

Le pilotage de la protection de l'enfance : acteurs et outils

Journée d'étude de l'ONED
22 janvier 2016

Table ronde : Le pilotage au niveau départemental : acteurs et outils

**Emmanuel Fayemi,
Directeur de la Sauvegarde de l'Enfance du Finistère**

1) La vision du secteur associatif sur le pilotage départemental de la protection de l'enfance

Des disparités existent entre les territoires selon les orientations, les priorités et la sensibilité locales.

La fonction de coordination et d'animation de la protection de l'enfance par les conseils départementaux n'a pas été totalement investie.

Concernant les liens pouvoirs publics/secteur associatif : nous pouvons noter là aussi une forte hétérogénéité d'un département à l'autre, voire au sein d'un même département. Les relations varient selon les acteurs publics, les associations... et ne tiennent parfois qu'à des questions de personnes. Cette situation est préjudiciable car sans stabilité ni fiabilité des relations, il est difficile de construire des réponses pérennes au bénéfice de la protection de l'enfance.

2) Les attentes du secteur associatif sur le pilotage départemental de la protection de l'enfance

Nous pensons que le président du conseil départemental doit conforter son rôle d'animateur, de coordinateur, de garant de la continuité et de la cohérence des réponses apportées aux enfants. Cela suppose que soient définis préalablement des principes de travail qui sont partagés par tous ceux qui décident, notamment le président du conseil départemental et les magistrats, et ceux qui mettent en œuvre, les associations particulièrement, mais aussi les services du département.

Il incombe également au président du conseil départemental de donner toute l'impulsion nécessaire pour que tous les acteurs s'inscrivent dans une dynamique de collaboration dans le but de protection

de l'enfance. Il doit savoir saisir toutes les opportunités que lui offre notamment la loi de 2007 pour favoriser cette collaboration, et par effet, faciliter la coordination :

- ✓ Le projet pour l'enfant constitue un support essentiel pour faciliter la coordination, l'articulation des actions, leur lisibilité, le suivi de l'enfant.
- ✓ Le rapport annuel, suite à une évaluation pluridisciplinaire, qui permet de suivre l'évolution de l'enfant, de son développement, de ses besoins, de son mieux-être. Ces deux supports, sont des leviers pour favoriser la coordination, mais aussi la continuité et la cohérence des réponses.
- ✓ L'observatoire départemental de la protection de l'enfance, lieu propice pour préparer et entretenir les conditions d'une collaboration entre les différents acteurs et faciliter leur coordination.
- ✓ L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du schéma départemental enfance-famille sont autant de temps forts pour les départements, pour favoriser la coordination.

Sans remettre en question la décentralisation ou les compétences des conseils départementaux en matière d'aide sociale à l'enfance ou de l'action sociale, le rôle de l'État en tant que garant du cadre national et de l'équité de traitement sur l'ensemble du territoire est légitime. Quant à l'Etat il est opportun qu'il porte une parole forte sur la protection de l'enfance et détermine des références communes valables pour l'ensemble des territoires, l'objectif étant de limiter les interprétations, les applications dans un objectif majeur d'équité envers les personnes. Une attention particulière doit être portée sur la situation des départements et régions d'Outre-mer.

Les associations revendiquent de ne pas être pas seulement considérées comme des prestataires de services par les autorités (conseil départemental et Protection judiciaire de la jeunesse), mais bien comme des partenaires à part entière, en respectant bien entendu les prérogatives des pouvoirs publics.

Le secteur associatif gestionnaire d'établissements et services participe aux différents groupes de travail et de réflexion portant sur l'élaboration de la politique départementale de protection de l'enfance, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation. Les associations ont une expertise forte, notamment au niveau des publics qu'elles accompagnent au quotidien. Le secteur associatif habilité prend en charge 80 % des décisions de protection.

Au niveau des territoires les instances représentatives des fédérations à titre d'exemples (les Cnape régionales) sont peu invitées à participer aux travaux menés au niveau local. Or, de par leur composition (associations, représentants de mouvements professionnels et des usagers adhérentes à la Cnape), elles offrent une diversité de regards qui peut être une ressource utile.

Si la confiance ne se décrète pas, il importe de créer les conditions de son développement. Certaines expériences existent sur les territoires permettant une meilleure connaissance des principaux acteurs entre eux. Ainsi, dans le Calvados, dès qu'un cadre est embauché, soit par le conseil départemental, soit par la Sauvegarde, une immersion de trois jours est organisée dans la structure partenaire.

3) La contribution du secteur associatif à ce pilotage

Sur ce plan, il existe aussi une forte hétérogénéité d'un département à l'autre. Les relations varient selon les acteurs publics et les associations.

Lorsque les associations sont invitées à participer aux groupes de travail en charge de l'élaboration du schéma départemental, elles ne le sont pas toujours au moment de son évaluation.

De même, peu participent aux travaux de l'observatoire départemental, alors même que le législateur implique une obligation de représentation des acteurs associatifs. Or, pour faire de l'observatoire départemental un lieu privilégié de concertation entre les acteurs locaux, il doit être représentatif de l'ensemble des acteurs concernés par la protection de l'enfance, dont les associations. Cela permettra d'en faire un lieu à visée stratégique car le législateur ne cantonne pas l'observatoire à la seule analyse de données qui lui sont transmises, mais lui confère une place stratégique dans la définition et le suivi des politiques locales de protection de l'enfance.

Sur certains territoires, les associations ne participent à aucun travail en commun avec le conseil départemental et ne sont parfois même pas citées en tant qu'acteurs locaux de la protection de l'enfance.

4) Les outils favorisant la participation des associations au pilotage de la protection de l'enfance

- **Les observatoires départementaux de la protection de l'enfance.** La mise en place et le fonctionnement d'un observatoire départemental doit contribuer à une meilleure estimation et prise en compte des besoins à l'échelle du département et à l'adéquation des réponses. Ceci est d'autant plus souhaitable à un moment où les difficultés de financement risquent d'induire des choix inadaptés aux besoins de protection. Il doit, en outre, favoriser le pilotage du dispositif départemental de protection de l'enfance assuré par le président du conseil départemental, le rapprochement des différents acteurs, y compris associatifs, et donner plus d'assise et de visibilité à cette politique publique. Un rapprochement entre les observatoires départementaux à l'échelle régionale pour mener des études et des observations communes par exemple sur des préoccupations transversales, favoriserait certainement une synergie, une plus grande cohérence entre les territoires, voire des complémentarités d'actions.
- **La signature de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec les associations** pour permettre une mise en œuvre de projets d'accompagnement global, en réponse aux problématiques multiples que peuvent rencontrer les enfants et leurs familles (financement de l'action de protection et non un prix à la journée).
- **Les chartes, protocoles, guides à élaborer et signer par l'ensemble des acteurs** qui participent ou concourent à la protection de l'enfance, **dont les associations**, sur les éléments qui sont sources de questionnements ou de difficultés (transmission de l'information préoccupante, organisation et fonctionnement de l'observatoire départemental de la protection de l'enfance, le projet pour l'enfant...). Sur les territoires, cet engagement n'a été souvent pris que lors de la création des cellules de recueil des informations préoccupantes (CRIP). La coordination ne peut effectivement et correctement

s'appliquer que si les objectifs, les principes et les modalités sont clairs et connus de tous les acteurs. Les lieux où des protocoles ont été établis avec l'ensemble des acteurs (dont les associations) ont permis un meilleur travail pluridisciplinaire et en partenariat. En effet, dès lors que le cadre des collaborations a bien été posé, la mise en œuvre s'en trouve facilitée.

5) La capacité d'innovation

Le non abondement du Fonds national de protection de l'enfance, le contexte financier des départements, les procédures d'appel à projet n'ont pas favorisé l'essor de réponses diversifiées, voire constituent un frein au développement de réponses innovantes.

Redonner aux associations gestionnaires la capacité d'innover et d'expérimenter en leur laissant l'initiative de proposer des projets hors de toute procédure d'appel à projet. Au plus près des populations, elles sont au fait de leurs besoins et à mêmes de proposer des solutions pour y répondre.

Au niveau associatif, certains territoires se sont organisés en interassociatif afin d'être un interlocuteur unique pour les autorités et de permettre une mise en commun de projets d'ouverture de places.