRITOIRES

- Favoriser **la synergie des acteurs locaux au service des projets collectifs et individuels** : chaque association doit être **ouverte sur le territoire**, reconnue parmi **les acteurs locaux**, contribuer à développer un **maillage territorial**, organiser des modèles d'action priorisant le **collectif** et le **partage**.
- Mobiliser **les ressources du territoire de vie des personnes** et rendre **accessible l'offre de services** : identifier, s'appuyer sur un **diagnostic du territoire**, sur les **ressources de proximité** mobilisables, les rendre lisibles et accessibles, contribuer à **l'égalité de traitement** sur le territoire.
- Favoriser la **cohésion sociale sur le territoire** : prévenir les situations d'isolement des familles et de replis communautaires, susciter les **solidarités de proximité**, la **mixité sociale** et **intergénérationnelle**.

## CONCERNANT LES POUVOIRS PUBLICS ET LES POLITIQUES PUBLIQUES

- Rechercher **l'équilibre des rapports entre les associations et les pouvoirs publics** : entretenir des rapports réguliers, **constructifs** et **confiants**, assurer une **représentation politique** auprès des pouvoirs publics.
- Valoriser **le rôle, la place, la plus-value associative**, porter **les positions associatives** auprès des pouvoirs publics.
- Contribuer à **l'élaboration des politiques publiques** : être **acteur de l'élaboration des politiques publiques** relatives à l'enfance et à la jeunesse, contribuer à **décloisonner** les politiques publiques, promouvoir et défendre auprès des pouvoirs publics les **valeurs** portées par les associations, **faire de la prévention une priorité**.

# ANNEXES

/ Page 17

Membres de la commission prospective et du comité d'experts en 2015-2016

/ Page 19

Membres de la commission vie associative de la CNAPE qui ont participé à ces travaux en 2015-2016

/ Page 20

Liste des délégations régionales consultées en 2016 par le siège de la CNAPE

/ Page 21

Liste des facteurs, composantes et variables examinés

/ Page 22

L'intégralité des trois scénarios exploratoires

/ Page 32

Quelques exemples d'expériences et initiatives mises en œuvre par les adhérents et recueillies sur les territoires

## MEMBRES DE LA COMMISSION PROSPECTIVE ET DU COMITÉ D'EXPERTS EN 2015-2016

### Composition du comité de pilotage Prospective

Prénom et nom	Institution	Prénom et nom	Institution
Daniel CADOUX	Président de la CNAPE	Arlette BURGARD	CNAPE - Sauvegarde 31
Philippe LAUNAY	Président du Syneas	Josiane BIGOT	CNAPE - Thémis
Daniel CARLAIS	CNAPE - Sauvegarde 13	Hervé PARRA	CNAPE - CNAEMO
Bertrand JULLIEN	CNAPE - Sauvegarde 42	Didier BOTTEAUX	CNAPE - Oberholz 67
Patrick CAISSIAL	CNAPE - REALISE 54	Hélène COMBE	CNAPE - ADSEA 44 (décédée en mai 2015)
Brigitte MARION	CNAPE - AASEA 10	Fabienne QUIRIAU	Directrice générale de la CNAPE

### Composition du groupe de travail Prospective

Prénom et nom	Institution
Jean-Marc CANCEL	CNAPE – ADSEA 09
Bérengère TAILLEUX	CNAPE - CNDPF
Christophe SOMNARD	CNAPE – ASEAC 19
Brigitte MARION	CNAPE – AASEA 10
Marie-France BERNARD	CNAPE - ADESSADOMICILE
Hervé PARRA	CNAPE - CNAEMO
Christian MESNIER	CNAPE - ANPF
Dominique ROCHE	Syneas – CNAPE - ACSEA 14
Marie-Odile SASSIER	Syneas – Sauvegarde 35
Christian GARIC	CNAPE - Espace familial 87
Pierre BARBEZIER	CNAPE - APEA 34
Jean-Michel TAVAN	CNAPE - ADSEA 77
Cyriaque CACHEUX	CNAPE - ADSSEAD 59
Grégory GUICHERET	CNAPE - DG de l'AHSSEA 70 jusqu'en août 2015
Alain CARON	Syneas - ABPE 21 jusqu'en septembre 2015
Fabienne QUIRIAU	CNAPE - Directrice générale
Sophie BOURGEOIS	CNAPE - Conseillère technique vie des associations - Europe
Laure SOUMAIS	CNAPE - Responsable du pôle protection de l'enfance
Audrey PALLEZ	CNAPE - Responsable du pôle justice des mineurs
Laurence RAMBOUR	CNAPE - Responsable du pôle médico-social
Maël COUTAND	CNAPE - Responsable communication

## Composition du comité d'experts

Prénom et nom	Institution
Charlotte DEBRAY	Déléguée générale de La Fonda
Vanessa WISNIA-WEILL	Chargée de mission à France Stratégie, Rapporteuse générale de la Commission Enfance et adolescence et co-auteure du rapport <i>Pour un développement complet de l'enfant et de l'adolescent</i>
Aymeric DE CHALUP	Sous-Directeur au Département enfance et parentalité, Caisse nationale des allocations familiales

Ont également éclairé leurs débats par des interventions au sein de la Commission Vie associative de la CNAPE :

- Philippe EYNAUD, Maître de conférences HDR à l'IAE de Paris - université Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Graduate Business School), sur la gouvernance associative : présentation des résultats d'études quantitative (2010) et qualitative (2013-2014) menées afin d'identifier les spécificités associatives en matière de gouvernance, ainsi que ses enjeux ;
- Alexandra LAM et Axelle PRUVOT, respectivement chef de projet au sein du pôle "Outils" et chargée de projet au sein du pôle "Déploiement et maintenance", à l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), sur les coopérations entre associations dans le médico-social ;
- Chloé BELLUE, chargée de mission au sein de l'association Avise (agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement), sur l'évaluation de l'impact social.

**MEMBRES DE LA COMMISSION VIE ASSOCIATIVE DE LA CNAPE QUI ONT PARTICIPÉ  
À CES TRAVAUX EN 2015-2016**

<b>Prénom</b>	<b>Nom</b>	<b>Institution</b>	<b>Fonction</b>
Bertrand	JULLIEN	ADSEA 42	Président
Roger	ABALAIN	ADSEA 29	Président
Pierre	BAUDLET	ADSEA 26	Administrateur
Jean-François	BROCH	ABCD 62	Président
Claude	BRUNET	ALEFPA 59	Administrateur
Patrick	CAISSIAL	REALISE 54	Président
Jean-Marc	CANCEL	ADSEA 09	Directeur général
Philippe	COLAUTTI	Sauvegarde de la Marne 51	Directeur général
Cyril	DURAND	ADSEA 44	Directeur général
Yves	DURAND	UNAPP	Administrateur
Patrice	DUROVRAY	ACODEGE 21	Directeur général
Jacques	FESSEMAZ	Le Clos Saint Joseph 14	Président
Jacques	GUERIN	CMSEA 57	Administrateur
Jean-Loup	LE BRIS	ADSEA 58	Administrateur
Jean-Marie	MARCISSET	Adhérent individuel	
Pierre	MARTIN	ANRAS 31	Administrateur et ancien Président
Claude	RAMET	ADAE 62	Administrateur
Lise-Marie	SCHAFFHAUSER	UNAPP	Présidente
Céline	SCHMIERER	GAPEF 08	Directrice générale
Jean-Michel	TAVAN	ADSEA 77	Directeur général

## **LISTE DES DÉLÉGATIONS RÉGIONALES CONSULTÉES EN 2016 PAR LE SIÈGE DE LA CNAPE**

### **1) BRETAGNE-PAYS DE LA LOIRE : le 20 janvier 2016 au siège de l'association SEA 35, à Saint Grégoire**

Réunion organisée par Marie-Odile SASSIER, déléguée régionale Bretagne Syneas, présidente du groupe prospective du Syneas et membre du groupe de travail prospective CNAPE-Syneas.

### **2) NORMANDIE : le 11 février 2016 dans les locaux d'ACSEA FORMATION, à Lisieux**

Réunion organisée par Bertrand HENRY, délégué régional Basse-Normandie de la CNAPE et Dominique ROCHE, déléguée régionale adjointe Normandie du Syneas, membre du groupe prospective du Syneas et membre du groupe de travail prospective CNAPE-Syneas.

### **3) BOURGOGNE - FRANCHE-COMTE : le 16 février 2016 à l'association Les Amis du Colibri à Lons-le-Saulnier**

Réunion organisée par Gilles HUYBRECHTS, directeur de l'association Les Amis du Colibri à Lons-le-Saulnier, et délégué régional Franche-Comté du Syneas.

### **4) ILE DE FRANCE-CENTRE : le 17 février 2016 au siège de la CNAPE**

Réunion organisée par Jean-Michel TAVAN, délégué régional Ile-de-France de la CNAPE et membre du groupe de travail prospective CNAPE-Syneas.

### **5) MARTINIQUE - GUADELOUPE - GUYANE : le 22 février 2016 par conférence téléphonique**

### **6) NOUVELLE-CALEDONIE : le 22 février 2016 par e-mail**

### **7) RHONE ALPES AUVERGNE : le 24 février 2016 à Saint-Etienne**

Réunion organisée par Louis PENOT, délégué régional Rhône-Alpes de la CNAPE, et Michel BRETON, délégué régional Auvergne de la CNAPE.

### **8) LA REUNION : le 25 février 2016 par conférence téléphonique**

### **9) MIDI-PYRENEES-LANGUEDOC-ROUSSILLON-PACA : le 26 février 2016 au siège de l'association ACTIF, à la Grande-Motte**

Réunion organisée par Pierre BARBEZIER, délégué régional Languedoc-Roussillon de la CNAPE, Jean-Marc CANCEL, délégué régional Midi-Pyrénées de la CNAPE, Damien SCANO, délégué régional PACA de la CNAPE et Bruno PIASTRELLI, directeur général de l'association ACTIF.

### **10) LIMOUSIN-POITOU-CHARENTES - AQUITAINE : le 2 mars 2016 au siège de l'association MSA Services Limousin, à Limoges**

Réunion organisée par Christian GARIC, délégué régional Limousin-Poitou-Charentes de la CNAPE, et Sophie QUERIAUD, directrice générale de l'association MSA Services Limousin.

### **11) NORD PAS DE CALAIS - PICARDIE : le 8 mars 2016 par e-mail**

### **12) ALSACE LORRAINE - CHAMPAGNE-ARDENNES : le 14 mars 2016 au siège de l'association REALISE, à Nancy**

Réunion organisée par Bruno LARCHER, délégué régional Lorraine de la CNAPE, Didier BOTTEAUX, délégué régional Alsace de la CNAPE et Jacques LE PETIT, directeur général adjoint de l'association REALISE.

## Le bien-être de l'enfance et de la jeunesse dans dix ans Travaux prospectifs CNAPE-SYNEAS

### Facteurs, composantes et variables du sujet

2 facteurs, 7 composantes, 31 variables :

#### FACTEURS DÉTERMINANTS DU BIEN-ÊTRE DES ENFANTS ET DES JEUNES

##### • Composante "Les conditions de vie" :

- ✓ Le logement
- ✓ La santé
- ✓ Les revenus
- ✓ Le travail et l'emploi
- ✓ Le cadre de vie

##### • Composante "Les droits et obligations (de l'enfant et de la famille)" :

- ✓ Les droits de l'enfant
- ✓ Les droits liés à l'autorité parentale
- ✓ Les droits sociaux
- ✓ L'effectivité des droits

##### • Composante "La sociabilité et les relations sociales" :

- ✓ La famille
- ✓ Les relations avec l'environnement
- ✓ Les réseaux sociaux
- ✓ Les loisirs et la culture
- ✓ L'apprentissage de la vie collective

##### • Composante "L'éducation et la formation" :

- ✓ Les compétences de base pour qu'un enfant puisse devenir autonome
- ✓ Le parcours scolaire
- ✓ La formation professionnelle
- ✓ Le niveau de qualification des parents
- ✓ Les pratiques culturelles des parents

##### • Composante "Les évolutions et représentations au sein de la société" :

- ✓ La représentation de l'enfance et de la jeunesse dans la société
- ✓ L'évolution des valeurs et des comportements des jeunes
- ✓ L'évolution démographique
- ✓ La spatialisation de la population

#### FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT ASSOCIATIF

##### • Composante "Enjeux externes aux associations" :

- ✓ Les politiques publiques
- ✓ Les acteurs publics et les relations entre acteurs publics et associations
- ✓ Les besoins et attentes des enfants, des jeunes et de leurs familles
- ✓ Les modèles économiques

##### • Composante "Enjeux internes aux associations" :

- ✓ Les ressources humaines
- ✓ La gouvernance/dirigeance associative
- ✓ Les usagers
- ✓ Les modes de financement – ressources

# SCÉNARIO TENDANCIEL « JEUNESSE, ON DÉCIDE À TA PLACE »

Ce scénario se base sur la poursuite des tendances actuelles observées depuis la dernière décennie.

## 1/ DES FACTEURS COMPLIQUANT L'ACCÈS AU BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE

### Un contexte de fracture sociale grandissante

Le contexte est particulièrement marqué par des tensions financières et des contraintes multiples (normatives, budgétaires...) qui pèsent sur les politiques sociales. Malgré des **inégalités et des disparités** (territoriales, géographiques, sociales...) qui s'accroissent, les pouvoirs publics n'entament **pas de réformes en profondeur** et ne parviennent pas à les réduire, ce qui **renforce la fracture sociale et le caractère dual de la société**.

### Face aux besoins croissants des personnes vulnérables, les décideurs publics font des choix

La population française continue de croître et se caractérise par un taux de natalité supérieur à la plupart des pays européens. Parallèlement, la **part des personnes âgées au sein de la population globale augmente**, alors que celle des jeunes diminue, passant de 24% en 2015 à 23,1% en 2025. La part des actifs au sein de la population globale connaît également une diminution, passant de 51,4% en 2015 à 49% en 2025.

L'**accroissement du ratio de dépendance économique** nécessite des ressources de plus en plus importantes pour subvenir aux besoins des diverses catégories de population, et ce d'autant plus dans un contexte de mutation sociale et économique qui perdure (croissance molle, paupérisation d'une partie de la population, dégradation du niveau de vie de la classe moyenne, pénurie de logements...). Cependant, en raison de la **persistance des tensions sur les financements publics**, les autorités ne peuvent répondre aux besoins de tous. Des **choix** sont faits en termes de politiques sociales ; considérées comme coûteuses, leur efficacité est questionnée. **Certains publics sont donc priorités** (personnes âgées, personnes handicapées), les aides sont réparties différemment trop souvent au détriment de la jeunesse, et les conditions d'accès sont encadrées (remise en cause de l'universalité des droits). Cela aboutit à l'**exclusion de certaines catégories de population, le nombre de personnes aidées se restreint** du fait de ces choix politiques. Parmi les plus en difficulté, beaucoup renoncent à leurs droits (non recours). Ce sont au final ceux qui ont le plus besoin d'être soutenus qui sont le plus exposés au risque d'exclusion des aides et du soutien des pouvoirs

publics. Une partie grandissante de la société, influencée par certains relais d'opinion, devient réfractaire à l'égard des politiques d'aide et de protection.

### Des inégalités qui s'affirment en matière de soins

L'offre de soins financée par le système de protection sociale se réorganise. Se développent les offres privées (assurances complémentaires) auxquelles peuvent prétendre les personnes ayant le plus de moyens. **Les inégalités face à l'accès aux soins se renforcent** et beaucoup y renoncent faute de moyens.

### Des écarts apparaissent dès la petite enfance et se creusent de l'école jusqu'à l'âge adulte

Les écarts relatifs aux apprentissages fondamentaux, et aux pré-requis avant même la scolarisation, persistent et même s'amplifient. Ils résultent largement du niveau et du lieu de vie des familles. À l'âge adulte, la qualification et le patrimoine font la différence entre ceux qui sont favorisés et ceux qui cumulent des difficultés (chômage ou précarité de l'emploi, faible rémunération ou prestations sociales, isolement social, etc.). Les écarts sont significatifs au sein de la jeunesse dont la partie diplômée s'en sort mieux, alors que les non-diplômés sont les plus touchés par les difficultés d'insertion, d'accès à l'emploi, aux loisirs, aux soins, aux droits (notamment par manque d'information). Malgré les discours affichant la volonté de la puissance publique d'aider ceux qui sont le plus dans le besoin, notamment la jeunesse, **les disparités sociales ne sont pas réduites**, mais au contraire sont accentuées selon les territoires. La dualité de la société est donc renforcée et le lien social **fragilisé** (montée des inégalités et des risques sociaux). Le sentiment de relégation s'accroît.

### Des politiques publiques à court terme, suscitées par une recherche de la minimisation des coûts

Les politiques publiques continuent d'être menées selon des **logiques financières et comptables**, sans vision d'ensemble et à long terme. Ce sont des politiques **court-termistes**, menées au coup par coup, en réaction à des événements ponctuels et rarement anticipés. La puissance publique ne développe toujours **pas de réelle politique de prévention**.

## Une tendance à la territorialisation des politiques publiques cependant compromise faute de moyens

Les politiques sociales sont de plus en plus territorialisées, dessinant ainsi un nouvel ordre politique et une nouvelle architecture territoriale. Cependant, les collectivités n'ont pas toutes les capacités financières nécessaires pour mettre en œuvre l'ensemble des politiques sociales et font donc des choix au regard de priorités qu'elles définissent. La question de la **coordination** des acteurs territoriaux, de la **cohérence** et de la **complémentarité** des politiques publiques sur les territoires apparaît d'autant plus majeure.

Les fortes inégalités qui s'affirment au sein de la population française et l'hétérogénéité des positions et actions des différents acteurs (pouvoirs publics, associations, personnes accompagnées, habitants...) entraînent une inégalité de traitement entre les territoires et en leur sein.

## Une logique individualiste prédomine

La responsabilité individuelle prend le pas sur la responsabilité collective et la participation financière des personnes accompagnées est de plus en plus sollicitée. Sur le plan du lien social, l'**effacement des valeurs collectives au profit d'une individualisation** se poursuit. Les personnes développent des comportements plus individualistes, en réaction aux normes sociales imposées par les institutions ou héritées du passé. Cependant, dans le même temps, de nouvelles formes de liens collectifs se développent : réseaux de proximité, nouveaux modes de rencontre et de solidarité, utilisation des nouveaux outils et nouvelles technologies (covoiturage, réseaux sociaux, prêts de matériel, jardins collectifs).

## 2/ LE SORT VARIABLE DES ASSOCIATIONS

### Un sort qui dépend largement de leurs capacités d'adaptation aux mutations

Le poids, la place et le rôle des associations sont variables en fonction des territoires et des acteurs. Leur capacité à réagir et à s'adapter à l'ensemble des évolutions est déterminante pour leur pérennité.

Certaines associations réinvestissent leur mission militante et représentative des populations exclues de l'agenda politique (notamment les enfants et adolescents cumulant les difficultés de tous ordres). Par ailleurs, elles relèvent le défi du lien social et redonnent de l'espoir aux personnes qui se sentent abandonnées par la puissance publique. D'une préoccupation forte pour ces associations, la participation des personnes accompagnées devient une réalité effective

grâce au changement de regard à leur endroit : elles ne plus considérées comme défaillantes mais comme des personnes citoyennes à part entière. En outre, ces associations repensent leur projet associatif avec toutes les parties prenantes (salariés, bénévoles, usagers, partenaires...) et se réorganisent pour répondre globalement aux besoins des personnes et leur assurer un parcours cohérent. Ne craignant pas la concurrence, ces associations développent des partenariats favorisant ainsi un ancrage territorial. Conscientes de la nécessité de retrouver des marges de manœuvre, elles parviennent à trouver des sources de financements complémentaires. D'autres associations voient leur viabilité menacée, voire sont absorbées ou même disparaissent. Dans ce cas, elles ne sont pas parvenues à retrouver des marges de manœuvre, à démontrer leur utilité sociale et leur plus-value, ni à mobiliser leurs salariés et bénévoles pour repenser leur projet associatif. Elles ne parviennent guère à rectifier la perception de « prestataire de services » des pouvoirs publics à leur égard.

## Relever le défi des ressources humaines

Les acteurs s'organisent pour une meilleure convergence entre les branches professionnelles.

Le parcours des salariés est plus fluide dans un cadre inter-branches. Les conventions collectives fixent un cadre global au sein duquel des négociations locales s'effectuent entre partenaires sociaux en vue de faire des choix dans la limite des enveloppes budgétaires allouées. La mutualisation des organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA) permet de restructurer l'offre de formation qui facilite la complémentarité des offres.

## 3/ LES CONSÉQUENCES SUR LE BIEN-ÊTRE DES ENFANTS ET DES JEUNES : UN BIEN-ÊTRE À GÉOMÉTRIE VARIABLE

### Les conditions de vie impactent leur bien-être

Le niveau de vie des familles, de qualification des parents, de diplômes, de ressources familiales, leur environnement culturel sont des facteurs déterminants pour assurer le bien-être durable des enfants et des jeunes. Cependant, cet objectif peut apparaître inatteignable pour beaucoup d'entre d'eux du fait des inégalités sociales et territoriales qui les concernent. La jeunesse reste, avec les plus de 50 ans, un groupe social vulnérable, notamment en termes d'insertion professionnelle, de logement, de santé, de niveau de ressources. Ce sont des réalités qui persistent, qui compromettent leur bien-être et les exposent au risque de pauvreté.

### Une société encore éloignée de l'objectif de bien-être pour toute la jeunesse

Bon nombre de jeunes se sentent exclus, en marge de la société. Les pouvoirs publics et les acteurs sociaux ne parviennent pas à les faire adhérer aux valeurs de la société, ni à faire émerger un sentiment d'appartenance à celle-ci, ou à cultiver le plaisir de vivre ensemble. C'est **une société fragmentée** qui se caractérise par une crise de légitimité des instances politiques, le repli sur soi, la paupérisation et la précarité d'une partie des jeunes, la persistance des inégalités territoriales.

### Un intérêt modéré, voire dans certains cas une vision négative, des décideurs publics envers l'enfance et la jeunesse

**La jeunesse induit une représentation ambivalente de la société à son égard**, perçue à la fois comme une ressource dans laquelle il faudrait investir et un groupe social difficile à comprendre, quelquefois inquiétant, parfois même menaçant.

### L'école, un lieu de tension, parfois facteur de mal-être

Le phénomène de massification scolaire atteint son plus haut niveau, mais un seul modèle de scolarisation domine, partagé entre deux extrêmes : exclusion et excellence. Le système éducatif exclut toujours une partie des enfants et adolescents, ne parvenant pas à jouer son rôle socialisant, ni à réduire les inégalités scolaires, ni à prendre en compte les besoins d'apprentissage spécifiques. Trop souvent encore, l'école met à l'index ceux qui sont en échec plutôt que de mettre en avant leurs potentialités. Malgré des annonces et des tentatives pour réformer l'école afin de réduire les inégalités entre les enfants, aucune réforme en profondeur n'est entamée. Si des initiatives locales sont mises en œuvre pour répondre aux besoins spécifiques de certains enfants et adolescents, elles ne sont pas pérennisées, ni reproduites à l'échelle nationale.

De nombreux adolescents continuent de quitter l'école sans diplôme ni qualification. **Ceux ne bénéficiant pas de ressources familiales et de l'appui de leur environnement sont les plus exposés à ce risque.** Pour assurer leur inclusion, l'acquisition de valeurs citoyennes, de savoir-faire et savoir-être en société est nécessaire. À défaut, ils risquent fortement d'être exclus.

### Une jeunesse attachée à sa famille, investie dans les réseaux sociaux et prompte à des engagements ponctuels

La cellule familiale, même recomposée, représente pour la plupart des enfants et des jeunes un lieu sécurisant au sein duquel ils éprouvent des moments de bien-être. Les échanges avec les pairs souvent via les réseaux sociaux dont ils s'accommodent parfaitement, et de plus en plus tôt, sont tout autant des sources de bien-être. Pour autant, ils aspirent à vivre des expériences courtes mais riches humainement, localisées, éphémères qui leur procurent satisfaction et donnent un sens à leur vie.

*Dans ce scénario, l'objectif de bien-être reste irréaliste pour beaucoup d'enfants et de jeunes vivant dans des conditions de vie minimales, voire dégradées. Les politiques publiques affichent rarement, et même quasiment jamais, cet objectif. Beaucoup d'acteurs privés, y compris les associations, ne le mettent toujours pas en perspective.*

## SCÉNARIO PESSIMISTE « JEUNESSE, DÉBROUILLE-TOI »

*D'emblée, nous avons évacué un risque d'évolution vers une société autoritaire avec pour effet l'instrumentalisation des différents rouages de la société à des fins de mettre en place une restriction des libertés individuelles.*

*Dans ce scénario, la situation actuelle se dégrade à tous points de vue. Il est plausible si la tendance actuelle ne connaît aucun infléchissement et si les idées libérales et les comportements individualistes se renforcent. Parallèlement, des logiques communautaires s'organisent.*

*Les associations à vocation sociale redoutent qu'un tel scénario ne finisse par se réaliser, différents choix politiques et discours remettant progressivement en cause des solidarités publiques. Parallèlement, les financements publics révisés à la baisse compromettent la poursuite de certaines de leurs activités, notamment celles relatives à la prévention, au soutien aux familles dans leurs missions éducatives, aux accompagnements des jeunes majeurs.*

### 1/ DES FACTEURS DE DÉGRADATION COMPROMETTANT L'ACCÈS AU BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE

#### Désengagement de l'Etat et politiques sociales au rabais

Face aux mutations économiques et sociales toujours plus rapides, une partie plus importante de la population voit ses difficultés s'accroître (précarisation de l'emploi, paupérisation, non accès aux droits et aux services publics...).

**Les politiques publiques sont donc strictement circonscrites aux missions régaliennes de l'Etat** et la **réduction des coûts** est le maître mot des pouvoirs publics. Cela va donc de pair avec l'exigence de résultats immédiats, sans nécessairement rechercher la qualité des réponses ou la satisfaction durable des besoins spécifiques des plus vulnérables. Les politiques publiques sociales et de santé, perçues comme coûteuses et inefficaces, sont le prétexte à la démobilitation des pouvoirs publics. L'évaluation de ces politiques se limite donc à mesurer l'efficacité des financements consentis.

L'Etat, qui n'est pas parvenu à assurer sa mission de garant du lien social, **se désengage, sans donner les moyens en contrepartie aux collectivités territoriales ou à la société civile** de mettre en œuvre les politiques publiques sociales.

#### La primauté du chacun pour soi sur les solidarités collectives

La notion d'universalité des droits est totalement **remise en cause**, laissant de côté un large pan des publics en situation de vulnérabilité. La solidarité nationale ne s'applique alors que pour les situations les plus dégradées et **les solidarités**

**sont renvoyées aux responsabilités familiales.** Désormais, la « débrouille » et le « chacun pour soi » se développent.

Les politiques publiques s'appuient exclusivement sur une **logique de type « Workfare »** (subordonner les aides sociales à une contrepartie d'utilité publique). Parallèlement, **l'Etat accentue le contrôle social et la répression** envers les bénéficiaires afin de réduire « l'assistanat » et de lutter contre les « fraudeurs » à l'aide sociale.

#### L'aggravation des écarts et l'éclatement de la société

Les inégalités et les discriminations **aggravent le clivage de la société** entre les actifs (eux-mêmes en situation de concurrence) et les inactifs, entre les catégories socioprofessionnelles, entre les générations, entre les populations d'origines culturelles différentes, entre les populations urbanisées et rurales ou vivant en zones sensibles, entre les territoires, etc.

Les difficultés induites par les mutations diverses (économiques, démographiques, sociologiques...) entraînent **la perte d'une identité commune et des valeurs collectives**, ainsi que **la montée de l'individualisme**, creusant davantage la fracture sociale et accentuant les déséquilibres. La cohésion sociale et la solidarité ne sont que des notions théoriques auxquelles la majorité des citoyens n'adhère plus.

De même, on assiste à **l'augmentation des phénomènes de rejet, de ghettoïsation et un développement du communautarisme.** Les relations interpersonnelles s'effectuent essentiellement entre les membres d'une même communauté, celle-ci pouvant mettre en œuvre des missions relevant de l'Etat qu'elle estime mal remplies (école, ordre public...). En creusant ces

inégalités, l'économie parallèle et informelle se développe et les politiques publiques ne garantissent plus le minimum pour vivre.

**La société est ainsi fragmentée**, opposant les citoyens les uns aux autres. Les autorités publiques ne jouent plus le rôle de régulateur des conflits sociaux, et les acteurs sociaux le rôle d'amortisseur.

## 2/ L'UTILITÉ MÊME DES ASSOCIATIONS REMISE EN CAUSE

### Des associations soumises aux règles du marché

**La raréfaction des financements publics met un terme à l'activité d'un nombre croissant d'associations** ; seules les plus offensives résistent. Celles-ci doivent faire face à une **concurrence accrue**, d'une part, entre associations elles-mêmes et d'autre part, avec **les acteurs privés lucratifs**. Peu à peu, ces derniers **imposent leur modèle** en répondant aux commandes des pouvoirs publics et en proposant des coûts de plus en plus bas. Ce sont les règles du marché qui régulent les relations entre les acteurs, y compris entre les associations et les autorités publiques. **Le profit et les résultats immédiats** sont recherchés **au détriment de l'éthique et de la qualité du service rendu**. L'utilité des associations est questionnée et leur niveau de coûts est sujet à critique.

### Des associations en perte de spécificité et de raison d'être

Les associations à vocation sociale sont en perte de vitesse. Devenant des prestataires parmi d'autres, les associations perdent leur singularité et leur raison d'être, que le projet associatif et l'engagement militant ne reflètent plus.

Pour survivre, les associations gestionnaires sont obligées de revoir à la baisse les conditions de travail de leurs salariés. **Le cadre conventionnel et de branche ne se structure pas** et seul le code du travail s'applique, **la fonction ressources humaines se réduisant ainsi aux aspects d'administration et de gestion**.

Les dispositions légales et réglementaires multipliant les procédures ne sont perçues désormais que comme des contraintes. **La multiplication de normes, de référentiels et des évaluations** éloignent les professionnels d'une réalité humaine et entraînent une **perte de sens**.

La **non-reconnaissance des valeurs associatives** et l'absence de perspectives et de vision partagée avec les pouvoirs publics entraînent l'assimilation des associations à des entreprises privées lucratives. **Le modèle associatif s'épuise**. **Les bénévoles quittent les associations du fait d'un**

**sentiment d'inutilité**, estimant que le projet associatif et ses valeurs ne sont plus en adéquation avec la réalité des accompagnements mis en œuvre. Ceux qui souhaitent s'investir dans une action bénévole se détournent des associations spécialisées dans la protection de l'enfance et le médico-social et s'engagent plutôt dans l'humanitaire.

**La place, le rôle et la plus-value des associations sont minimisés**, ces dernières n'étant notamment plus associées par les pouvoirs publics aux décisions qui les concernent. Se résignant à cet état de fait, elles ne perçoivent plus l'intérêt d'adhérer à une fédération nationale.

### Les personnes accompagnées, principales victimes de ces évolutions

Les tensions financières **freinent la mise en œuvre de réponses de qualité et appropriées** aux besoins des personnes. La **solvabilité des bénéficiaires** est de plus en plus recherchée. **Priorité est donnée à « l'usager-client »** sélectionné selon ses ressources. Ce système incite les bénéficiaires à développer une posture consumériste, à se comporter comme des clients qui en contrepartie de leur participation financière exigent des niveaux de prestations élevées.

**Une distinction s'opère alors entre les usagers** : ceux qui sont solvables et ceux qui ne sont pas solvables, ces derniers étant orientés vers une aide assurée par les seuls bénévoles. Les activités non rémunératrices reviennent précisément à ce dernier secteur et sont menées essentiellement par des bénévoles, dans la mesure où **le mouvement de professionnalisation tend à disparaître dans ce champ**.

## 3/ LES EFFETS SUR LE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE ET LA JEUNESSE : UNE PART IMPORTANTE LAISSÉE POUR COMPTE

### Des écarts croissants entre les enfants et entre les jeunes accentués par l'école

**Les enfants et les jeunes sont les plus touchés par ces évolutions**, d'abord parce qu'ils ne sont plus un enjeu des politiques publiques, ensuite parce que la réduction des financements publics contribue à accentuer les écarts entre eux, entre ceux bénéficiant d'un soutien familial et de conditions de vie favorables et les autres.

**L'école ne joue plus son rôle d'ascenseur social**, et contribue à stigmatiser les enfants et leurs parents. De même, on voit **s'accroître le décalage entre les jeunes et les institutions**, notamment avec celles qui n'évoluent pas au regard des transformations sociales et des

attentes des citoyens. Les diplômes restent le moyen d'accès privilégié à l'emploi, et déterminent fortement le statut social.

### **Une conception libérale de la famille réservant le bien-être aux plus favorisés**

La **libéralisation de la protection sociale** fait que **l'enfance est considérée comme un marché qu'investit le secteur privé lucratif et concurrentiel**, inhibant les logiques coopératives. Les jeunes les plus en difficulté sont laissés pour compte ou pris en charge dans le cadre des politiques publiques répressives. Les « aides » proposées s'inscrivent dans une logique de type « Workfare ». Les politiques publiques s'appuient sur la culpabilité et la responsabilité individuelle, portant notamment un discours **d'hyper-responsabilisation des parents**. C'est ainsi qu'**une partie toujours plus croissante de la jeunesse vit en dessous du seuil de pauvreté**. Les jeunes actifs n'adhèrent par ailleurs pas au modèle de solidarité publique et remettent en cause le mode de financement du système de protection sociale.

### **L'émergence d'une politique publique quasi-exclusivement répressive en direction de la jeunesse**

La **vision sociale plutôt négative portée sur l'enfance et la jeunesse** (incivilités, délinquance juvénile, etc.) conduit les autorités à **intensifier la répression et le contrôle social envers les jeunes et leurs parents**. Les droits de l'enfant s'effacent au profit de leurs devoirs et obligations. La tendance est à la pénalisation des réponses, le tout-répressif est préféré à l'éducatif.

Face au durcissement de la société, au délitement des liens sociaux et repères communs, à une société répressive et moins tolérante, **une partie de la jeunesse cherche des repères en marge de la société et peut se retrouver durablement exclue**.

*Une telle évolution éloigne l'enfance et la jeunesse de l'objectif de bien-être porté par la collectivité et les pouvoirs publics. Seuls y accèdent durablement les enfants et les jeunes issus de milieux favorisés qui leur assurent des conditions de vie à la hauteur de leurs besoins fondamentaux, l'accès à un enseignement scolaire, universitaire et professionnel dans des conditions optimales favorisant leur réussite.*

## SCÉNARIO OPTIMISTE « JEUNESSE, TU AS PRIS TA PLACE ! »

*Afin que la jeunesse prenne sa juste place dans notre société fondée sur un modèle démocratique et que l'objectif de bien-être et d'épanouissement soit pleinement atteint, il importe que le contexte soit propice à une action volontariste et durable des pouvoirs publics et à l'engagement de différentes composantes clés de la société civile dont les associations constituent un acteur majeur.*

Ce scénario optimiste reconnaît le poids important des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans l'activité du pays et leur influence en matière de développement local. Ce secteur qui représente 10,5 % de l'emploi en France<sup>1</sup> repose sur des logiques de développement durable qui s'inspirent notamment des modèles de l'économie circulaire en circuit court.

Les associations, en s'appuyant sur leurs valeurs, contribuent à cette nouvelle dynamique porteuse de sens et soutiennent les capacités d'agir de la jeunesse et des personnes accompagnées.

Le numérique est intégré dans les modes d'action collaboratifs et d'interactions sociales, dans le mode d'entrée en relation et de vie des jeunes ainsi que dans les pratiques associatives.

### 1/ UN ENSEMBLE DE CONDITIONS RÉUNIES POUR QUE LE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE DEVIENNE UNE RÉALITÉ POUR TOUS

#### Un pouvoir d'agir local renforcé dans une société plus inclusive

Des principes forts sont désormais partagés par la société tout entière, ce qui lui permet d'agir globalement de manière plus responsable en élaborant en permanence toujours plus de cohésion du lien social. Les valeurs de partage, d'inclusion et de solidarité sont plébiscitées par l'ensemble des citoyens. De fait, une **solidarité de proximité** est mise en œuvre au quotidien et s'appuie, au besoin, sur les nouvelles technologies.

Les différences entre les générations, le niveau social et le territoire s'interconnectent et s'expriment de façon constructive. Les citoyens et les pouvoirs publics développent respectivement leur pouvoir d'agir pour **co-construire des politiques publiques territorialisées** au plus près des personnes, tout en **favorisant les solidarités et interactions entre générations**.

#### Des politiques publiques sociales transversales et cohérentes

Les pouvoirs publics investissent dans des politiques sociales conçues de manière

cohérente et transversale, l'Etat facilitant les articulations (clarification et simplification des règles administratives...). Ces politiques visent à répondre aux **besoins ciblés** de la population, tout en développant la **prévention** dans le cadre d'une vision à long terme de la cohésion sociale, de l'intérêt général et du bien-être commun. La proximité est le maître-mot dans la mise en œuvre des politiques sociales, en s'appuyant sur l'ensemble des forces locales, dont les acteurs de la société civile, favorisant un déploiement local co-construit. Les organismes de formation publics et privés dispensent des **apprentissages collaboratifs**.

La **valorisation des potentiels** des personnes accompagnées et la mobilisation des ressources de leur environnement permettent à tous l'accès aux dispositifs de droit commun articulés selon le principe de subsidiarité. Les pouvoirs publics garantissent à la population **l'effectivité des droits** et **l'égalité de traitement** sur l'ensemble du territoire. Ils s'attachent à agir notamment en direction de la jeunesse pour favoriser l'accès au droit commun.

Les différentes politiques publiques relatives à la jeunesse et à la famille (logement, formation, accompagnement social, santé, citoyenneté) sont mises en œuvre de façon cohérente et coordonnée.

Les pouvoirs publics privilégient l'articulation « national-local » axée sur la **complémentarité** des politiques publiques. Convaincu de l'importance à accorder au développement d'une politique territoriale, l'Etat **favorise l'essor des territoires tout en s'appuyant sur l'infra-départemental**.

La volonté partagée de créer un cadre de vie à l'échelle humaine se traduit par :

- Le développement de **formes alternatives de l'économie** (collaborative, sociale et solidaire, en réseau...);
- Le réinvestissement des pouvoirs publics en matière **d'aménagement et d'égalité territoriale**;
- La pleine prise en compte des **savoir-faire des associations mais aussi des personnes**;
- La **participation** des personnes et le développement de leur **pouvoir d'agir** ;
- Une **réponse individualisée et différenciée** selon les besoins des personnes.

Ce cadre permet de maintenir un **niveau de protection sociale élevé** pour l'ensemble de la population.

Sur le terrain, de **nouveaux modèles d'action** s'organisent, donnant la priorité au collectif, à la collaboration et au partage. Il s'agit d'une forme de **démocratie participative** dans laquelle la jeunesse a toute sa place. Elle exprime des revendications de transformation du système avec, en particulier, une demande de plus d'implication, plus de transparence et plus de responsabilités au plan local.

### **Une société qui investit véritablement dans l'enfance et la jeunesse**

La politique de la jeunesse est une priorité sociétale effective, dotée de **moyens appropriés** au niveau national comme au niveau local, et **mise en œuvre de manière collaborative**.

Les pouvoirs publics intègrent par ailleurs dans les dispositifs de droit commun les dispositions de la **Convention internationale des droits de l'enfant**.

La protection de l'enfant et le soutien aux familles sont en effet perçus par les autorités comme bénéfiques et facteurs d'amélioration de leur situation. Au-delà, c'est la jeunesse qui est pleinement considérée comme une ressource, un levier, et une force pour l'avenir, et c'est en cela que les pouvoirs publics se donnent les moyens nécessaires pour développer une politique afférente en partenariat avec tous les acteurs. Ils répondent ainsi aux besoins et attentes des jeunes de manière globale, transversale et articulée, en encourageant des solutions collaboratives.

Parallèlement, les politiques du logement ou de la ville sont elles aussi réinvesties par les pouvoirs

publics. Par exemple, la volonté politique d'une **meilleure connaissance des besoins des jeunes** amène un développement de l'offre de logements disponibles, adaptés et accessibles. La politique de la santé, quant à elle, se meut en une politique volontariste allant vers un système de santé renforcé, rénové, et plus performant sur le long terme, avec des coûts proches de ceux des pays voisins européens. L'accent est mis sur la **promotion de la santé et la prévention**, notamment auprès des jeunes (diminution des comportements à risques, implication de la population et *empowerment* des individus...).

Du côté des familles, elles bénéficient de **services de proximité** tel le **soutien à la parentalité**, avant même qu'elles ne rencontrent des difficultés. Soutenir la parentalité repose sur une logique de valorisation du savoir-faire des familles pour améliorer les conditions de vie des enfants. La mise en réseau des aides permet de mobiliser les ressources locales de proximité.

### **L'Europe : un facteur de plus en plus influent du bien-être de l'enfance et de la jeunesse**

Outre le fait d'encourager une politique familiale prévenante et soutenante, **l'Europe incite chaque Etat à investir dans l'enfance**, à déployer une politique dynamique en faveur de l'enfance et de la jeunesse qui vise le bien-être de tous. Par ailleurs, **répondant aux recommandations européennes**, les pouvoirs publics font en sorte d'accroître la cohérence entre d'une part, individualisme et mondialisation, et d'autre part, solidarité de proximité et pouvoir d'agir de chacun.

## **2/ UNE LARGE RECONNAISSANCE ET UNE PRISE DE RESPONSABILITÉ ACCRUE COMME CONSÉQUENCES POUR LES ASSOCIATIONS**

### **Des associations reconnues comme actrices incontournables de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques sociales**

L'accentuation des **actions de proximité** contribue à donner plus de latitude aux associations et plus de légitimité. Elles déploient ainsi leur rôle d'actrices de terrain citoyenne, de force de propositions, et de groupe de pression tout en assurant parallèlement la gestion de services. Dans un modèle économique revisité qui réintroduit la dimension politique au sein de leur projet associatif, les associations sont reconnues comme **partenaires** par les autorités et résistent bien face aux acteurs lucratifs du secteur privé qui aspirent à une plus grande place.

Les associations réinvestissent le champ politique et préservent les aspects de solidarité. Elles favorisent l'écoute et la **prise en compte individualisée de la parole des personnes accompagnées**, à la faveur d'un changement de posture des professionnels et d'une volonté politique associative. **Appuyées par les associations, les personnes accompagnées participent à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques.** Cette plus-value associative permet de positionner les associations comme des acteurs prééminents du développement social local.

### **Des associations qui ont su s'adapter pour retrouver des marges de manœuvre**

Estimées comme des entités prépondérantes de la société civile, les associations retrouvent leurs marges de manœuvre et leur capacité d'innovation pour s'adapter aux nouveaux enjeux de la société (évolution des formes de travail, de la famille, des technologies, etc.). Elles s'appuient ainsi sur une légitimité incontestée leur permettant de co-construire et mettre en œuvre les politiques sociales.

**Elles adaptent leur organisation**, renforcent leurs expertises et leur savoir-faire tout en optimisant les coûts. De nouveaux modèles voient donc le jour, à partir de territoires dynamiques promouvant la mobilisation des ressources locales : ils se fondent sur la **désinstitutionnalisation**, qui invite au **décloisonnement** et à l'essor des collaborations entre associations. De la sorte, elles coopèrent entre elles et forment des alliances sur leur territoire d'action pour additionner leurs forces, aboutir à une **solidarité associative** qui promeut un modèle alternatif à celui de la concurrence.

**Le projet associatif est repensé**, devient attractif et les rôles de chacun s'en trouvent clarifiés, fondant ainsi les éléments d'une gouvernance collaborative. Les bénévoles aux profils diversifiés investissent davantage le projet associatif avec un fort sentiment d'utilité sociale. Dans un mouvement commun, les pouvoirs publics et les associations ont comme volonté de maintenir l'exigence de qualité de l'accompagnement et des projets.

**Leur mode de gouvernance rénové les redynamise** et favorise la **participation** de toutes les parties prenantes.

Les associations développent leur politique de **communication**, parviennent à **démontrer leur utilité et leur impact social** auprès des décideurs politiques et de l'opinion publique. Elles prospectent et repèrent des sources de financement toujours plus diversifiées (dons, sponsoring, mécénat, financement participatif,

subventions, etc.), en cohérence avec leur projet associatif, ce qui leur permet d'accroître leurs champs d'action.

Les associations favorisent et soutiennent le **pouvoir d'agir des jeunes**. Ce faisant, elles développent leur propre pouvoir d'agir. Cette dynamique répond à un modèle de société co-construit et collaboratif, qui accorde une place à chacun et valorise ses propres **compétences**.

### **Une gestion des ressources humaines propice au bien-être des professionnels et bénévoles associatif, facteur du bien-être de l'enfance et de la jeunesse**

Les associations s'engagent dans une politique soutenue de **ressources humaines** pour accompagner les mutations. Elles mettent en place une véritable politique d'accueil, d'intégration et de formation des **bénévoles** et inventent des modalités de bénévolat davantage adaptées aux nouvelles formes d'engagement citoyen. Elles fondent une partie de leur développement en s'appuyant sur un **dialogue social** nourri et construit (sécurisation, reconnaissance des professionnels, etc.). Celui-ci contribue à structurer la branche autour d'une **convention collective unique et étendue**, qui suscite une harmonisation des conditions de travail du secteur, une valorisation et une attractivité des métiers de l'intervention sociale venant en étayage aux politiques de ressources humaines. Un cercle vertueux émerge donc, avec un impact positif sur la qualité des prestations proposées aux publics accueillis ou accompagnés. Il s'agit également de développer des **parcours professionnels valorisants et fluides** qui mettent en synergie les salariés des différents secteurs professionnels de l'ESS.

## **3/ LES EFFETS DE CES FACTEURS SUR LE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE**

### **Une prise en compte des besoins spécifiques des enfants à chaque âge**

Une offre diversifiée de dispositifs **dès la petite enfance** existe sur l'ensemble des territoires auxquels les familles peuvent accéder selon leurs aspirations, quelles que soient leurs ressources et leurs conditions de vie. Ces dispositifs permettent des **projets adaptés ou adaptables** pour accompagner les enfants en fonction de leurs besoins au regard d'éventuels manques ou carences de par les conditions de vie des parents.

## L'école comme facteur déterminant de vie citoyenne

L'école prône pour chacun un parcours selon ses **aptitudes et ses attentes** (insertion des enfants porteurs de handicap dans l'école ordinaire, parcours scolaires adaptés pour ceux qui ne peuvent suivre une scolarité linéaire, offre de plusieurs possibilités pour aider au choix de l'orientation professionnelle ...). Le système éducatif intègre l'élève, lui donne toute sa place, répond à ses **besoins spécifiques** et au final, donne de réelles chances à tous. Il est **inclusif**, quelle que soit l'origine des difficultés (handicap, langue, etc.).

L'accueil de chaque enfant est donc adapté à ses besoins en lien avec les modes éducatifs des parents, dans une démarche de co-éducation. Cela permet des **parcours adaptés et individualisés**. Lieu d'apprentissage **collaboratif** et non concurrentiel, lieu d'éducation à la citoyenneté globale, l'école devient un facteur déterminant de vie citoyenne,

## La diversification de la formation professionnelle prenant en compte les aspirations de la jeunesse

La formation professionnelle favorise l'**adaptabilité des jeunes, ainsi que leur autonomie**, tout en apportant des savoirs et en développant le savoir-faire et le savoir-être. Elle est accessible à tous et à tous moments. La formation tout au long de la vie devient une réalité pour tous. La société favorise les changements de voies qui sont souhaités, mettant alors en avant l'aspiration personnelle. **Les jeunes sont soutenus dans leur autonomisation**, y compris en termes de revenus, et investis dans la société dans laquelle ils s'engagent (généralisation du service civique par exemple).

Solidaires, ils sont **acteurs de la société** et leurs **avis et propositions participent à la définition des politiques publiques**. Ils s'engagent aussi en politique.

*L'objectif de bien-être pour l'enfance et la jeunesse contribue à dessiner des perspectives d'avenir, collectives et individuelles, pour la société tout entière, contribuant à sa cohésion et à une plus grande aspiration à vivre ensemble*

## QUELQUES EXEMPLES D'EXPÉRIENCES ET INITIATIVES MISES EN ŒUVRE PAR LES ADHÉRENTS ET RECUEILLIES SUR LES TERRITOIRES

### ENJEU 1 : LES ENFANTS, LES JEUNES ET LEUR FAMILLE

p. 32 / ADSEA 04 : Élaboration d'un diagnostic partagé entre jeunes, habitants et commerçants du service de prévention spécialisée de l'ADSEA

p. 33 / ADSEA 09 : Présentation du dispositif "Loumet Inter Générations"

p. 34 / AASEA 10 : Utilisation du numérique pour éviter les ruptures de liens

### ENJEU 2 : LES ASSOCIATIONS

p.34 / AMSEAA 55 : Parrainage de jeunes sortants de protection de l'enfance par des bénévoles administrateurs

p. 35 / ANRAS : Mise en place d'une formation inter-associative : « Travailler avec la famille dans le cadre du placement de l'enfant : une démarche inter-établissement »

p. 36 / UNAPP : « Pôle d'Echanges et d'Expérimentations pour les Solidarités Educatives » (PEPSE)

### ENJEU 3 : LES TERRITOIRES

p. 38 / ADSEA 69 : Réorganisation d'un service d'intervention en milieu ouvert par bassin de vie

p. 39 / ASEAC 19 : Organisation de collectifs d'acteurs citoyens en vue de décroiser l'intervention auprès des personnes accompagnées

p. 40 / ACSEA 14 : Élaboration partenariale d'une Maison des Adolescents du Calvados

### ENJEU 4 : LES POUVOIRS PUBLICS ET LES POLITIQUES PUBLIQUES

p. 42 / AMSEAA 55 : Création de l'association « GIAM », rassemblant les associations du département de la Meuse

p. 43 / APEA 34 : Création de l'association « Synergie Enfance 34 », rassemblant les associations de protection de l'enfance du département de l'Hérault

---

### EXPÉRIENCE/INITIATIVE 1

**ADSEA 04 : Élaboration d'un diagnostic partagé entre les jeunes, les habitants et les commerçants du centre ancien de la ville de Digne les Bains**

#### LIEU AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :

Thématique : Les enfants, les jeunes et leur famille

Enjeu : L'évolution positive du regard de la société et de son intérêt pour l'enfance et la jeunesse

Objectif : Prendre en considération les enfants et les jeunes, leur offrir un cadre éducatif rassurant et épanouissant, les amener à être acteurs responsables de leurs projets

Levier : Développer et porter une communication positive à leur égard

**LIEU** : Digne les Bains - centre ancien - quartier prioritaire des politiques de la ville (04)

**PRÉSENTATION** : Il s'agit de réunir les jeunes (souvent stigmatisés comme responsables de la dégradation du vivre ensemble), les commerçants et les habitants du centre ancien de Digne les Bains (quartier prioritaire du contrat ville), afin de réaliser un **diagnostic partagé préfigurant l'élaboration d'un projet d'évènement festif et ludique sur ce quartier**.

Cet évènement co-construit entre les jeunes, les habitants et les commerçants serait le point de départ d'une démarche volontaire des acteurs du quartier pour **revaloriser la place des jeunes** dans la cité.

**CONTACT** : François BOUYALA, Chef de service prévention spécialisée et médiation socio-éducative ; f.bouyala@adsea04.fr ; Tél : 04 92 36 71 71

---

## EXPÉRIENCE/INITIATIVE 2

### ADSEA 09 : Présentation du dispositif "Loumet Inter Générations"

#### LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :

Thématique : Les enfants, les jeunes et leur famille

Enjeu : L'évolution positive du regard de la société et de son intérêt pour l'enfance et la jeunesse

Objectif : Prendre en considération les enfants et les jeunes, leur offrir un cadre éducatif rassurant et épanouissant, les amener à être acteurs responsables de leurs projets

Levier : Favoriser des actions intergénérationnelles permettant une "transmission inversée"

LIEU : Pamiers, Ariège (09)

**PRÉSENTATION** : La création du dispositif Loumet Inter Générations est la concrétisation des valeurs de l'ADSEA 09, elle regroupe dans le même bâtiment :

- **un pôle adulte** comprenant un service d'accueil d'urgence et un service d'accompagnement spécialisé en direction des jeunes majeurs, un service d'accueil d'urgence de mères en difficultés avec enfants, un foyer logements pour personnes âgées et un foyer de jeunes travailleurs.
- **un pôle enfance** comprenant le foyer départemental de l'enfance et une maison d'enfants à caractère social habilitée justice.
- **un pôle familial** comprenant un « service enfants familles » pour les droits de visite médiatisés, un service de médiation familiale, et un réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement aux parents (REAAP) constitué par un groupe de parole "Parents d'ados".
- Un service de **restauration** et une **cafétéria**.

La philosophie du projet : L'objectif est de contribuer à entretenir ou reconstituer les liens familiaux intergénérationnels, et au-delà du cercle familial, de favoriser la pratique de la solidarité entre des générations de populations conduites à l'isolement, au sein du voisinage, de la commune, des réseaux associatifs. Loumet Inter Générations souhaite participer à la réalisation de ce vœu de solidarité, en étant un **lieu de bien-être, d'échanges et de chaleur entre générations**.

La situation et les objectifs : Les établissements et services sont situés en plein centre-ville de la localité la plus importante du département, Pamiers. Accompagné de la restructuration de l'espace public attenant, le projet immobilier a permis de **favoriser la communication entre les habitants du quartier et ceux de Loumet Inter Génération**, avec notamment la transformation d'un bâtiment en maison de quartier.

Le projet vise également à :

- **Préserver une certaine autonomie** pour chacune des structures (enfance, jeunes majeurs, jeunes travailleurs, mères en difficultés avec enfants, personnes âgées). Chaque résidant dispose, non seulement d'un logement privatif indépendant, mais également de locaux collectifs répondant à la spécificité des activités de son âge ou à la particularité de sa condition.
- **Permettre la rencontre ou la susciter dans les lieux de vie communs** aménagés à cet effet. Un comité d'animation a pour objectif de faire vivre l'inter générations par le biais de rencontres régulières et/ou spontanées, d'un programme d'animation commun aux différents services et de la diffusion du journal de l'association. L'inter génération est également travaillée entre les jeunes, avec une certaine bienveillance des plus grands envers les plus jeunes.

Les perspectives : L'expérience montre que les rapprochements de générations peuvent aussi engendrer du rejet, de l'intolérance, de l'hostilité dus aux modes de vie très différents de chaque population accueillie. Il faut tenir compte **des besoins et des modalités d'expressions différents** des uns et des autres. Cela permet **d'aborder avec chacun la notion de génération et de besoins différents, d'élargir le champ de compréhension et de tolérance** de chaque génération. **Les temps organisés pour amener chacun à échanger ne permettent pas toujours un approfondissement relationnel. L'instauration de relations plus approfondies entre générations**, au-delà de la simple cohabitation paisible, ne se décrète pas : le désir de communiquer est nécessaire de part et d'autre pour créer de réels échanges et les temps de partage ne sont pas toujours pleinement investis. Le tissage reste fragile et parfois éphémère.

Pour développer les relations entre générations, les professionnels travaillent à **transmettre ou de retransmettre des valeurs comme le respect, la politesse, la tolérance**.

Pour permettre aux jeunes de devenir acteur du projet de rencontre avec les autres générations, sont mis en place des **temps de parole** au cours desquels ces derniers pourront être sensibilisés à la citoyenneté, la

majorité, les devoirs et obligations, la vieillesse, autant d'axes de réflexion leur permettant de mieux connaître l'autre et ainsi de mieux l'accepter dans ses différences.

En outre, au-delà des rencontres où le collectif et les situations de grands groupes demeurent très prégnants (par la simple cohabitation ou l'organisation de rencontres festives), sont recherchés **des temps de rencontres plus individualisées entre jeunes et personnes âgées** par exemple, autour d'un même centre d'intérêt, sans viser systématiquement la participation d'un groupe entier.

Renforcer les liens intergénérationnels passe aussi par **un travail de coordination, concertation et cohésion entre les professionnels des différents services**, par exemple par des groupes transversaux réunissant des personnels de tous les services. Le projet de Loumet Inter Générations a pu susciter des objections autour de la crainte que les établissements ne deviennent un « ghetto » de personnes en difficultés sociales avec problématiques différentes. Or tous les résidents ne sont pas « en difficulté », et la **mixité d'accueil** de personnes retraitées ou jeunes travailleurs et de personnes "en difficulté" est un moyen de mieux intégrer ces dernières, en les associant à une vie quotidienne plus "classique" et collective. De plus, les établissements sont **ouverts sur le quartier** grâce à la cafétéria et à la maison de quartier. **Ce pari réussi sur la solidarité doit être développé et pérennisé**, pour favoriser la prise en compte et **l'intégration des parents et familles des jeunes résidents** de la maison d'enfants ou du foyer de l'enfance, dans une logique d'assistance éducative et de soin familial.

**CONTACT** : Jean-Marc CANCEL, Directeur général de l'ADSEA 09 ; adsea09@orange.fr ; Tél : 05 61 67 94 00

---

### EXPÉRIENCE/INITIATIVE 3

#### **AASEA 10 : Utilisation du numérique pour éviter les ruptures de liens**

##### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les enfants, les jeunes et leur famille

Enjeu : L'évolution des modes éducatifs et de leurs pratiques

Objectif : Adapter les pratiques professionnelles aux mutations de la société

Levier : Intégrer le numérique et ses effets dans les pratiques éducatives

**LIEU** : CEF (centre éducatif fermé) de la Forêt d'Orient, Lusigny sur Barse (10)

**PRÉSENTATION** : Le CEF géré par l'AASEA 10 a décidé d'utiliser facebook pour **garder un lien avec les jeunes qui ont été placés au CEF**. Il n'est pas rare que les jeunes pris en charge par le CEF souhaitent garder contact avec l'équipe du CEF après leur départ. La création d'une page facebook, dédiée aux jeunes qui sont passés par l'établissement, est un moyen de faciliter ce lien et de l'entretenir (outil connu des jeunes et utilisé au quotidien, beaucoup plus accessible pour eux que d'appeler).

**CONTACT** : AASEA (association auboise pour la sauvegarde de l'enfance, de l'adolescence et des adultes) ; aasea@aasea.asso.fr ; Tél : 03 25 45 16 48

---

### EXPÉRIENCE/INITIATIVE 4

#### **AMSEAA 55 : Parrainage de jeunes sortants de protection de l'enfance par des bénévoles administrateurs**

##### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les associations

Enjeu : Les associations démocratiques, participatives et créatrices de liens sociaux

Objectif : Définir et mettre en œuvre une gouvernance démocratique, participative et dynamique

Levier : Valoriser l'engagement des administrateurs en les impliquant au niveau des missions de l'association

**LIEU** : AMSEAA 55 (Meuse)

**PRÉSENTATION** : **Plusieurs adultes bénévoles, membres de l'association AMSEAA, s'engagent à parrainer chacun un jeune** afin de lui apporter une écoute hors champ éducatif tout au long de la prise en charge de son "contrat jeune majeur" et même au-delà. **Les "parrains" interviennent en complémentarité de l'action des éducateurs de l'association**. L'arrivée à l'âge adulte nécessite souvent un apprentissage et un

étayage. Il s'agit ainsi de donner l'opportunité à certains jeunes de bénéficier **d'échanges, d'écoute**, de recevoir des conseils, avec un **principe de libre adhésion**. Il s'agit aussi de **maintenir ou de créer du lien intergénérationnel** dans un souci d'enrichissement mutuel.

Public concerné : Le parrainage est proposé aux jeunes dans leur dernière année de minorité avec l'objectif d'anticiper leur future majorité, et aux jeunes accompagnés dans le cadre des "contrats jeunes majeurs".

Modalité d'accompagnement : Les équipes d'éducateurs de l'AMSEEA s'engagent à favoriser les rencontres et les premières prises de contact entre les jeunes qui souhaitent s'engager dans cette démarche et les futurs parrains à l'occasion de diverses actions : pots, réunions, goûters, repas...

S'il s'opère une accroche quant au lien entre un jeune et un potentiel parrain, et donc une envie de s'engager mutuellement, le partage des coordonnées est effectué.

**Une charte est signée** entre le jeune et le parrain, contenant les engagements minimums de chaque partie. Son contenu est souple, et il appartient ensuite aux deux parties de s'accorder sur les modalités de ce parrainage. Dans tous les cas de figure, les deux parties se doivent d'être précises quant à leurs attentes respectives.

Les équipes d'éducateurs de l'AMSEEA tiennent le rôle de médiateur et de coordonnateur, en fonction des besoins ou des demandes.

L'accompagnement des jeunes vers leur majorité et leur vie de jeune citoyen consiste à les aider à accéder à une autonomie dans l'ensemble des domaines de la vie. Cela implique pour eux d'apprendre à gérer leurs dépendances à une famille, une éducation, un système et des valeurs. Le parrain s'engage à être à l'écoute des préoccupations du jeune, le soutenir dans ses démarches, partager avec lui les événements importants de sa vie personnelle, scolaire et professionnelle.

Ce cheminement s'effectue par étapes. Le jeune construit des objectifs dont il se sent investi et qui lui permettront de s'approprier son avenir et d'en devenir réellement « acteur ».

La communication de nombreuses informations concernant la vie quotidienne, et surtout des temps d'écoute et de soutien lors des moments de doute et de questionnements nombreux à cet âge de leur vie, s'avèrent nécessaires.

Cet accompagnement repose sur le principe de **libre adhésion** incontournable ; il est donc **sans durée préétablie**, puisqu'il peut s'agir d'un besoin ponctuel comme d'un lien qui va perdurer dans le temps, au-delà de la fin de la prise en charge éducative professionnelle. A tout moment, le jeune ou le parrain peuvent signifier leur désir de cesser la relation. L'équipe éducative reste à la disposition de chacun s'il y a besoin de médiatisation.

**CONTACT** : Bruno LARCHER, directeur général de l'AMSEEA ; bruno.larcher@amseaa.fr ; Tél : 03 29 86 09 90

---

## EXPÉRIENCE/INITIATIVE 5

**ANRAS : Mise en place d'une formation inter-associative : « Travailler avec la famille dans le cadre du placement de l'enfant : une démarche inter-établissement »**

### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les associations

Enjeu : Les associations motrices et actrices de changements, porteuses d'innovations et de propositions dans la réalisation de leur projet associatif et sociétal

Objectif : Accompagner les bénévoles et les salariés dans les changements

Levier : Mettre en réflexion les enjeux des mutations, et assurer des formations pour accompagner les changements dans un contexte de transitions multiples

**LIEU** : MECS La Passarella, Montauban (82)

**PRÉSENTATION** : Les associations doivent se positionner comme des actrices incontournables de la mise en œuvre des politiques publiques sociales, et en tant que motrices de l'action collective.

Pour ce faire, l'accompagnement des salariés aux mutations auxquelles ils sont confrontés, et qui impactent tant les organisations que les pratiques professionnelles, est un enjeu majeur.

Ces mutations sont en particulier liées aux évolutions des politiques publiques et des exigences réglementaires, et aux évolutions des besoins des publics accueillis. L'objectif recherché par l'association est d'être **force de proposition dans le cadre de l'élaboration du schéma départemental** du Tarn-et-Garonne

concernant les **placements en hébergement à domicile** (PHD). Il s'agit d'un dispositif expérimental sur le département depuis 2013.

Le levier choisi par l'association consiste dans la mise en place d'une formation commune sur le thème suivant : « Travailler avec la famille dans le cadre du placement de l'enfant : une démarche inter-établissement ».

La durée de la formation est de 17 jours, répartis en jours séparés et jours consécutifs (70h par salarié).

Ce thème concerne tout autant les MECS du Tarn-et-Garonne, que le CEF, l'ITEP, le CAO (centre d'accueil et d'observation), et également les services d'AEMO (action éducative en milieu ouvert) et placements familiaux de la Sauvegarde du Tarn-et-Garonne.

Tous ces établissements et services sont concernés et souhaitent former du personnel de leur structure (30 personnes concernées).

Cette formation avait été initialement pensée afin d'avoir un regard commun sur le placement en hébergement à domicile avant la refonte du schéma départemental du Tarn-et-Garonne. Ces associations souhaitaient, en effet, lors de l'élaboration du nouveau schéma départemental du Tarn-et-Garonne en 2016, porter ensemble une même parole sur le PHD. L'ANRAS a sécurisé une enveloppe sur le budget formation adhérents (BFA) en 2015 concernant l'accompagnement des familles. Durant le premier semestre 2015, elle a contacté l'Institut anthropologique clinique et a construit la formation avec ce dernier, en fonction des besoins repérés.

La formation est finalement plus complète que celle qui avait été envisagée à l'origine. Elle répond aux attentes des associations tant sur le plan de l'acquisition de compétences pour les salariés, que de l'amélioration de l'accompagnement des personnes accueillies. La formation est positionnée sur deux années de BFA 2015-2016. Elle a pour objectif de **consolider et développer dans le cadre de la protection de l'enfance les pratiques d'accompagnement des familles en général et les entretiens familiaux plus particulièrement**. Cette formation a également pour vocation d'**évaluer les pratiques professionnelles relatives au travail avec les familles** et de **repenser le projet d'établissement** à travers ce prisme.

Cette formation a en outre comme but d'**apporter des éléments pour soutenir auprès des financeurs la continuité des placements en hébergement à domicile**, dispositif expérimental sur le département depuis deux ans mais non pérenne à ce jour. Enfin, cette formation a comme objectif de **renforcer le partenariat** sur le département.

#### **OBJECTIFS DE LA FORMATION**

- Améliorer le travail d'accompagnement de l'enfant et de sa famille
- Construire une culture interinstitutionnelle en matière d'accompagnement familial
- Modifier les croyances et les représentations concernant les dynamiques familiales
- S'approprier des connaissances théoriques et techniques pour intervenir auprès des familles
- Développer les pratiques d'entretiens familiaux
- Acquérir des savoir-faire et des postures professionnelles pour travailler avec les familles

#### **IMPACTS DE LA FORMATION**

Cette formation va permettre aux salariés formés d'intervenir à domicile lors de placement en hébergement à domicile, de placement séquentiel ou dans le cadre d'autres dispositifs d'accompagnement, de manière appropriée.

Elle va également permettre aux jeunes et à leur famille d'avoir davantage d'interlocuteurs à leur écoute et aptes à répondre à leurs besoins.

Elle va enfin permettre aux institutions de **construire une culture interinstitutionnelle en matière d'accompagnement familial et de la porter au niveau du conseil départemental**.

Par ailleurs, elle va contribuer à faire évoluer le projet d'établissement des structures.

**CONTACT** : Laure VAYSETTES, Directrice de la MECS La Passarella ; mecs.lapasarella@anras.fr ; Tél : 05 63 21 44 80

---

#### **EXPÉRIENCE/INITIATIVE 6**

**UNAPP : « Pôle d'Echanges et d'Expérimentations pour les Solidarités Educatives » (PEPSE)**

**LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les associations. Il est à préciser que **l'initiative présentée se situe à la croisée des quatre thématiques, considérées d'emblée comme complémentaires**.

Enjeu : Les associations démocratiques, participatives et créatrices de liens sociaux

Objectif : Changer le regard et les modes de relation entre les professionnels, les bénévoles et les familles

Leviers : Associer et impliquer les enfants, les jeunes et leur famille dans l'action de l'association développée sur le territoire ; mettre en œuvre des modes d'action collaboratifs et d'interactions sociales

**LIEU** : Expérimentations depuis 2016 en Sarthe (Le Mans), Drôme, Aisne....

**PRÉSENTATION** : Pour favoriser le bien-être, l'éducation des enfants, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, **la reconnaissance des ressources de l'expérience, de la compétence et de la volonté de chacun - parent, jeune, professionnel, citoyen, entreprise** - est une opportunité, une chance de faire société et de penser un vivre ensemble plus tolérant et plus solidaire en multipliant les passerelles entre citoyens, entre institutions, entre citoyens et institutions. L'enjeu est **la création de synergies avec l'ensemble des acteurs volontaires** sur un même territoire dans une dynamique participative.

L'objectif est de construire localement des « politiques d'éducation partagée » ouvertes à toutes les suggestions, les opportunités, qui répondent réellement aux besoins et aux aspirations des jeunes concernés et de leur famille, qui soient reconnues et favorisées dans les politiques publiques.

Le levier est de disposer de temps, d'un **espace « tiers »** pour penser, partager des expériences, se ressourcer, expérimenter et imaginer ensemble l'éducation d'aujourd'hui et de demain en favorisant le dialogue : école des débats, formations-actions collaboratives, parrainages et mises en réseau, recherche et innovation. L'objet est l'essaimage de l'initiative co-portée par l'UNAPP en compagnonnage avec Apprentis d'Auteuil Centre-Ouest, la CAF de la Drôme, et coanimée par l'IePP (Institut européen de philosophie pratique) et Capa-sol.

Objectifs des PEPSE : « pôles d'échanges et d'expérimentation pour les solidarités éducatives<sup>7</sup> »

**« Comment faire face au défi de la construction de l'avenir pour les enfants et les jeunes en rassemblant toutes les énergies et les potentialités d'action sur un même territoire » ?** C'est en réponse à cette question que l'UNAPP, soutenue dans sa démarche d'innovation par la CNAF, a imaginé avec ses partenaires de **penser ensemble les solidarités éducatives et se donner les moyens d'expérimenter des changements pour mieux « vivre et grandir ensemble »<sup>8</sup>.**

**L'idée du PEPSE est née de cette volonté d'expérimentation.**

**1) Elle est partie de convictions partagées** avec les professionnels d'Apprentis d'Auteuil vérifiées lors d'une journée d'étude en 2015 : qu'est-ce qui fait sens pour un jeune, va l'aider à grandir, à construire son histoire de vie, sa citoyenneté, ses attachements ? Comment favoriser à la fois les liens familiaux - alors que la famille souvent en situation de discrédit est parfois disqualifiée - et ouvrir la possibilité de nouer des liens personnels extérieurs à l'institution qui soient une ressource, favorisent un ancrage et perdurent au-delà du passage dans l'institution ? Le souci de soutenir de nouvelles alliances éducatives et culturelles avec le réseau de parenté, les professionnels et la société civile trouve sa concrétisation dans de nouvelles formes de « parrainages ». **Un travail préalable mené dans le cadre de France Bénévolat par Apprentis d'Auteuil et l'UNAPP sur « l'engagement associatif pour une citoyenneté active » a permis d'asseoir un compagnonnage sur des valeurs partagées** : richesse de l'ouverture sur des réseaux de sociabilité de la vie ordinaire, interaction entre citoyens bénévoles et citoyens professionnels, légitimité des solidarités issues de la société civile, complémentarités avec les solidarités institutionnelles, reconnaissance dans les politiques publiques. La réflexion sur le sens de l'engagement, la volonté de tenir compte de ses contours actuels dans leur action respective et commune ont permis de dépasser le trop fréquent « clivage » entre « professionnels » et « bénévoles » !<sup>9</sup>

**2) Dans le même temps, l'UNAPP initiait avec la CAF de la Drôme** et ses partenaires dans le cadre du « schéma de services aux familles » un travail sur le partage d'initiatives porteuses d'innovation, pour imaginer et expérimenter de nouvelles actions de solidarité de proximité dans l'esprit et l'éthique du parrainage. Dans la volonté de repenser dans le quotidien l'accompagnement des familles, des enfants et des jeunes en articulant l'action des professionnels et les potentialités de la société civile dans des actions concrètes de partage autour de l'éducation et de la culture, ces deux projets ont en commun de favoriser la connaissance mutuelle entre personnes et générations. Concrètement, il s'agit de s'appuyer sur toutes les potentialités génératrices d'équilibre, d'ouverture et de promesse d'égalité des chances.

---

<sup>7</sup> Il s'agit bien ici d'entendre l'éducation comme un « bien commun » au-delà de la famille, de l'école et des institutions, qu'elle soit « formelle, non formelle, informelle ».

<sup>8</sup> Paroles de Pepse, Edito de l'an 2, en ligne sur <http://pepseblog.org>.

<sup>9</sup> Cf projet stratégique des Apprentis d'Auteuil : « réussir ensemble » et projet associatif de l'UNAPP : « inscrire le parrainage dans une responsabilité sociale partagée ».

**3) Des développements rapides** : Les ressources partagées de cette démarche novatrice développée en 2016<sup>10</sup> nourrissent l'action de l'UNAPP grâce à une **méthodologie à dimension participative** qui permet de construire des projets avec les parents, les enfants, les familles, les adultes, les enseignants, les éducateurs, les élus, les institutions, les associations, les citoyens. Se développent rapidement des projets nouveaux comme à Laon avec le projet « parents ++ parrainage grand angle », des expérimentations avec les membres volontaires dans le cadre du projet stratégique de la CNAPE, de nouvelles ouvertures pour des projets plus anciens. **L'institution culturelle et sociale du parrainage est par essence une ressource** favorisant l'ouverture, les « alliances » éducatives reconnues et valorisées socialement : les « liens de parrainage » institués trouvant place symboliquement entre les liens « de parenté » et les liens « de travail » sont un instrument relationnel majeur. Ses grandes forces : être un lien formalisé dépassant la simple amitié privée, offrir un mode de relation à la fois souple et régulé, public et privé, reconnu par les institutions.

L'action de l'UNAPP poursuit un seul but : alimenter une réflexion nationale pour retrouver ces fondamentaux dans le parrainage dit « de proximité<sup>11</sup> » trop souvent perçu et conçu comme une pratique paternaliste. Il s'agit de dépasser les représentations favorisées par les politiques publiques en protection de l'enfance qui l'inscrivent dans la substitution parentale et de trouver les moyens concrets de favoriser son développement dans une démarche d'innovation.

Pour l'UNAPP, **le parrainage peut apporter une légitimité et une reconnaissance publique à des liens** qui se nouent entre des personnes, qui petit à petit deviennent « significatifs » au gré des rencontres et/ou qui se construisent au sein d'un projet plus « politique » dans une **démarche « d'associativité »** autour de l'entraide, de partage d'intérêts communs, d'activités etc, dès lors qu'on y retrouve la liberté, la confiance, la responsabilité. Cette nomination confère à la relation une « visibilité » non stigmatisante, positive, une reconnaissance : « c'est mon parrain, ma marraine, mon filleul ».

#### Méthodologie et perspectives de développement des PEPSE

Au-delà des très nombreux « dispositifs » et initiatives en faveur des enfants et de leur famille, le plus souvent conçus et menés les uns indépendamment des autres, de ce fait peu lisibles et ne favorisant pas le pouvoir d'agir, il convient de **penser des formes « d'alliance éducative » pour faire « bouger les lignes » avec les personnes concernées**. Initier une démarche participative, réfléchir à des formes de coopération et d'action, conserver des traces d'un processus (images, écrits) qui mobilise des personnes de niveaux et de cultures très différents passent par plusieurs phases : co-élaboration (comité de pilotage à géométrie variable), « hauts plateaux » avec l'ensemble des volontaires sur une journée permettant connaissance mutuelle et valorisation des acteurs, émergence de pistes d'action innovantes et « petits plateaux » autour d'une thématique précise ou d'une expérimentation spécifique, permettent de favoriser la diversité des participants et d'ouvrir largement la démarche. Cette démarche crée de la « surprise », un « décalage » avec les postures habituelles qui favorisent une plus grande liberté de parole, libèrent des énergies propices à l'innovation. Cette mobilisation rend visibles et plus « effectives » les interactions au sein d'un écosystème d'éducation au sein duquel les enfants et les jeunes ont leur mot à dire !

**CONTACT** : Lise-Marie SCHAFFHAUSER, Présidente de l'UNAPP (Union nationale des acteurs de parrainage de proximité), president@unapp.net ; Tél : 06 81 73 44 68

---

#### **EXPÉRIENCE/INITIATIVE 7**

**ADSEA 69 : Réorganisation d'un service d'intervention en milieu ouvert par bassin de vie**

#### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les territoires

Enjeu : La mobilisation des ressources du territoire de vie des enfants, des jeunes et de leur famille

Objectif : S'appuyer sur les ressources de proximité pour mieux accompagner les enfants, les jeunes et leur famille

Levier : Contribuer à la coordination de l'ensemble des acteurs pour articuler les réponses, mettre en synergie les diverses ressources de proximité, notamment dans le cadre des plateformes territoriales collaboratives

**LIEU** : SPEMO, Rhône (69)

---

<sup>10</sup> [www.apriles.net](http://www.apriles.net) : « le parrainage de proximité se donne du Pepse », juillet 2016.

<sup>11</sup> Dans la volonté de le différencier du parrainage à but humanitaire pour des enfants et des jeunes à l'étranger.

**PRÉSENTATION :** L'enjeu pour le service de protection de l'enfance en milieu ouvert (SPEMO) de l'ADSEA 69 est de **réaffirmer la place du milieu ouvert dans les accompagnements et d'améliorer les interventions**. Il vise une organisation par territoire avec un développement du parcours des mineurs. Cet objectif a mobilisé l'ensemble des acteurs, et a suscité un questionnement sur l'intervention en milieu ouvert.

Ce service regroupe les mesures administratives et judiciaires de protection de l'enfance (mesures judiciaires d'investigation éducative - MJIE, action éducative à domicile - AED, action éducative en milieu ouvert - AEMO, AEMO renforcée, action éducative intensive, aide à la gestion du budget familial, espace rencontre avec des visites médiatisées).

Mis en place depuis le 01/01/2015, le projet présenté vise une **réorganisation des interventions en milieu ouvert pour favoriser le décroisement** avec une entrée par territoire - bassin de vie identifié. La volonté affichée est à travers cette réorganisation est de **favoriser les collaborations internes et externes sur les territoires autour des situations suivies** et de **favoriser la notion de parcours avec pour objectif l'accès au droit commun** pour les familles accompagnées.

En parallèle, le SPEMO s'est engagé dans une dynamique de création d'une **boîte à outils pour les actions en milieu ouvert valorisant des nouvelles pratiques** (individuelles ou collectives), prenant en compte les évolutions sociétales, des cadres juridiques et les savoir-faire empiriques des professionnels. Cette boîte à outils a pour but de donner un socle aux professionnels et des références, de réaffirmer le sens des actions et un engagement dans la prise en compte des besoins des familles et de leurs droits.

Ce projet engage les cadres de notre service (chefs de service, directeurs de territoire et d'activité, directeur du service) dans de nouvelles postures et fonctions autour de la notion d'équipe de direction et de **transversalité**.

En termes de dialogue avec les autorités publiques, ce type d'organisation favorise une **meilleure appréhension des problématiques**, une meilleure connaissance des publics et la **capacité de l'association à être force de propositions**, dans un contexte contraint.

**CONTACT :** Bruno PASSARD, Directeur du SPEMO, bruno.passard@adsea69 ; Tél : 04 37 37 80 09

---

## EXPÉRIENCE/INITIATIVE 8

**ASEAC 19 : Organisation de collectifs d'acteurs citoyens en vue de décroiser l'intervention auprès des personnes accompagnées**

**LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les territoires

Enjeu : La synergie des acteurs locaux au service des projets collectifs et individuels

Objectif : Organiser des modèles d'action priorisant le collectif, la collaboration et le partage

Levier : Participer à des plateformes collaboratives territoriales couvrant différents champs d'intervention et multiservices.

**LIEU :** Plusieurs territoires en France (acteurs organisés en collectifs)

**PRÉSENTATION :**

### Objectif et périmètre des collectifs

Des représentants d'établissements et services du secteur social, médico-social et sanitaire intervenant sur les territoires concernés partagent leur expérience et leurs réflexions relatives aux situations complexes qu'ils peuvent être amenés à aborder. Constatant que le travail qu'ils menaient en commun autour de situations difficiles reposait souvent sur des solutions *ad hoc*, sans qu'une démarche concertée soit envisagée en amont, ils expriment leur volonté de mettre en œuvre une **approche décroisée et intersectorielle** qui permet d'utiliser de façon plus efficiente, dans le respect des schémas existants, les ressources allouées à travers les politiques publiques. Un travail coordonné qui prend en compte le champ d'intervention de chacun des acteurs et ses compétences spécifiques permet de dépasser, lorsque cela s'avère nécessaire, l'approche par catégorie de population. Ces initiatives illustrent la position citoyenne du monde associatif en tant que force de proposition dans le champ de l'innovation sociale. L'objectif recherché est d'assurer des **parcours inter-secteurs fluides et cohérents**. Le public visé est celui qui nécessite l'intervention

simultanée de plusieurs des parties prenantes de ces collectifs : enfants, adolescents, jeunes majeurs et leurs familles habitant dans les bassins de vie concernés et rencontrant une difficulté éducative, sociale ou de santé qui ne peut pas être prise en compte dans sa globalité par le droit commun et conduit ou risque de conduire à une rupture de parcours. Il s'agit de mettre en place à leur égard, de façon concertée et coordonnée, une intervention subsidiaire aux établissements et services constitués.

#### Organisation des collectifs

Afin de pouvoir mettre en place une **coopération souple mais structurée**, les participants peuvent décider de **créer un comité de pilotage** composé de représentants de chacun des différents secteurs présents : la protection de l'enfance, le médico-social, la protection judiciaire de la jeunesse, l'insertion, l'éducation populaire et le secteur sanitaire. Il joue le rôle du secrétariat technique et d'un groupe de réflexion chargé de mener des travaux préparatoires des réunions plénières. Il délimite l'action du collectif (public concerné, finalité du projet, territoire couvert) et met en place ses modes d'organisation et de gouvernance validés par l'instance plénière.

#### Perspectives de développement des collectifs

Des phases d'expérimentation sur des situations complexes, suivies d'évaluations, sont souvent nécessaires pour engager l'action des collectifs. Une communication sur la démarche auprès des acteurs de terrain sur le territoire et auprès des autorités de tarification et de contrôle est une phase importante pour une bonne compréhension du rôle des collectifs. La plus-value que ces collectifs souhaitent apporter par rapport aux réseaux existants est leur capacité de travail en amont. Ils permettent de dépasser les coopérations ponctuelles existantes par une concertation systématique dans les cas qui la justifient. Dans un premier temps, il est utile d'établir un **diagnostic des besoins et des ressources existantes et de leur articulation**.

**Assurer la participation des personnes accompagnées à la construction des solutions proposées** est un enjeu majeur pour ces collectifs. C'est à travers elle qu'une véritable adhésion peut être obtenue, permettant de pérenniser les solutions conçues et conduites dans le dialogue.

Enfin, il s'agit de susciter la **collaboration de davantage d'établissements et institutions** à la démarche, dont le concours permettrait de l'enrichir.

**CONTACT** : Christophe SOMNARD, Directeur général de l'ASEAC 19, csomnard@aseac19.fr ; Tél : 05 55 88 91 00

---

## **EXPÉRIENCE/INITIATIVE 9**

### **ACSEA 14 : Élaboration partenariale d'une Maison des Adolescents du Calvados**

#### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les territoires

Enjeu : La synergie des acteurs locaux au service des projets collectifs et individuels

Objectif : Contribuer à développer un maillage territorial pour mettre en œuvre une solidarité de proximité

Levier : Susciter des coopérations, investir différentes formes de collaborations, en s'appuyant sur un diagnostic du territoire.

**LIEU** : Département du Calvados (14)

**PRÉSENTATION** : La Maison des Adolescents du Calvados (MDA14) est ouverte depuis le 2 octobre 2006.

**Sa création a été portée par 2 partenaires fondateurs, l'Association Calvadosienne de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte (ACSEA) et le Centre Hospitalier Spécialisé de Caen, devenu en 2012 l'Établissement Public de Santé Mentale (EPSM) de Caen.**

Dès 2007, **deux autres partenaires se sont joints au projet initial** :

- l'Association des Amis de Jean Bosco (AAJB) avec signature d'une convention. Cette association a choisi de participer à ce dispositif en y adjoignant des moyens financiers sanctuarisés dans son contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) avec l'ARS, et est devenue ainsi membre de l'association de gestion "PASSADO 14" ;

- l'Inspection Académique du Calvados, devenue Direction Départementale des Services de l'Éducation Nationale.

Le dispositif « Maison des Adolescents du Calvados » est un projet qui a reçu une **autorisation médico-sociale, délivrée le 11 mai 2007 à l'ACSEA, à titre expérimental**, renouvelée pour cinq ans en 2012. Dans le

cadre du renouvellement, une première évaluation interne et une évaluation dite « externe » menée par l'ARS de Basse-Normandie ont été réalisées.

Le dispositif Maison des Adolescents du Calvados intègre en son sein **un centre médico-psychologique et un hôpital de jour**, structures relevant du code de la santé publique, et du régime des autorisations sanitaires.

Son statut est celui d'une **association Loi 1901 dénommée "PASSADO 14"**, parue au JO le 14 septembre 2006, avec un Conseil d'Administration, un directoire et un comité des partenaires et des financeurs.

Ce dispositif repose sur un projet initial, réactualisé en 2012. Les objectifs visés sont, sur le plan institutionnel :

- **Le décloisonnement, la complémentarité et la mutualisation :**

La MDA14 propose une porte d'entrée unique et généraliste à même de recevoir les demandes des adolescents de 12 à 21 ans, des parents, des professionnels s'occupant d'adolescents ; et d'écouter, d'évaluer et de proposer une orientation la plus en adéquation avec la demande et prenant en compte l'ensemble des dispositifs existants dans le département.

- **Le développement d'un réseau départemental de l'adolescence :**

Pour cela, la MDA14 a l'ambition d'être au cœur de ce réseau qu'elle contribue pour une part importante à constituer, à faire vivre et à évaluer. Elle a pour fonction l'information et la présentation de ses missions auprès des différents intervenants de terrain du département, la participation à la dynamisation des différents secteurs de compétences, la création et l'animation de réseaux, le recueil de besoins et la mise en place d'interventions en lien avec des partenaires.

L'équipe de la MDA14, qui exerce une mission de prévention et de prise en charge, fonde son action sur un principe psychodynamique : l'adolescent a besoin d'un adulte pour se construire, s'éprouver, se conforter. La fonction éducative et soignante revendiquée est d'assurer auprès de l'adolescent à la fois la confrontation et le soutien.

Le dispositif est implanté à Caen et a **vocation départementale**. Ainsi, la MDA 14 décline ses missions au travers de **5 espaces** :

### **Espace Accueil**

Sur le principe de "guichet unique" pour les adolescents, les familles et les professionnels, il s'agit de proposer des réponses rapides (information, écoute, évaluation, orientation interne/externe, entretiens de soutien). Il propose des larges plages d'ouverture sans rendez-vous mais aussi des accueils individuels ou en groupe sur rendez-vous. L'activité de l'Espace Accueil permet ainsi de réguler la demande de consultations spécialisées.

Cet espace déploie son activité d'accueil sans rendez-vous dans les autres bassins de population du département, sous la forme d'antennes d'accueil.

Enfin, l'Equipe Mobile effectue des interventions d'évaluation et de soutien clinique dans les territoires du département, sur demande des partenaires locaux.

### **Espace Consultation**

L'Espace de Consultation déploie son offre de service sur rendez-vous du lundi au vendredi ; des consultations sont également assurées le samedi sur demande des jeunes ou des familles. Outre les consultations individuelles, il propose des groupes thérapeutiques pour les adolescents et les parents.

Cet Espace croise bien sûr son activité avec l'Espace Accueil, chaque accueillant pouvant proposer, lorsque la situation le légitime, une prise de rendez-vous à l'Espace Consultation. Les accueillants ont la possibilité également de demander, au cas par cas, soutien et/ou éclairage à propos d'une situation à l'équipe de l'Espace Consultations.

Cette activité s'exerce principalement dans le cadre des activités ambulatoires hospitalières.

### **Espace de Soin et de Médiation (ESM)**

L'ESM est une unité de prise en charge éducative et thérapeutique à temps partiel ou en temps de journée. Il est ouvert aux adolescents de 12 à 18 ans nécessitant une forme de prise en charge plus intensive. Les admissions sont sous responsabilité médicale, les jeunes étant orientés par leurs consultants ou par le secteur socio-éducatif. L'ESM dispose d'une capacité totale de 10 places dont 5 relevant du champ médico-social et 5 relevant de l'hospitalisation de jour.

### **Espace Réseau-Ressource**

Il s'adresse à tout professionnel ou bénévole, collectivité ou service territorial concerné par les adolescents et leur entourage. L'Espace Réseau-Ressource assure la promotion de l'activité de la MDA14.

Il réalise des diagnostics territoriaux, des évaluations et recense les besoins.

Il anime et coordonne des réseaux de professionnels (secteur de l'animation, de l'insertion, établissements scolaires du second degré, services socio-éducatifs, services hospitaliers, réseau ville hôpital).

L'Espace Réseau-Ressource a aussi pour mission l'animation de groupes de réflexion sur des thématiques adolescentes, la conception et l'organisation de programmes d'actions collectives (formation, action de prévention et d'éducation pour la santé, conférence, soirée-débat...) à partir des besoins identifiés en interne ou par les partenaires sur les territoires.

### **Espace Hébergement Thérapeutique (EHT)**

L'Espace Hébergement Thérapeutique est une unité d'accueil de nuit pour des adolescents entre 12 et 18 ans. Il s'agit d'un lieu d'accueil à double compétence éducative et de soin qui n'est pas une unité d'hospitalisation (les états psychopathologiques aigus ne relèvent donc pas de cet hébergement).

Sa mission spécifique est double :

- Assurer une fonction de tiers pour la séparation nécessaire entre un jeune et son milieu usuel (famille, foyer, institution)
- Assurer un accueil « transitionnel » en aval d'une hospitalisation ou d'un séjour de rupture.

L'EHT est le dernier espace de la Maison des Adolescents du Calvados, ouvert seulement depuis septembre 2012.

L'effectif global sur la MDA est de 43,76 ETP. A cela s'ajoute actuellement sur PASSADO 14, 2 CAE (contrats d'accompagnement dans l'emploi) temps plein et une doctorante.

**CONTACT :** Dominique ROCHE, Directrice générale de l'ACSEA, [directeur.general@acsea.asso.fr](mailto:directeur.general@acsea.asso.fr) ; Tél : 02 31 47 00 00

---

### **EXPÉRIENCE/INITIATIVE 10**

**AMSEAA 55 : Création de l'association « GIAM », rassemblant les associations du département de la Meuse**

#### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les pouvoirs publics et les politiques publiques

Enjeu : La valorisation des positions associatives auprès des pouvoirs publics

Objectif :

- Construire des positions communes entre associations, avec l'appui des fédérations
- Faire connaître les positions associatives

Leviers :

- Développer des réseaux d'échanges de réflexions et de points de vue entre les associations d'un même territoire ;
- Communiquer auprès des élus (locaux et parlementaires) et des médias locaux.

**LIEU :** Département de la Meuse (55)

**PRÉSENTATION :** Les associations de la Meuse se sont fédérées en une nouvelle association, dénommée "groupement inter-associatif meusien" (GIAM). Tous les champs et modalités d'action du secteur social et médico-social y sont représentés (enfance, personnes handicapées, personnes âgées, établissements ou services de milieu ouvert...).

Les représentants de ces associations se rencontrent environ une fois par trimestre pour évoquer les actualités et difficultés de chaque association, leurs projets et réponses apportées aux difficultés. Ces réunions permettent également le partage d'informations entre associations, concernant l'actualité nationale et locale.

En outre, le GIAM organise une rencontre annuelle avec les parlementaires meusiens, sous la forme de petits déjeuners de travail, ainsi qu'une réunion annuelle avec le Conseil départemental.

Enfin, le GIAM peut venir en soutien aux associations en difficulté, par exemple en faisant tiers auprès du président du conseil départemental en cas de difficulté entre une association et le conseil départemental.

**CONTACT :** Bruno LARCHER, directeur général de l'AMSEAA : [bruno.larcher@amseaa.fr](mailto:bruno.larcher@amseaa.fr) ; Tél : 03 29 86 09 90

---

## EXPÉRIENCE/INITIATIVE 11

### **APEA 34 : Création de l'association « Synergie Enfance 34 », rassemblant les associations de protection de l'enfance du département de l'Hérault**

#### **LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE PRÉSENTÉ (ENJEU, OBJECTIF, LEVIER ILLUSTRÉ) :**

Thématique : Les pouvoirs publics et les politiques publiques

Enjeu : L'équilibre des rapports entre les associations et les pouvoirs publics

Objectif : Entretenir des rapports réguliers, constructifs et confiants avec les pouvoirs publics

Leviers :

- Organiser et assurer une représentation politique dans les échanges durables avec les décideurs publics ;
- Assurer une représentation active dans les instances nationales et locales œuvrant en faveur de l'enfance et de la jeunesse.

**LIEU :** Département de l'Hérault (34) ; siège Synergie Enfance 34, 59 avenue de Fès, Bât. D, 34080 Montpellier.

**PRÉSENTATION :** L'association « Synergie Enfance 34 » rassemble 10 des 11 associations de protection de l'enfance du département de l'Hérault.

L'association a été créée avec pour objectifs :

- d'être en mesure d'affirmer un positionnement politique fort, en particulier face aux élus du Conseil départemental ;
- de permettre une présence du secteur associatif dans les instances politiques et techniques où sont élaborées les politiques publiques ;
- de créer des alliances en vue d'utiliser au mieux les complémentarités et savoir-faire des différents acteurs.

Pour son déploiement, l'association a su faire appel aux ressources apportées par la CNAPE et l'URIOPSS Languedoc-Roussillon.

Avec toujours la même intention de porter une parole politique et d'améliorer la visibilité du secteur associatif, Synergie Enfance 34 organisera cet automne son second colloque sur le thème de l'innovation et de la prise de risque.

**CONTACT :** Jean-François ARTZ, Président de l'association Synergie Enfance 34, jean-francois.artz@orange.fr  
Edith DEVE, déléguée régionale Languedoc-Roussillon de la CNAPE et directrice de la MECS de l'APEA : mecs.baldy.direction@orange.fr ; Tél : 04 67 01 06 66

