

# LA PROTECTION DE L'ENFANCE À L'HORIZON 2030-2035

Synthèse

Une démarche prospective  
centrée sur les publics et les modalités  
d'accompagnement

Une publication collective réalisée par





Ce document est la synthèse du rapport complet d'une démarche prospective engagée dans le champ de la Protection de l'enfance par un groupe inter-associatif qui s'est fait accompagner par le centre d'analyse Futuribles.

Cette démarche prospective a été initiée en septembre 2020, durant la première année de la crise Covid, puis, s'est focalisée sur deux thématiques particulières : l'évolution des publics concernés par la Protection de l'enfance et celle des modalités d'intervention.

Ces travaux ne prétendent pas proposer une vision idéale de ce que devrait devenir le secteur de la protection de l'enfance, des publics à accompagner, des pratiques à privilégier, des politiques publiques à faire évoluer.

Ils explorent, avec un certain nombre d'arguments, des tendances possibles susceptibles de concerner le secteur de la Protection de l'enfance.

Autrement dit, le seul « plaidoyer » qui a réuni les associations porteuses de cette démarche est celui de la prospective, d'un nécessaire regard à porter, et bien sûr, à élargir encore, sur ce que devient notre secteur de la Protection de l'enfance.

Et, nous savons qu'il est marqué par de tensions entre ses acteurs mais aussi par la gravité des défis auxquels les familles et les enfants sont confrontés ; ceux des violences intrafamiliales, y compris des violences sexuelles sur lesquelles la société ouvre progressivement les yeux, ceux de la pauvreté avec les discriminations et les fragilités qu'elle engendre, ceux de l'isolement, ceux du délaissement parental, ceux de la santé mentale, ceux du handicap, ceux de l'écoanxiété, etc.

En page 54 vous trouverez la liste des membres du Comité d'orientation qui a accepté de s'intéresser à cette démarche, de nous apporter quelques regards extérieurs, quelques avis critiques et conseils, toujours bienveillants, mais qui ne portent aucune responsabilité dans la rédaction finale de ce rapport. L'ensemble des propos tenus dans ce document est de la seule responsabilité des opérateurs impliqués dans la démarche.

Ce rapport et sa synthèse sont également accessibles sur le site internet de chacun des partenaires de cette démarche.

Vous pouvez les demander à l'adresse suivante :  
**collectif.prospective.pde@gmail.com**

#### **Apprentis d'Auteuil**

[apprentis-auteuil.org/  
publications](http://apprentis-auteuil.org/publications)

#### **Croix-Rouge Française**

[croix-rouge.fr](http://croix-rouge.fr)

#### **Futuribles**

[www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

#### **La Vie au Grand Air**

[fondationlavieaugrandair.org](http://fondationlavieaugrandair.org)

#### **SOS Villages d'enfants**

[www.sosve.org](http://www.sosve.org)

#### **Uniopss**

[uniopss.asso.fr](http://uniopss.asso.fr)

L'ensemble des propos tenus dans  
ce document est de la seule responsabilité  
des opérateurs impliqués dans la démarche.

Octobre 2023

Conception graphique & réalisation : Agence Panteo.fr  
x.jacobi@panteo.fr

Impression : HelloPrint

## INTRODUCTION

7

Les enjeux stratégiques de la démarche prospective .....	11
Ambitions, limites de la démarche et méthode .....	11
Toile de fond – Schéma synthétique .....	12

## ANALYSES PROSPECTIVES

15

Présentation synthétique des axes et des micros-scénarios .....	16
<b>AXE 1</b> Évolution des politiques publiques et de l'organisation territoriale de la Protection de l'enfance .....	18
<b>AXE 2</b> Évolution des publics : parents, enfants .....	20
<b>AXE 3</b> Évolution des dispositifs et des modes d'intervention .....	22
<b>AXE 4</b> Évolution des professionnels et des métiers .....	24

## QUATRE SCÉNARIOS GLOBAUX À HORIZON 2030-2035

27

Des microscénarios jusqu'aux scénarios globaux .....	28
<b>Scénario global 1</b> : « Rien ne bouge » .....	30
<b>Scénario global 2</b> : « Collégialité des institutions et personnalisation de la prise en charge » .....	34
<b>Scénario global 3</b> : « Le choix de la prévention » .....	38
<b>Scénario global 4</b> : « Sanitarisation de l'enfance en danger » .....	42

## HUIT ENJEUX MAJEURS POUR LES OPÉRATEURS

47

<b>1.</b> L'inversion de la politique publique vers la prévention et la participation des parents .....	49
<b>2.</b> La participation et la mobilisation des enfants et des jeunes .....	49
<b>3.</b> La tension entre personnalisation et segmentation des réponses .....	50
<b>4.</b> La normalisation des pratiques : entre besoins de normes/référentiels et technocratisation du travail social .....	50
<b>5.</b> La marchandisation de l'action sociale .....	51
<b>6.</b> La transformation et la libéralisation de l'emploi .....	51
<b>7.</b> La collégialité de la gouvernance de la Protection de l'enfance .....	52
<b>8.</b> Une nouvelle répartition des rôles État-Départements .....	52

## REMERCIEMENTS

53

Membres du Comité de Pilotage et du groupe de travail .....	54
Membres du Comité d'Orientation .....	54



The background of the entire page is a solid, vibrant red. Overlaid on this background are several dark red, semi-transparent silhouettes of human heads in profile, facing right. These silhouettes vary in shape and size, representing a diverse group of people. The largest silhouette is on the left side, partially cut off by the edge of the page. Other smaller silhouettes are scattered across the lower half of the page, creating a sense of a crowd or a community.

# INTRODUCTION

Prendre du temps pour imaginer l'avenir dans un domaine devenu tellement complexe que plus personne n'est en mesure d'expliquer comment fonctionne le présent, se préoccuper du futur alors que le présent est si difficile à gérer, suspendre le temps pour « penser » alors que les équipes se battent tous les jours pour faire face aux urgences, prendre un chemin à plusieurs alors que chacun de nous a déjà du mal à savoir où il va, imaginer les futurs possibles quand le nécessaire est déjà impossible à réaliser... Bref,

prendre le temps de réfléchir quand manque déjà le temps de l'action, quelle gageure !

Avec un petit groupe d'opérateurs (Apprentis d'Auteuil, Chanteclair, la Croix-Rouge Française, SOS Villages d'enfants, la Vie au grand Air et avec le soutien de l'Uniopss<sup>1</sup>, puis l'accompagnement du Cabinet Futuribles), **l'idée nous est venue pendant le premier confinement** – période où il était vital de ne pas se laisser totalement absorber par l'urgence du moment – **de réfléchir à l'avenir, de prendre du recul** par rapport à la gestion quotidienne de la crise Covid, dans nos propres structures comme au sein des collectifs improvisés à cette occasion.

## Le rôle de Futuribles

*futuribles*  
Contingence au service de l'Action

Futuribles est un centre de prospective né dans les années 1960. L'ambition de Futuribles est de contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux de long terme dans les décisions et les actions qui engagent l'avenir. Cela suppose de bien identifier et qualifier ces enjeux de long terme, et de favoriser l'implication des acteurs dans la construction du futur.

Au cœur des activités de Futuribles réside l'idée que le futur n'est jamais totalement écrit et qu'il existe une diversité de futurs possibles. L'exploration de ces futurs permet de révéler les marges de manœuvre des acteurs, et de contribuer à l'élaboration de politiques et de stratégies adaptées aux enjeux de demain, et non uniquement déterminées par les trajectoires passées.

Pour mener à bien ses missions, Futuribles développe des activités de réflexion sur l'avenir (à travers la revue Futuribles et les activités de veille et d'analyse de son association), de recherche, d'innovation et de formation aux méthodes de prospective. Elle se consacre aussi à l'accompagnement de démarches de prospective appliquée à tel ou tel sujet, secteur, ou organisme.

Futuribles a assuré un accompagnement méthodologique de la démarche de prospective sur la protection de l'enfance. Son rôle a été de proposer une méthode de travail et d'assurer en continu un rôle de conseil sur la démarche, d'animation des séances de travail, de relecture critique des documents. Les contenus proposés dans ce document sont tous issus d'une démarche participative et ont fait l'objet d'une validation collective par les associations impliquées.

Nous avons fait le choix de la prise de hauteur pour regarder le paysage d'un autre point de vue et pas seulement pour savoir où poser le prochain pas ; le choix d'essayer de comprendre où nous mènent ces vents de tensions permanentes entre institutions, des pauvretés qui s'aggravent, des inégalités qui augmentent entre les territoires, des violences à l'intérieur même des familles ou des institutions éducatives, des lois ou des mesures d'assistance éducative pas toujours appliquées ou, parfois, avec un retard lourd de conséquences. Autant de dysfonctionnements dans un contexte de désaffection des métiers du social et du soin, risquant d'étouffer la flamme, pourtant lumineuse, de l'engagement de celles et ceux qui croient encore que l'aide, le soutien, la confiance, la patience, l'éducation, la solidarité... sont le ciment de notre « vivre ensemble ».

1. Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux.



## Activités Protection de l'enfance des associations porteuses du projet

Données 2022 Protection de l'enfance	Apprentis d'Auteuil	Chanteclair	Croix-Rouge française	SOS VE	Vie Au Grand Air	Total
Date de création	1866	1951	1859	1952	1927	
Activité « un jour donné » : accueil + milieu ouvert	6888	844	2323	1306	2838	<b>14199</b>
Activité au cours de l'année	10800	1252	3500	1306	4089	<b>20947</b>
Nombre d'ETP	3011	157	1345	745	1264	<b>6522</b>
<b>Implantations départementales</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>61</b>

Activités	Apprentis d'Auteuil	Chanteclair	Croix-Rouge française	SOS VE	Vie Au Grand Air
<b>Protection de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internats, diffus, urgence</li> <li>• Placement familial</li> <li>• Placement à domicile</li> <li>• Accueil éducatif de jour</li> <li>• Intervention en milieu familial</li> <li>• Centres parentaux</li> <li>• Accompagnement à la parentalité</li> <li>• Visites médiatisées</li> <li>• Aide aux assistants familiaux</li> <li>• Prévention spécialisée</li> <li>• Parrainage</li> <li>• Accompagnement par le logement (FJT, Relais familial, semi-autonomie)</li> <li>MNA : accueil, soutien psy FLE ; conseil juridique</li> <li>• Parrainage</li> <li>• Accueil de jeunes en situations complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internats</li> <li>• Accueil familial</li> <li>• Accueil en diffus</li> <li>• Accueil de jour</li> <li>• Intervention en milieu familial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internats</li> <li>• Lieux de vie et d'accueil</li> <li>• Placement à domicile</li> <li>• Accueil éducatif de jour</li> <li>• Service de répit</li> <li>• Placement familial</li> <li>• Relais parentaux</li> <li>• Accompagnement à la parentalité</li> <li>• Centres parentaux</li> <li>• Prévention spécialisée</li> <li>• Accueil MNA : urgence, mise à l'abri, évaluation de minorité, représentation légale demandeurs d'asile, insertion</li> <li>• Accueil de jeunes en situations complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internats et accueil de fratries en village d'enfants</li> <li>• Intervention en milieu familial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internats</li> <li>• Placement familial</li> <li>• Placement à domicile</li> <li>• Accompagnement des familles</li> <li>• Accueil éducatif de jour</li> <li>• Action éducative à domicile</li> <li>• Équipes mobiles</li> <li>• Visites médiatisées</li> <li>• Semi autonomie</li> <li>• Accueil de jeunes en situations complexes</li> </ul>

<b>Uniopss et la Protection de l'enfance</b>	<p><b>Fondée en 1947</b>, l'Union nationale est composée d'environ 100 adhérents nationaux (fédérations, unions ou associations) /champs sanitaires, sociaux et médico-sociaux + 16 unions régionales (Uriopss) ; ce qui représente 25000 établissements, 750 000 salariés et un million de bénévoles sur l'ensemble du territoire français. L'Uniopss propose une analyse, une concertation et une représentation des secteurs de l'action sanitaire et sociale pour valoriser le secteur non lucratif de solidarité et veille aux intérêts des personnes fragiles dans les politiques sociales. Elle fait le lien entre les pouvoirs publics et les associations de solidarité dans de nombreux domaines dont la protection de l'enfance. Une commission Enfances-Familles-Jeunes est présidée par Jean-Pierre Rosenczweig comprend 35 membres du champ de la protection de l'enfance (prévention et prise en charge civile et pénale). Représentations : L'Uniopss dispose de 4 sièges au sein du Conseil national de la Protection de l'enfance. Elle siège au HCFEA et participe à de nombreux comités interministériels sur le champ de la protection de l'enfance. Elle prend part également au comité d'entente du Défenseur des droits sur la protection de l'enfance.</p>
--	---

Nos cinq organisations (en ne prenant en compte que nos activités de Protection de l'enfance) sont présentes sur **61 départements**. Nous avons accueilli en 2022 près de **21000 jeunes**. Si nous ne sommes pas représentatifs de l'ensemble de la protection de l'enfance, nous sommes bel et bien concernés car nos implantations nous mettent en position d'observateurs de la très grande diversité des modalités d'action des institutions et des acteurs, privés comme publics. Parfois dans des conditions qui permettent une réelle contribution de nos établissements aux travaux et réflexions territoriales. Parfois pas.

Ainsi en petit groupe, dans un climat de confiance et de bienveillance, et notamment à l'occasion d'une rencontre avec des administrateurs de l'ANDASS – à qui nous partageons notre étonnement sur l'extrême diversité des réactions départementales à la crise sanitaire – nous avons choisi de faire un pas de côté et d'ouvrir une réflexion d'un type nouveau sur **le devenir du secteur de la protection de l'enfance dans lequel nous sommes engagés**.

Au fil de deux saisons de travaux en commun démarrés en septembre 2020, avec l'aide du Cabinet de conseil en prospective et stratégie Futuribles, **nous avons retenu deux thèmes, quatre axes pour structurer nos analyses et quatre scénarios globaux pour se projeter dans l'avenir**.

**La prospective est un cheminement plus qu'un chemin**, une démarche où nous avançons ensemble et qui permet de voir apparaître, au fil des échanges, entre nous et en nous mettant à l'écoute d'une bonne quinzaine de personnalités extérieures<sup>2</sup>, toutes reconnues pour leurs connaissances et la diversité de leurs compétences, **quelques points**

**de préoccupation et d'interpellation majeurs pour l'avenir** dont les contours ne sont pas encore tous tracés.

Pour guider notre démarche et prioriser les sujets, nous avons ciblé notre réflexion sur deux enjeux majeurs : l'évolution des publics concernés par la Protection de l'enfance et l'évolution des dispositifs et des modes d'intervention pour répondre à leurs besoins.

Nous avons choisi de réfléchir à l'évolution de ces deux enjeux d'ici 2030-2035, considérant que cet horizon temporel permettait d'envisager des bifurcations possibles, des changements de trajectoires par rapport à la situation actuelle, tout en ouvrant des perspectives de réflexion et d'orientations stratégiques pour les acteurs concernés aujourd'hui.

Ce dossier rend compte des **quatre principaux axes de réflexion** à partir desquels nous avons abordé cette double question : (1) politiques publiques, (2) publics accompagnés, (3) dispositifs d'accueil et d'accompagnement, (4) professionnels et métiers.

Pour chacun de ces axes que nous avons rassemblé des données objectives, nous avons pensé à leurs évolutions, puis **nous avons construit des microscénarios** qui traduisent des futurs possibles... mais pas nécessairement souhaitables.

À partir de ces quatre microscénarios nous avons conçu quatre scénarios globaux, subjectifs, quatre histoires qui parlent des futurs possibles de la Protection de l'enfance, et qui nous semblent vraisemblables.

Soulignons que la démarche prospective a pour but d'identifier des voies et des futurs possibles afin de stimuler des échanges et des réflexions et non pour clore des débats.

2. Voir liste et rôle du Comité d'orientation.

Ainsi, les microscénarios sont « autoportants » et peuvent permettre de nourrir des réflexions spécifiques à chacun des quatre axes. **Les scénarios globaux sont, eux aussi, des supports à une réflexion stratégique plus globale pour**

**l'ensemble des acteurs et parties prenantes de la Protection de l'enfance qui pourront se saisir des travaux réalisés dans le cadre de leurs activités et réflexions.**

## Les enjeux stratégiques de la démarche prospective

- Une démarche collégiale qui invite à prendre de la hauteur en considérant ce qui nous est commun en tant qu'opérateurs et co-acteurs de politiques publiques auxquelles nous contribuons mais dont nous sommes tributaires.
- Une démarche qui permet d'identifier des axes sur lesquels s'engager à plusieurs opérateurs pour enrichir notre compréhension des enfants, de leurs

familles et y ajuster nos réponses, nos organisations et les formations des équipes.

- Une démarche qui vise à « plaider » pour la mise en place de travaux prospectifs pérennes dans le champ de la Protection de l'enfance, avec un pilotage et un calendrier indépendants, des ressources dédiées et, bien sûr, en y associant des « usagers », donc des jeunes et des familles.

## Ambitions, limites de la démarche et méthode

Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de celle engagée en mars 2020, initialement, par quatre associations multi-départementales : Apprentis d'Auteuil, la Croix-Rouge Française, SOS Villages d'Enfants, la Vie au Grand Air, en lien avec l'UNIOPSS. L'association Chanteclair l'a rejointe lors de son lancement à l'été 2022.

Ce travail s'est appuyé sur :

- Des **analyses sur 9 phénomènes clés (variables)** (voir encadré page suivante) qui apparaissent structurants pour le thème

central retenu pour la démarche : « **Publics et modalités d'accompagnement en Protection de l'enfance** ». Ces 9 phénomènes clés ont été ensuite regroupés en **4 axes synthétiques** pour faciliter la réflexion et la lecture : (1) politiques publiques, (2) publics accompagnés, (3) dispositifs d'accueil et d'accompagnement, (4) professionnels et métiers

- Des **scénarios prospectifs globaux à horizon 2035** qui donnent à voir des articulations envisageables, mais non exhaustives, de ces

phénomènes, et les enjeux stratégiques que poseraient ces trajectoires aux opérateurs

- De **premiers enjeux stratégiques** pour des opérateurs de la Protection de l'enfance, au regard de ces trajectoires identifiées.

Cette démarche n'est **ni normative, ni un plaidoyer commun** : elle ne cherche pas à dire ce qu'il convient de faire mais à identifier les **facteurs vraisemblables à partir de tendances observées**, et elle ne porte pas directement sur l'orientation des politiques publiques de la Protection de l'enfance.

### Les neuf variables retenues pour la démarche

**1** Priorités fixées par les pouvoirs publics pour la Protection de l'enfance et budgets associés ;

**2** Relations entre les instances décisionnaires de la Protection de l'enfance (État, justice, départements) ;

**3** Évolution de l'organisation et des ressources territoriales de la Protection de l'enfance ;

**4** Répartition des compétences et relations entre acteurs (sociaux, santé, éducation) ;

**5** Dispositifs d'intervention et de prise en charge, et compétences associées ;

**6** Évolution des connaissances sur les profils accompagnés, de la reconnaissance des publics spécifiques ;

**7** Prise en compte et participation des écosystèmes relationnels (parents, famille, proches) et de l'enfant ;

**8** Évaluation des effets des interventions de la Protection de l'enfance ;

**9** Attractivité des métiers, formations, management des équipes.

## Toile de fond - Schéma synthétique

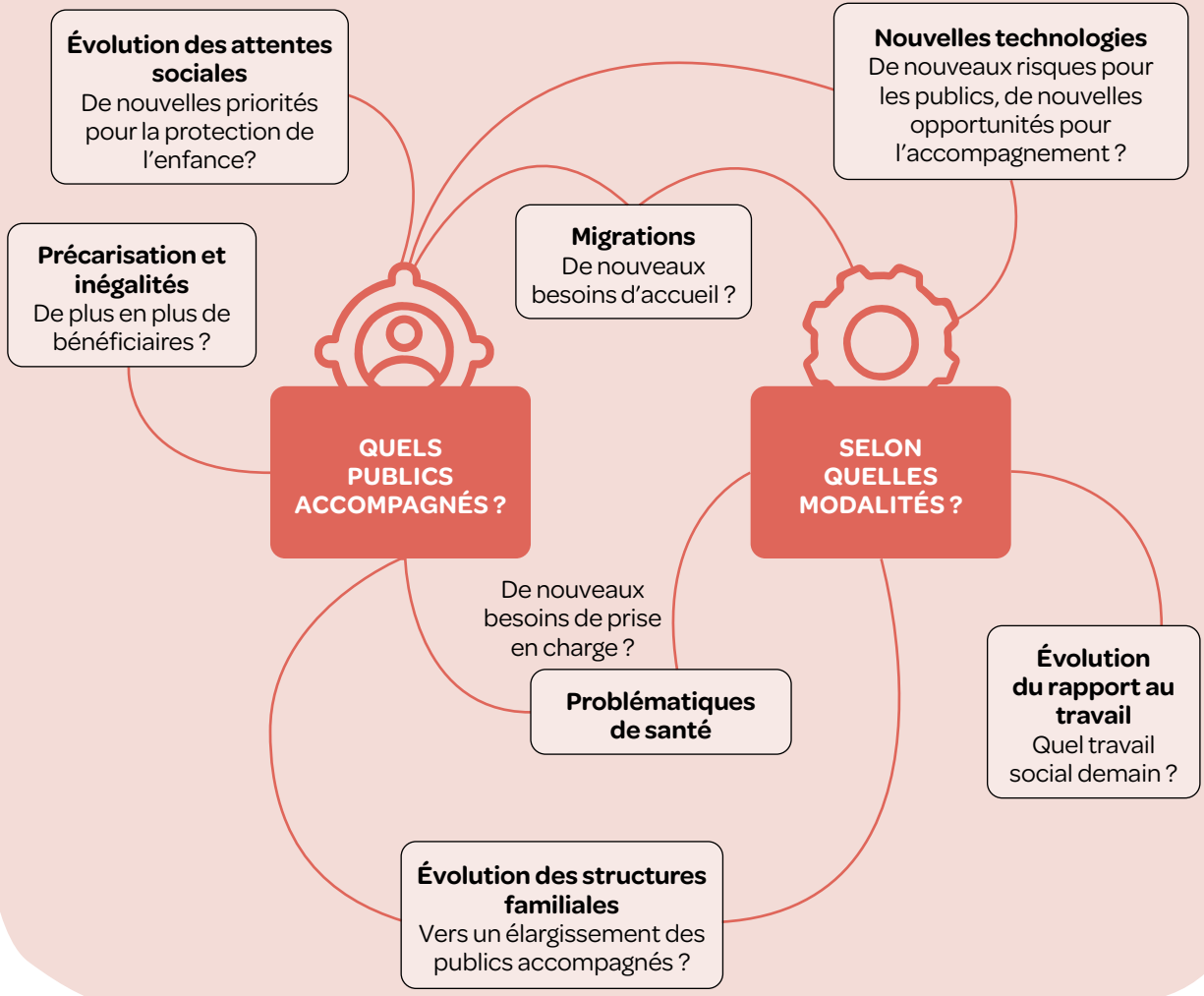
Envisager l'avenir des publics et des dispositifs de la protection de l'enfance suppose de prendre en compte les grandes évolutions de la société dans lesquelles elle s'inscrit. D'ici à 2035, la France, sa population, ses structures politiques, économiques, sociales... sont susceptibles de connaître des transformations profondes et « silencieuses », comme des chocs, des ruptures, des crises plus ou moins spectaculaires.

Ces évolutions forment la toile de fond de notre réflexion prospective. Nous en proposons un

panorama synthétique qui cherche à **donner à voir le contexte global dans lequel bénéficiaires et opérateurs de la protection de l'enfance pourraient évoluer demain**. Ce panorama ne se veut pas exhaustif. Les différents phénomènes étudiés sont présentés dans le schéma ci-dessous.

Le rapport complet de nos travaux contient une présentation détaillée de la toile de fond et de ces différents éléments.

**Toile de fond**  
phénomènes étudiés (non exhaustif)  
D'ici 2035...





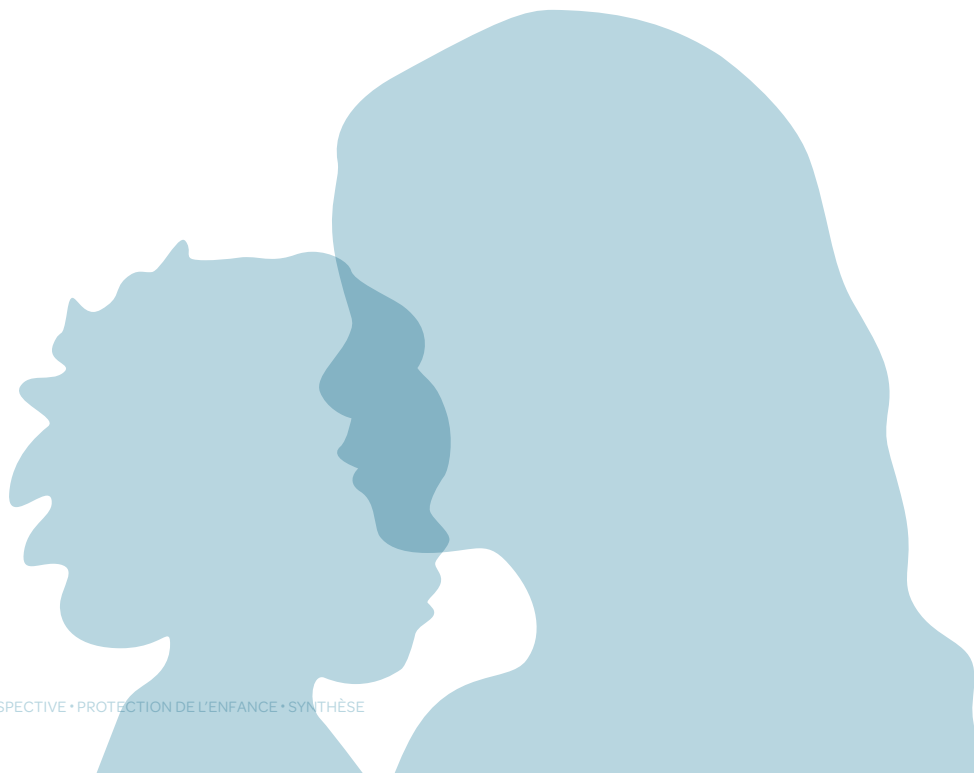
# ANALYSES PROSPECTIVES

Présentation synthétique des axes  
et des micros-scenarios

Les quatre axes d'analyse proposés ici : (1) politiques publiques, (2) publics accompagnés, (3) dispositifs d'accueil et d'accompagnement, (4) professionnels et métiers, ont été retenus pour réfléchir au futur des publics et modalités d'accompagnement en Protection de l'enfance en France, à horizon 2035.

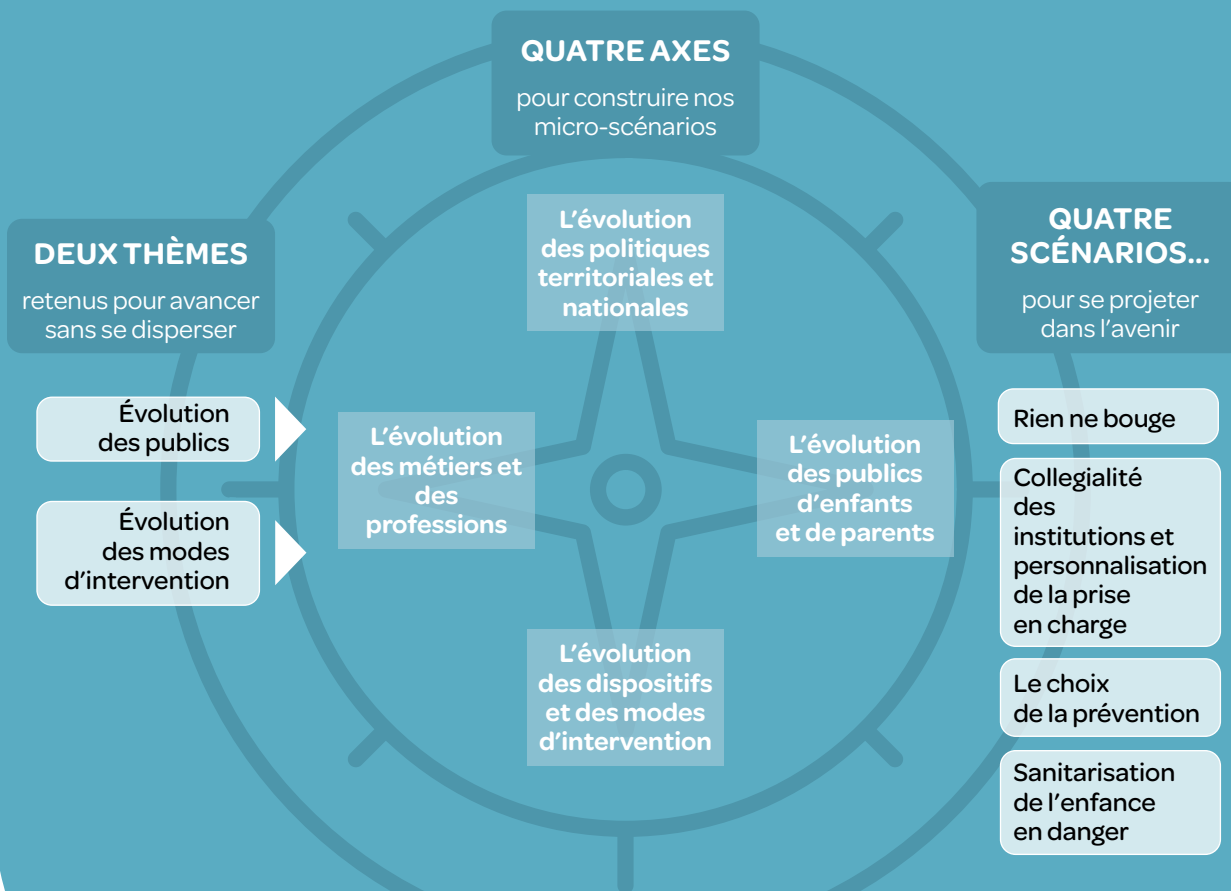
Autour de chacun de ces axes sont présentées des tendances observées et ont été construits des microscénarios d'évolutions possibles à horizon 2035.

Ces microscénarios ont ensuite servi à élaborer les scénarios globaux d'évolution des publics et des modalités d'accompagnement en Protection de l'enfance.





# Prospective en protection de l'enfance... à l'horizon 2035





## AXE 1 Évolution des politiques publiques et de l'organisation territoriale de la Protection de l'enfance

Malgré le cadre légal et la stratégie nationale qui encadrent ses missions, la Protection de l'enfance est souvent perçue comme le théâtre de multiples et permanentes tensions entre les instances décisionnaires qui la régissent, qui ne semblent pas partager une vision commune. Cet axe en étudie les dynamiques.

### Trajectoires d'évolutions possibles à horizon 2030-2035

#### MICRO-SCÉNARIOS

#### 1 La répartition des rôles reste confuse

À horizon 2035, les tensions restent constantes, voire s'aggravent entre État et conseils départementaux. En l'absence de vision globale, prospective et stratégique, la volonté de cohérence et d'égalité de l'action publique se heurte à l'hétérogénéité constante et à la disparité des territoires.

#### 2 Décentralisation et autonomie maximale des territoires

À horizon 2035, l'État assume une décentralisation poussée. Autonomes, les collectivités adaptent leurs actions et leurs budgets à leur propre analyse des besoins des territoires qu'elles régissent, sans avoir à rendre de comptes.

#### 3 Un pilotage collégial, centralisé et opposable

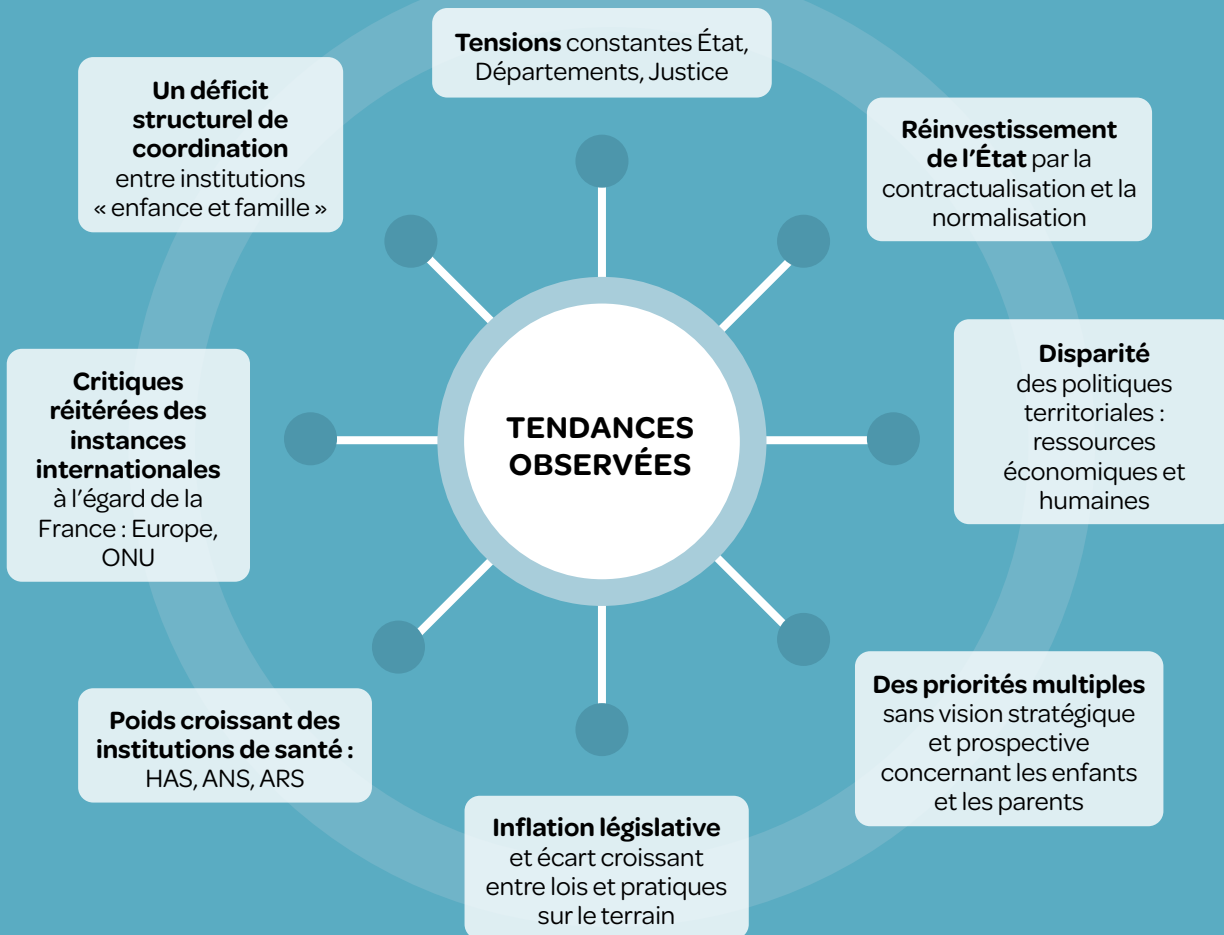
À horizon 2035, les instances décisionnaires de la Protection de l'Enfance s'organisent sous forme d'un comité national avec une répartition équitable et équilibrée des compétences. La gouvernance de ce comité est collégiale : départements, État, CNAF<sup>3</sup>, l'Assurance maladie, et opérateurs y sont représentés.

#### 4 Une segmentation plus nette des rôles entre États, départements et magistrats

Ce microscénario envisage que les départements deviennent uniquement responsables de la prévention et des mesures administratives. L'État, lui, est responsable de la mise en œuvre des mesures judiciaires, ainsi que de la coordination des services publics relevant de sa responsabilité.

3. Caisse Nationale des Allocations Familiales.

# AXE 1 Évolution des politiques publique





## AXE 2 Évolution des publics : parents, enfants

L'ensemble des actions conduites au titre de la Protection de l'enfance (administratives ou judiciaires) concerne l'enfant, son intérêt supérieur, ses droits, ses besoins fondamentaux. Mais ces actions concernent aussi ceux qui, titulaires de l'autorité parentale, sont chargés de son éducation, ceux qui, par délégation, exercent pour lui des responsabilités, à titre institutionnel (ex. en établissement scolaire), pour les loisirs (ex. activités sportives), la vie courante (y compris dans la famille élargie ou chez des voisins) ; et enfin ceux qui comptent pour lui, dans son environnement familial et amical.

### Trajectoires d'évolutions possibles à horizon 2030-2035

#### MICRO-SCÉNARIOS

#### 1 Approche morcelée des publics et des problématiques

À horizon 2035, les publics, les difficultés spécifiques et les parcours des enfants et des parents restent insuffisamment connus, notamment par manque de données, et la définition du profil des personnes à prendre en charge reste imprécise et hétérogène selon les territoires. Les politiques de prévention restent peu développées.

#### 2 Approche préventive et inclusive : le public de la Protection de l'enfance s'élargit

D'ici 2035, la protection de l'enfance s'ouvre à l'intervention précoce et diversifie les modes de soutien aux parents. Elle élargit ses critères d'identification des situations à risque. Dans ce contexte, la parole des bénéficiaires (enfants, parents et écosystème relationnel) est réellement prise en compte.

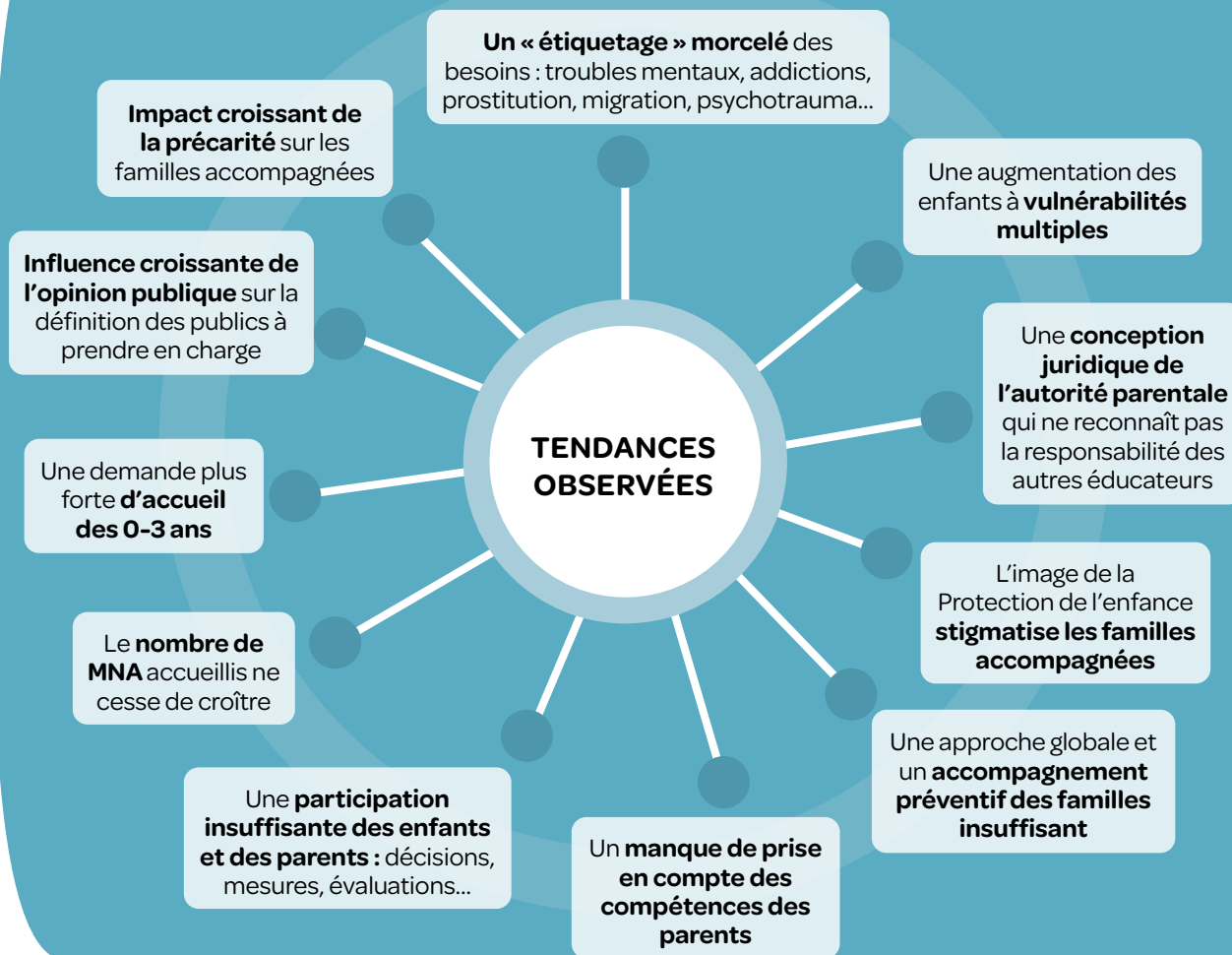
#### 3 Priorité aux situations les plus urgentes

D'ici 2035, dans un contexte de crise sociale et économique, la protection de l'enfance ne concerne plus que les situations les plus critiques et urgentes car elle n'a plus les moyens d'assumer ni la prévention, ni l'accompagnement des familles.

#### 4 Catégorisation et étiquetage des publics

À horizon 2035, la tendance à la segmentation et la catégorisation des publics se poursuit en fonction de problématiques sociales considérées par les pouvoirs publics ou par l'opinion publique (Jeunes en situation de prostitution, jeunes en situation complexe, MNA...). Cela conduit à des politiques publiques différenciées mais stigmatisantes.

## AXE 2 Évolution des publics, parents et enfants





## AXE 3 Évolution des dispositifs et des modes d'intervention

À ce jour, la protection de l'enfance met en œuvre des actions à des fins de prévention, de repérage des situations de danger ou de risque de danger et des actions de protection. Les modalités de mise en œuvre de ces actions doivent être adaptées à chaque situation et chaque enfant. Elles se classent en deux principales catégories : l'intervention à domicile et le placement. Cet axe étudie les tendances actuelles et les évolutions envisageables des modalités de prise en charge des publics accompagnés.

### Trajectoires d'évolutions possibles à horizon 2030-2035

#### MICRO-SCÉNARIOS

#### 1 Dispositifs et modes d'intervention multiples, hétérogènes et disparates

D'ici 2035, par manque de coordination et d'homogénéisation, les modes d'intervention en Protection de l'enfance et les compétences des professionnels se diversifient et sont de plus en plus disparates. Les disparités territoriales s'aggravent.

#### 2 Normalisation des dispositifs et des modes d'intervention, homogénéisation nationale

Cette trajectoire envisage le déploiement à l'échelle nationale de référentiels normalisés qui prennent en considération les spécificités des publics et des missions socio-éducatives des équipes.

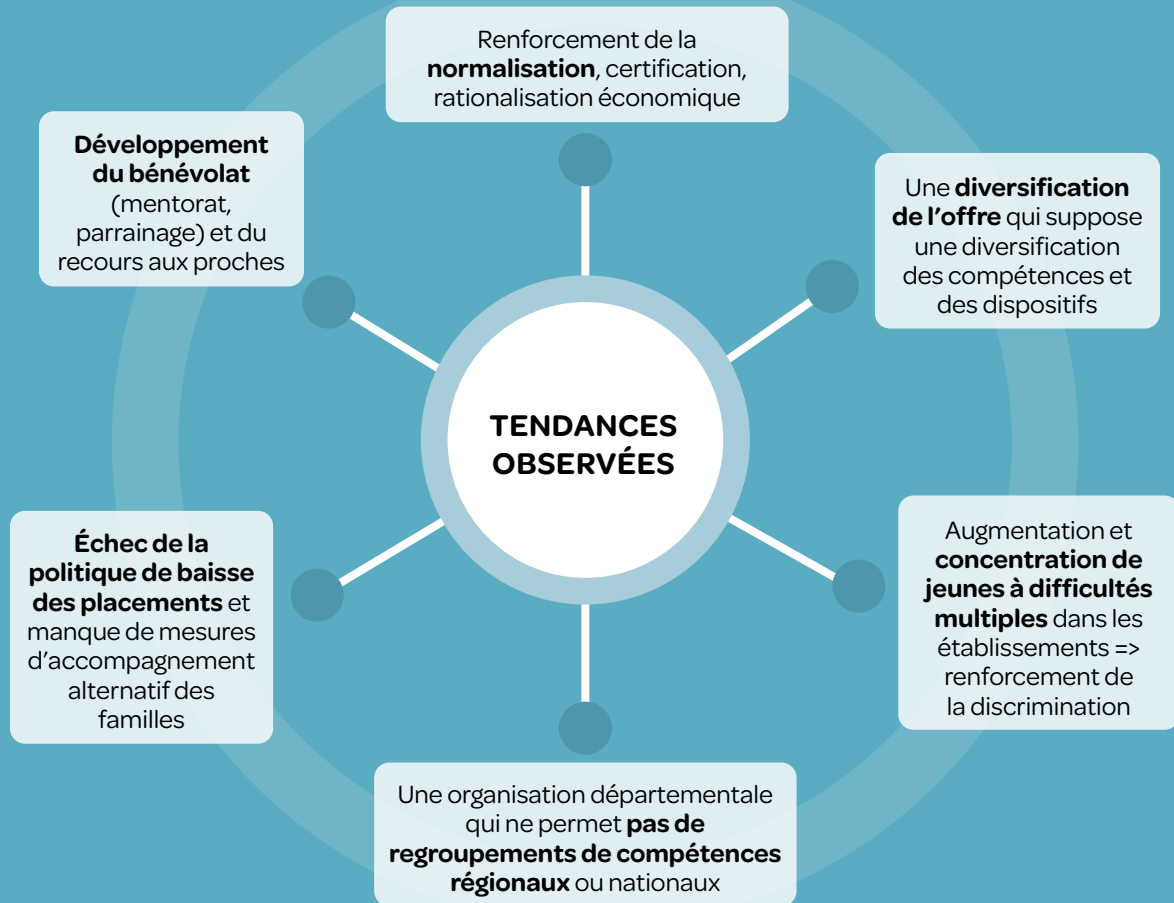
#### 3 Désinstitutionnalisation des dispositifs et des modes d'intervention

Face au manque d'évaluation de l'efficacité des mesures de placement qui sont, de loin, les plus coûteuses, le choix est fait par l'État, dans le cadre d'une politique à la fois territoriale, sociale et judiciaire de mettre en œuvre une politique de désinstitutionnalisation.

#### 4 Spécialisation et segmentation de la prise en charge

Grâce à une segmentation plus fine et à un repérage plus précis des problématiques des enfants et des familles, les dispositifs se diversifient pour proposer des offres de prise en charge plus personnalisées et spécifiques.

## AXE 3 Évolution des dispositifs et des modes d'intervention





## AXE 4 Évolution des professionnels et des métiers

Un certain nombre d'effets-ciseaux permettent de décrire et de comprendre les problématiques que rencontrent les professionnels aujourd'hui, entre difficultés croissantes rencontrées sur le terrain, inadéquation des formations aux compétences attendues par les acteurs de la protection de l'enfance, ou encore évolution du rapport au travail.

### Trajectoires d'évolutions possibles à horizon 2030-2035

#### MICRO-SCÉNARIOS

##### 1 Un secteur professionnel en déshérence

Sans changement majeur du statut des travailleurs sociaux, de leurs conditions de travail et de leurs missions, la crise du recrutement s'aggrave. Dans l'urgence, le recours à l'intérim augmente encore.

##### 2 Libéralisation et spécialisation

Dans cette trajectoire, face à la dégradation tendancielle de la qualité de vie au travail et en réponse à une attente de spécialisation croissante pour prendre en charge les publics, les professionnels tendent de plus en plus à développer des compétences spécifiques et techniques, et à choisir un statut libéral, à choisir leur établissement, leur cadre d'emploi et leur rythme de travail.

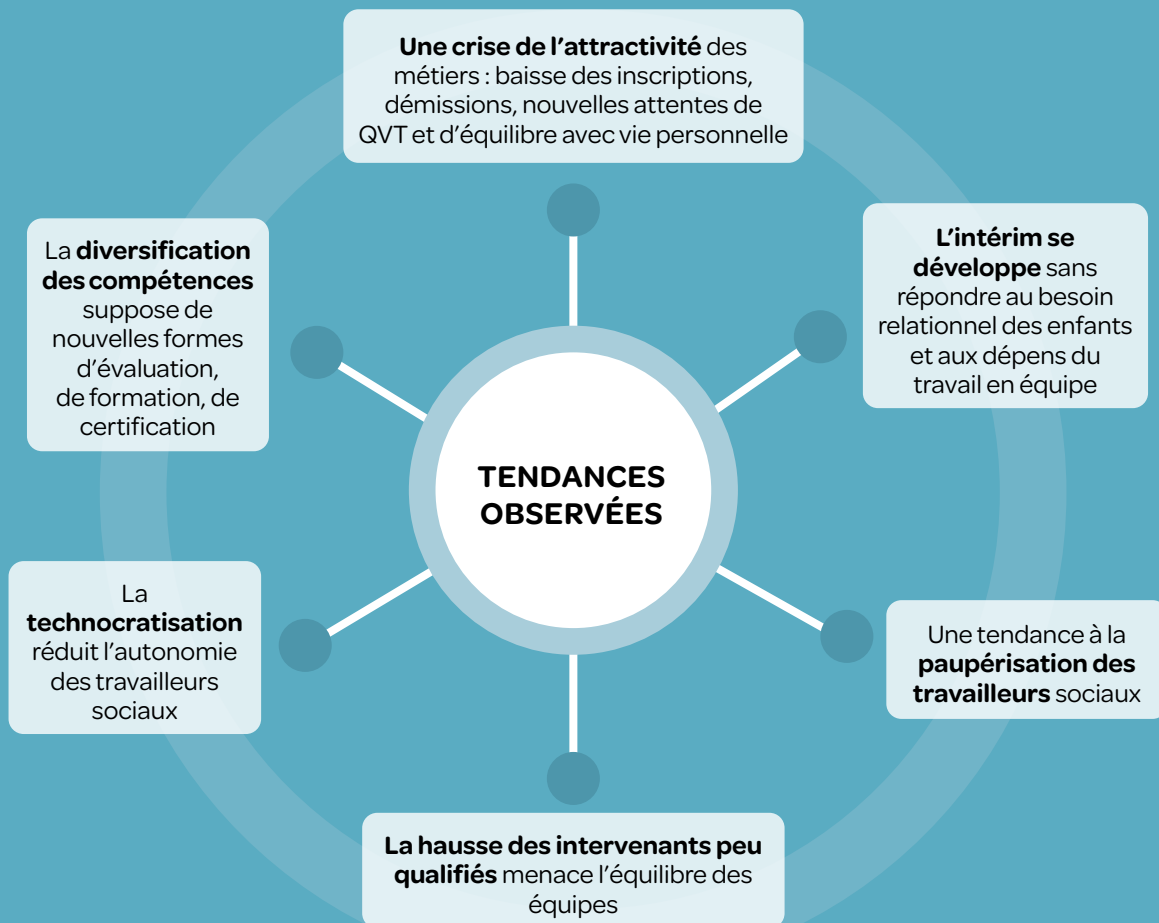
##### 3 Revalorisation et élargissement des compétences des travailleurs sociaux

Si la revalorisation du travail social a d'abord concerné les rémunérations et la qualité de vie au travail, elle s'est étendue, d'ici 2035, à l'ensemble des compétences nécessaires pour qu'un travailleur social puisse faire face à la multiplicité des besoins sociaux. La posture de l'éducateur évolue et se précise. Le rôle et les responsabilités des travailleurs sociaux sont diversifiés et mieux reconnus, l'attractivité des métiers est en hausse.






## AXE 4 Évolution des professionnels et des métiers







# QUATRE SCÉNARIOS GLOBAUX

à horizon 2030-2035

**Ces scénarios prospectifs globaux à horizon 2035** donnent à voir quelques articulations envisageables des microscénarios proposés dans la partie précédente. Ils mettent en lumière les enjeux stratégiques que poseraient ces trajectoires aux opérateurs.

**Ces scénarios s'inscrivent tous dans le contexte global décrit dans la toile de fond** et supposent l'absence de choc majeur aux échelles française, européenne ou nationale d'ici 2030-2035. En effet, d'autres scénarios dits « de rupture » ont été envisagés (crise migratoire de grande ampleur, crise économique etc.) mais n'ont pas été développés ici. Ces scénarios pourraient faire l'objet d'approfondissements ultérieurs.

De même, certaines thématiques ont peu ou n'ont pas été abordées dans les scénarios en raison, notamment, du prisme retenu pour conduire l'analyse – celui des opérateurs – et des moyens disponibles pour mener à bien cette démarche. La place de la parole des jeunes dans les politiques publiques de protection de l'enfance, l'évolution du métier des juges ou encore les questions budgétaires sont autant de sujets qui mériteraient des analyses complémentaires.

**NB.** Ces scénarios globaux n'ont pas vocation à prédire ce qui pourrait advenir mais à **éclairer le champ des possibles** pour le sujet retenu à horizon 2035. Ils cherchent aussi à attirer l'attention sur des **transformations vraisemblables** des publics et des modalités d'accompagnement en Protection de l'enfance à horizon 2035 qui apparaissent particulièrement cruciales aux opérateurs. Ils sont donc nécessairement et volontairement archétypaux et clivés. Par ailleurs, ils ne sont pas exhaustifs et sont le résultat de choix, renseignés par les travaux d'analyse prospective réalisés. La réalité se situera donc très certainement à la croisée de plusieurs d'entre eux.

## Des microscenarios jusqu'aux scenarios globaux

**L**es quatre scénarios globaux que nous proposons ont été construits à partir des microscénarios associés aux quatre axes retenus pour la démarche.

Les regroupements que nous avons retenus, pour associer tel microscénario à tel ou tel scénario global, résultent de choix tranchés et motivés par la volonté de mettre en lumière des problématiques globales qui nous ont semblé importantes et pertinentes. D'autres combinaisons, qui n'ont pas été explorées, seraient tout à fait envisageables.

L'enjeu a été de proposer des scénarios globaux vraisemblables, construits avec une certaine cohérence et qui, même discutables, suscitent échanges, débats et dialogue sur des futurs qui semblent possibles, parfois probables, souhaitables ou non souhaitables.

	MICROSCÉNARIO 1	MICROSCÉNARIO 2	MICROSCÉNARIO 3	MICROSCÉNARIO 4
<b>AXE 1</b> Politiques publiques et organisation territoriale	La répartition des rôles reste confuse	Décentralisation et autonomie maximale des territoires	Un pilotage collégial, centralisé et opposable	Une segmentation plus nette des rôles entre États, départements et magistrats
<b>AXE 2</b> Évolution des publics	Approche morcelée des publics et des problématiques	Approche préventive et inclusive: le public de la Protection de l'enfance s'élargit	Priorité aux situations les plus urgentes	Catégorisation et étiquetage des publics
<b>AXE 3</b> Évolution des dispositifs et des modes d'intervention	Dispositifs et modes d'intervention multiples, hétérogènes et disparates	Normalisation des dispositifs et des modes d'intervention, homogénéisation nationale	Désinstitutionnalisation des dispositifs et des modes d'intervention	Spécialisation et segmentation de la prise en charge
<b>AXE 4</b> Évolution des professionnels et des métiers	Un secteur professionnel en déshérence	Libéralisation et spécialisation	Revalorisation et élargissement des compétences des travailleurs sociaux	

#### SCÉNARIOS GLOBAUX

1. Rien ne bouge	2. Collégialité des institutions et personnalisation de la prise en charge	3. Le choix de la prévention	4. Sanitarisation de l'enfance en danger
------------------	--	------------------------------	--

## SCENARIO GLOBAL 1 : RIEN NE BOUGE

Un manque de coordination entre instances décisionnaires qui les conduit à un repli sur soi, sans stratégie nationale cohérente.



### RÉSUMÉ

Ce scénario tendanciel se caractérise par le repli sur soi des instances décisionnaires et des acteurs de la Protection de l'enfance. Il s'appuie sur la poursuite des tendances lourdes identifiées dans le cadre de notre analyse prospective, notamment : la difficulté de mise en place d'une gouvernance partagée de la Protection de l'enfance et l'insuffisante coordination des différents acteurs amenés à intervenir auprès des enfants et des familles.

Dans un contexte global de hausse du nombre de personnes en difficulté (inflation, précarité, crise énergétique et climatique...), d'aggravation et de complexification de leurs problématiques, et de raréfaction des ressources financières, l'État continue « d'investir » le champ de la protection de l'enfance – en instaurant de nouvelles priorités et obligations – sans consacrer de moyens financiers pour les mettre en œuvre.

Les départements, responsables de la Protection de l'enfance, déclinent donc les orientations nationales de manière hétérogène et fluctuante, en fonction des ressources dont ils disposent et de leurs priorités propres. Les disparités territoriales s'accroissent et se creusent. Ce contexte aggrave l'épuisement et la démobilitation des professionnels. L'accroissement de la crise d'attractivité conduit les opérateurs à un recours massif à l'intérim.

Dans ce scénario, l'ensemble des acteurs, y compris les opérateurs, se replient sur eux-mêmes dans une posture défensive.

Dans ce scénario, « l'inflation » législative se poursuit, voire s'accélère, ainsi que la succession de différents plans ministériels permettant à l'État de réaffirmer son rôle dans le champ de la protection de l'enfance. Mais ce « réinvestissement » de l'État est davantage guidé par l'opinion publique en réaction à des scandales médiatiques, que par une vision et une ambition stratégique. **Sans moyens financiers et humains dédiés ni vision stratégique, les lois et normes se superposent, restent inégalement appliquées, voire peu effectives et pas évaluées** (ex : le projet pour l'enfant date de 2007 mais n'est toujours pas mis en œuvre dans l'ensemble des départements).

Les départements mettent en œuvre les orientations nationales de manière hétérogène et fluctuante, en fonction des ressources dont ils disposent et de leurs priorités propres. Cela participe à une aggravation des disparités territoriales déjà existantes.

Les départements, confrontés à un dispositif de protection de l'enfance déjà saturé (manque de places dans les lieux d'accueil, etc.) ainsi qu'à une hausse et une aggravation des difficultés socio-économiques, ne parviennent pas à répondre à l'émergence de nouveaux besoins, ni à l'individualisation des prises en charge. Face à la dispersion, au manque de cohérence et de visibilité **des priorités énoncées par l'État, non assorties des moyens humains et financiers nécessaires, les tensions continuent de s'accroître entre l'administration centrale et les départements.**

Il semble qu'aucun acteur ne soit réellement perçu, par les autres, comme légitime pour coordonner l'ensemble des institutions amenées à accompagner les enfants et les familles (ARS<sup>4</sup>, Éducation nationale, CNAF<sup>5</sup>, ASE<sup>6</sup>, Justice...). Dans certains territoires, ce contexte conduit à un **repli sur soi de chaque institution au détriment de la qualité de l'accompagnement des publics**.

Les priorités départementales **ne reposent pas sur une vision partagée et coordonnée des besoins**.

Cela se traduit par des appels à projets qui sont de plus en plus « contraints » et « directifs », laissant peu de marge de manœuvre aux opérateurs pour innover. Malgré leurs compétences et leur volonté de contribuer à l'élaboration des politiques publiques, **les opérateurs associatifs n'ont qu'une faible marge de manœuvre pour faire entendre leur voix**.

Les données nationales et consolidées continuent à manquer. Or, sans une connaissance fine des publics (familles et enfants), de leurs difficultés spécifiques et de leurs besoins, les politiques publiques mises en œuvre et les réponses apportées par les opérateurs restent insuffisantes, voire inadaptées.

Dans ce scénario, les opérateurs doivent composer avec des injonctions parfois nationales, parfois territoriales, qui ne sont pas toujours cohérentes, ce qui engendre des prises en charge disparates selon les territoires, pas coordonnées, et sans référentiels communs (ex : l'accompagnement des jeunes majeurs ou des mineurs privés de protection familiale ; l'accueil des jeunes en situations complexes). Les conditions de coopération et de coordination entre institutions

sont également différentes d'un territoire à l'autre. Les opérateurs qui interviennent dans plusieurs départements se trouvent surexposés aux impacts de ces disparités territoriales qui leur imposent des modalités d'intervention différentes pour des besoins analogues. Autre conséquence, l'ingénierie d'accompagnement devient exigeante, voire chronophage pour les équipes qui tentent de répondre à une variété de situations de plus en plus complexes.

Par ailleurs, la prévention ne fait toujours pas l'objet d'une politique publique globale dédiée et assortie de moyens propres. **L'entrée dans le système de protection de l'enfance continue donc d'être fortement judiciaire**, les situations repérées comme préoccupantes sont déjà **très dégradées et exigent des prises en charge en urgence**. Ce contexte est d'autant plus compliqué que les mesures judiciaires décidées restent en attente sur des périodes longues, faute de places et de moyens pour les mettre en œuvre, ce qui aggrave encore les situations.

**Les moyens financiers de la protection de l'enfance sont donc majoritairement dédiés aux situations les plus graves**, notamment les décisions d'éloignement et d'accueil, au détriment du développement d'interventions plus précoces. Dans ce contexte, il est particulièrement difficile de travailler avec les familles, en amont de la prise en charge, de manière collaborative et en co-construction. La volonté de mobiliser l'environnement des familles et des enfants reste théorique, voire inexistante.

En outre, sans stratégie nationale forte, revalorisation ni changement majeur du statut des travailleurs sociaux et de leurs conditions de travail, **la crise d'attractivité des métiers s'aggrave**. Le turn-over s'amplifie, les professionnels sont de plus en plus démobilisés et en souffrance, ce qui oblige

4. Agence Régionale de Santé.

5. Caisse Nationale des Allocations Familiales.

6. Aide Sociale à l'Enfance.

les établissements à recruter de plus en plus de personnels non qualifiés et à recourir encore plus fortement à l'intérim.

Dans ce contexte, **l'organisation et l'animation des collectifs de travail se complexifient et se « déshumanisent »** (perte de cohérence et de la force du collectif, baisse des solidarités et du sentiment d'appartenance à une institution et à un projet commun...), avec des risques d'épuisement des cadres contraints de consacrer un temps croissant au travail d'équipe avec des professionnels intérimaires qui ne restent pas. **Les opérateurs font face à un enjeu majeur en termes de gestion des ressources humaines et de qualité de vie au travail.**

Les départements et les opérateurs développent des stratégies hétérogènes et individuelles pour essayer de valoriser l'emploi et de fidéliser leur personnel. Le contexte concurrentiel est de plus en plus prégnant entre départements et associations et entre opérateurs associatifs. Les professionnels choisissent où ils veulent aller travailler en fonction des salaires, comme c'est déjà le cas aujourd'hui des assistantes familiales qui quittent le secteur associatif pour aller travailler au sein des départements parce que ces derniers proposent des rémunérations plus attractives.

Les professionnels sont de plus en plus mobilisés pour encadrer et accompagner les bénévoles (parrains, mentors, tiers digne de confiance...). A cela s'ajoute la nouvelle mission des professionnels d'encadrer et de former sur le terrain les personnes non formées et non qualifiées au sein de leurs équipes. Ces missions supplémentaires pèsent sur les professionnels, et sont d'autant plus mal perçues qu'ils ne sont ni outillés adéquatement, ni valorisés socialement pour y faire face.

En l'absence d'évaluations menées par un tiers

extérieur et indépendant des parties prenantes, la qualité et l'efficacité des modalités d'intervention mises en œuvre ne sont toujours pas connues. Les décisions sont guidées par des principes de convergence tarifaire (qui visent à rapprocher les tarifs des établissements exerçant dans un même secteur d'activité).

Dans un contexte d'interventions de plus en plus tardives pour des situations très dégradées, les établissements sont surexposés à l'accueil d'enfants et de jeunes ayant des problématiques multiples de plus en plus complexes. De fortes **tensions apparaissent au sein des structures**, les incidents se multiplient, notamment du fait du manque d'expérience et de savoir-faire des professionnels. Pour éviter les incidents au cours des interventions à domicile, les professionnels pourraient être invités à développer l'intervention à distance.

Ces tensions sont renforcées lorsque l'allocation de moyens, y compris avec les Contrats d'objectifs et de moyens, visent des objectifs purement budgétaires plus qu'une amélioration du service rendu aux enfants et aux familles ou son efficacité.





## EN CONCLUSION

Si certains départements font des appels à projet un outil d'organisation collégiale en comptant sur la capacité des opérateurs à s'entendre intelligemment, d'autres l'utilisent pour conduire une politique de division des opérateurs ou de réduction des coûts. Dans ce contexte, le risque est que les opérateurs cherchent à préserver leurs

acquis en occupant des **positions défensives** visant à protéger leurs établissements, leurs équipes, leurs biens immobiliers, leurs territoires et leur identité. Cela **pourrait être un frein à l'innovation**, qui suppose des relations de confiance et durables, non soumises aux aléas de difficultés opérationnelles.



### Les moteurs de ce scénario

- L'augmentation du nombre d'enfants et de jeunes à protéger dans un contexte national dégradé.
- L'absence de stratégies et mesures fortes et partagées pour renforcer l'attractivité des métiers.
- L'obligation de maîtrise des dépenses publiques et les contractualisations État/Collectivité territoriales types « Contrat de Cahors<sup>7</sup> » alors que les besoins s'intensifient.
- La faiblesse du suivi et de l'évaluation des politiques conduites en matière de prévention et de protection de l'enfance.

7. Les contrats de Cahors visent à associer les collectivités à la maîtrise de la dépense publique. Lors de la conférence nationale des territoires (CNT) tenue en 2017 à Cahors, une démarche de contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales a été initiée afin d'associer les secondes à la maîtrise des dépenses publiques sous la forme de contrats de trois années pour 2018, 2019 et 2020.



### Les freins de ce scénario

- L'expérimentation (et la possible généralisation) des comités départementaux de prévention et de protection de l'enfance avec une co-présidence Départements/Préfets, et associant l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance d'un département.
- La structuration progressive des observatoires départementaux de protection de l'enfance, et des liens entre ODPE et ONPE.
- La mise en place d'outils et de mécanismes permettant d'évaluer les moyens nécessaires à la mise en œuvre effective des politiques publiques en faveur de la protection de l'enfance, et de s'assurer que les crédits nécessaires soient affectés conformément aux résultats de cette évaluation.

## SCENARIO GLOBAL 2 : COLLEGIALITÉ DES INSTITUTIONS ET PERSONNALISATION DE LA PRISE EN CHARGE

Une dynamique collégiale des institutions pour une harmonisation et une coordination renforcée des acteurs et des réponses



### RÉSUMÉ

Dans ce scénario, la Protection de l'enfance devient une politique publique pilotée de manière collégiale par plusieurs décideurs et opérateurs : État (Santé, Éducation nationale, Solidarités, Justice, CNAF...), Conseils départementaux (ASE, PMI, MDPH...), associations et fondations gestionnaires, sans oublier les personnes concernées (enfants et parents). Elle est mise en œuvre par une instance nationale disposant de fonds dédiés à ses missions de pilotage (de la recherche à l'évaluation des pratiques et de leurs effets), et repose sur une répartition équitable et équilibrée des compétences entre l'ensemble des acteurs. Cela conduit à l'élaboration de référentiels et outils partagés s'imposant à l'ensemble des acteurs et permettant des repères et références communes pour faciliter le travail partenarial. Cependant, la mise en place de référentiels induit peu à peu une spécialisation des accompagnements ; spécialisation qui nécessite des compétences fortes de la part des professionnels qui se spécialisent eux-mêmes en fonction des besoins des jeunes et des familles.

Cette instance, qui pourrait être une Caisse nationale de Protection de l'enfance, a autorité pour définir la politique de Protection de l'enfance à conduire au bénéfice des enfants et des familles en besoin d'aide, en danger ou en risque de danger.

Elle dispose de fonds dédiés émanant des différents champs et secteurs qui interviennent auprès des enfants et des familles (éducatif, social, santé...). Les opérateurs publics et privés disposent donc des moyens nécessaires à la mise en œuvre des orientations nationales.

Cette instance pourrait avoir plusieurs rôles et missions parmi lesquels :

- élaborer et mettre en œuvre une politique de protection de l'enfance coconstruite et harmonisée, reposant sur une vision stratégique et transversale ;
- élaborer des référentiels et outils partagés et opposables ;
- développer et piloter la recherche en protection de l'enfance ;
- contribuer à la collecte des données ;
- allouer des financements aux départements et aux opérateurs ;

- exercer les contrôles et les évaluations des établissements de protection de l'enfance...

Ce scénario envisage donc une évolution majeure de la Protection de l'enfance, dans la mesure où les critères d'analyse des diverses situations de danger et de risques, et d'une manière générale, des différentes modalités d'intervention en protection de l'enfance font désormais l'objet de repères et référentiels coconstruits entre tous les acteurs, leur donnant une légitimité et une reconnaissance. Cette démarche amène à dépasser les frontières entre les différents champs et à sortir des logiques institutionnelles propres à chaque secteur. La protection de l'enfant est pensée dans une vision holistique et l'approche systémique est portée par tous.

Cette évolution conduit à l'élaboration de divers référentiels et outils (sur les besoins fondamentaux de l'enfant, sur l'observation des compétences parentales, sur les compétences psychosociales des enfants et des jeunes...) visant à fonder une approche partagée et commune des différents acteurs intervenant auprès des enfants et des familles (langage commun, repères communs d'observation, d'évaluation et de prise en charge). Pour aider à l'appropriation de ces outils, des formations communes inter secteurs sont mises en œuvre (juges, policiers, enseignants, professionnels du social, du soin, du médico-social...). Elles s'appuient sur les référentiels nationaux élaborés par la Caisse nationale.

Dans ce scénario, la parole des enfants, des jeunes et de leurs familles est prise en compte. Ils sont associés aux décisions et actions les concernant, ils y participent dans une démarche d'alliance, car chacun à sa place contribue à co-construire les réponses aux situations. Des formations sont mises en place pour aider les professionnels à travailler en ce sens.

Dans ce contexte, les professionnels de terrain sont satisfaits par le principe d'égalité et d'équité de traitement qui découle de cette instance nationale collégiale. Pour autant, ils restent vigilants à ce que ces outils n'évoluent pas vers une standardisation ou une uniformisation, sans prise en compte des besoins spécifiques et individuels des enfants et des jeunes.

L'élaboration de guides et référentiels partagés permet une meilleure capacité de repérage des problématiques et des besoins des enfants et des familles. Peu à peu, ces outils se multiplient : **à chaque problématique est associé un référentiel.** Cela induit une prise en charge de plus en plus spécifique et personnalisée (individualisation forte). Cela impacte les opérateurs qui perdent peu à peu leur mission d'accueil « généraliste », ouverte à une variété de situations, pour se spécialiser sur des prises en charge en fonction des besoins et difficultés des publics (jeunes en errance, jeunes en situation de prostitution, jeunes en situation complexe...). Des pôles régionaux voire départementaux spécialisés dans la prise en charge de problématiques spécifiques sont créés (psycho-traumas, prostitution des mineurs...).

**En parallèle, cela induit une spécialisation des professionnels et de leurs compétences.** Ces derniers deviennent « experts » d'une problématique et développent des techniques singulières d'intervention. Si cela contribue d'une certaine manière à la valorisation de savoir-faire spécialisés en réponse à des besoins spécifiques (addictions, psychotraumas, migration, situations complexes, troubles des apprentissages, violences parentales et intraconjugales...), certains professionnels ne s'y retrouvent pas, craignant d'être enfermés dans une expertise au détriment d'une compétence générale, transversale et transférable d'un secteur à l'autre (mobilité professionnelle).

Cette transformation des métiers et des missions pourrait conduire à un mouvement de libéralisation du travail socio-éducatif, qui résulterait, par ailleurs, des exigences accrues des professionnels concernant le choix de leurs lieux de travail, leurs formes d'emploi et leur rythme de travail. Ce mouvement de libéralisation pourrait également se traduire par des pratiques de sélection des professionnels dans leur choix de qualification, pour se former à des catégories spécifiques d'intervention et de publics. Ces mutations

pourraient aboutir à une segmentation des profils des travailleurs sociaux, avec :

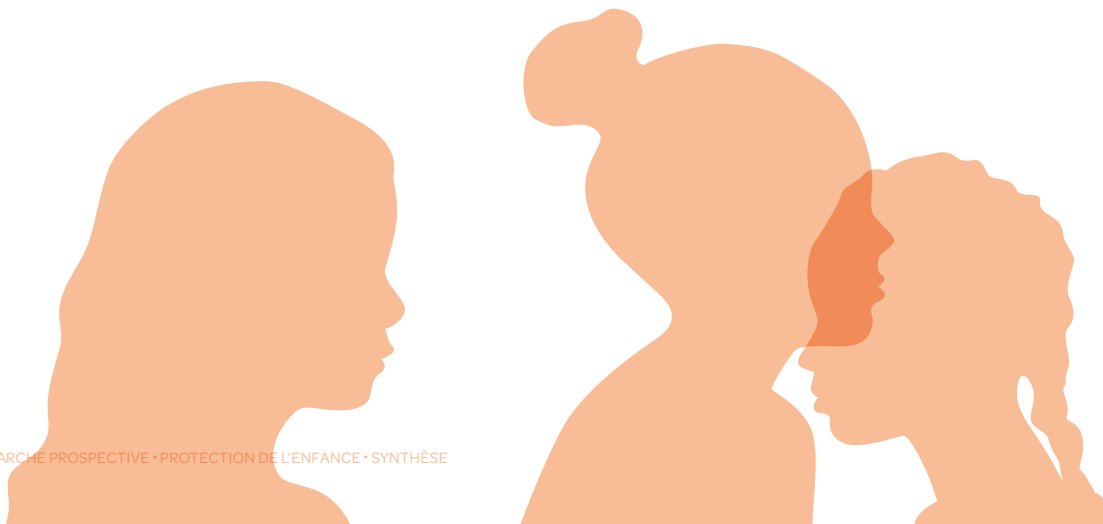
- Des travailleurs sociaux « libéraux » de plus en plus sollicités pour des missions précises et temporaires ;
- Des professionnels qui doivent être « certifiés » pour intervenir sur des problématiques spécifiques (prostitution, jeunes en situation complexe, psycho-traumas...);
- Des établissements qui développent leurs réseaux de professionnels indépendants spécialisés.

### EN CONCLUSION

Ces évolutions exigent un accompagnement méthodologique des professionnels et une ingénierie spécifique pour intégrer et s'approprier ces nouveaux repères et référentiels, et pour les faire vivre au sein des équipes et de leurs pratiques professionnelles. Seules les structures gestionnaires les plus importantes pourraient être en mesure de mobiliser des ressources humaines pour y parvenir, au détriment des petites associations, ce qui pourrait conduire à une profonde recomposition en Protection de l'enfance (fusions, absorptions,

regroupements des petites structures par les principaux opérateurs...).

En outre, l'individualisation et la spécialisation des prises en charge nécessitent des compétences spécifiques et singulières des professionnels. Les opérateurs sont donc confrontés à un enjeu fort autour du recrutement et de la composition de leurs équipes. Ils sont amenés à développer des viviers d'experts, avec des professionnels libéraux ou en intérim.





## Les moteurs de ce scénario

- La mise en place de comités départementaux de prévention et de protection de l'enfance avec une co-présidence Départements/Préfets (loi 7.02.22) montre la volonté des pouvoirs publics d'améliorer la gouvernance locale et de dépasser les clivages institutionnels.
- La conférence de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant préconise l'élaboration d'un cadre de référence national transversal partagé et de cadre d'analyse et d'évaluation avec des cahiers des charges de référence.
- Les pouvoirs publics comme les acteurs associatifs insistent depuis de nombreuses années sur la nécessaire collaboration inter institutionnelles et le décloisonnement des politiques publiques.
- Les professionnels ont besoin de retrouver du sens.



## Les freins de ce scénario

- L'État, engagé dans une "reprise en main" de certains enjeux de protection de l'enfance (stratégie globale, contrôles...) pourra-t-il accepter de participer à cette collégialité (co-égalité, co-portage) ?
- Les parties prenantes sont-elles réellement prêtes à s'investir collégalement et à partager le pouvoir ? Attention aux conséquences possibles de la normalisation croissante dans ce scénario. Même si les opérateurs de la Protection de l'Enfance appellent de leurs vœux le développement de référentiels communs et homogènes, l'accélération de la normalisation participée d'une technocratisation de la profession, qui amène à l'épuisement des professionnels, en particulier des cadres.
- La multiplication des référentiels nécessite du temps pour se les approprier collectivement et co-construire les accompagnements ; temps dont ne disposent plus les professionnels. Le développement et la mise en œuvre des référentiels en protection de l'enfance seront conditionnés à la hausse du nombre de professionnels et à leur accompagnement, sans quoi ils resteront des outils non appliqués.

## SCENARIO GLOBAL 3 : LE CHOIX DE LA PRÉVENTION

Priorité donnée à la prévention et au soutien à la parentalité,  
désinstitutionnalisation des prises en charge



### RÉSUMÉ

Ce scénario est fondé sur la consécration d'une véritable politique de prévention en Protection de l'enfance, motivée par une prise de conscience sociale et politique de l'importance de proposer des interventions précoces pour diminuer le nombre de personnes prises en charge par la PE, dans un contexte national d'aggravation des tensions économiques, sociales et d'accroissement des inégalités. Dans ce scénario, une nouvelle répartition des compétences entre l'État et les Départements est envisagée avec la segmentation nette des missions de protection de l'enfance (le judiciaire revenant à l'État, et les Départements conservant uniquement les missions de prévention et de protection administrative). Pour répondre à ces évolutions majeures, les opérateurs développent de nouvelles modalités d'accompagnement des enfants et des familles (désinstitutionnalisation partielle).

Dans ce scénario, l'État est responsable de la mise en œuvre des mesures judiciaires, les départements sont désormais uniquement responsables de la prévention et des mesures administratives, dans le cadre d'une politique territoriale de proximité. Il existe donc **une scission claire des rôles et compétences en fonction de la nature des mesures décidées**. Cette nouvelle répartition des rôles entre l'État et les départements modifie le cadre législatif et réglementaire de la Protection de l'enfance, en particulier les autorisations et habilitations accordées aux opérateurs.

Parallèlement à cette réorganisation des rôles, les missions de la Protection de l'enfance sont recentrées à la fois sur l'enfant et sa famille, dans un objectif d'aide et de soutien précoce aux familles. Cette évolution marque une transformation importante de la nature des missions de la Protection de l'enfance. Désormais, la Protection de l'enfance prend en considération l'enfant en tant qu'individu ayant des droits et des difficultés globales impactant son bien-être et son développement (harcèlement à l'école, cyberharcèlement, pauvreté, ...), et ne se préoccupe plus exclusivement que de leur mise en danger. Le soutien à la parentalité est donc pensé et construit comme partie intégrante de la Protection de l'enfance.

Comme sur le modèle allemand, la Protection de l'enfance s'intéresse désormais aux parents et à

la prise en compte de leurs difficultés (précarité, problèmes parentaux, problèmes psychologiques, addictions, autres facteurs de risque...). Elle leur propose une palette de réponses variées, diversifiées et modulables. La segmentation des rôles entre les départements (prévention) et l'État (mesures judiciaires) contribue à redonner confiance aux parents et les incite à accepter les aides proposées dans une approche préventive, précoce et soutenante de l'aide à l'enfant et à sa famille (l'aide n'est plus contrainte).

Ce scénario s'appuie également sur une approche plus centrée sur les bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance (enfants et familles), sur leur autonomisation, leur responsabilisation et leur pouvoir d'agir. Il s'agit de favoriser la mobilisation des enfants, ainsi que des parents, et de l'ensemble de leur entourage.

Vis-à-vis des enfants et des jeunes, les acteurs de la Protection de l'enfance cherchent à définir avec eux les modalités de leur accompagnement et à leur donner une réelle place pour participer à la résolution de leurs difficultés.

Le soutien aux parents, dans le cadre des mesures administratives, s'articule quant à lui autour de **« contrats de responsabilité »** qui engagent à la fois parents et services sociaux, dans le cadre **d'une démarche collaborative et coconstruite** (cf. modèle des conférences familiales, groupe d'entraide mutuelle etc.), fondée sur **une prise en compte de la parole de l'ensemble de l'écosystème relationnel de l'enfant et de sa famille**.

Cette approche préventive conduit à un **recours accru aux tiers aidants** (entourage, personnes, ressources dont développement de la **pair-aidance**, tiers digne de confiance, tiers bénévole...) et au **développement d'espaces et de lieux**

**d'accueil des familles** (relais parentaux, maison des familles, résidences sociales ouvertes à l'accueil de femmes victimes de violences conjugales avec leurs enfants...).

Cette évolution de la vision et des missions de la Protection de l'enfance a des conséquences importantes sur le rôle, les prestations et les modalités d'accompagnement des opérateurs. Ils élargissent en effet leurs missions de Protection de l'enfance à celles de soutien à la parentalité afin de proposer un accompagnement précoce des parents et des enfants. Cette nouvelle approche entraîne pour les opérateurs une diversification de leurs modalités d'accompagnement et des lieux d'intervention (repérage et travail de connaissance sur les difficultés de la famille et de l'enfant, renforcement de la prévention spécialisée, accompagnement individuel et collectif au domicile, en familles d'accueil, en établissements, développement social local, actions dans l'entourage de l'enfant, dans des centres sociaux...). On assiste à l'émergence d'équipes mobiles d'appui et de soutien, ainsi qu'à des interventions à distance, avec des pôles de compétences dédiés chez les opérateurs.

Dans ce contexte, les établissements et services doivent se familiariser avec de nouvelles compétences centrées sur l'intervention autour de l'enfant et de sa famille : bénévolat, travail social de quartier, intervention à distance, animation de réseaux d'intervenants sociaux libéraux.

La priorité donnée à cette approche préventive n'exclut pas, au cas où le repérage des difficultés en amont l'exige, le recours à la prise en charge des situations les plus complexes et/ou urgentes et graves (maltraitance sexuelle par exemple) dans le cadre judiciaire au sein de structures et dispositifs. Les établissements de protection de l'enfance ont donc davantage recours à des habilitations multiples (ASE, Justice, ARS).

Ces différentes évolutions ont des impacts positifs sur le bien-être des enfants et de leurs familles, sur la motivation des professionnels et in fine sur l'attractivité des métiers et la vitalité des opérateurs. On assiste à une baisse du recours à l'intérim et à une dynamique d'innovation dans les champs de la prévention, de la Protection de l'enfance et du soutien aux familles. La Protection de l'enfance bénéficie d'une image revalorisée dans l'opinion publique.

Les professionnels retrouvent du sens à leurs missions, se sentent à nouveau reconnus et valorisés. On assiste à une professionnalisation

des métiers ainsi qu'à la montée en compétences des professionnels dans de nouveaux savoirs et champs d'expertise : prévention spécialisée, éducation populaire, soutien à la parentalité, travail social de quartier/développement social local, prise en charge des situations complexes, prévention et accompagnement des situations de violence, addictions, ingénierie (évaluation, innovation, capitalisation...).

En outre, la posture de l'éducateur évolue vers une fonction de tiers entre l'enfant et ses parents, entre l'enfant et son entourage, entre les parents eux-mêmes, selon chaque situation.

## EN CONCLUSION

Dans ce scénario, le système de la protection de l'enfance se « désinstitutionnalise » partiellement du fait du développement de modalités d'accueil, d'intervention et d'accompagnement en amont de situations de placement, dans le cadre de la prévention.

Mais ces évolutions ont **des impacts sur le patrimoine immobilier des opérateurs et des départements**, ainsi que sur les **financements**, du fait de la coexistence de plusieurs habilitations émanant de différentes autorités publiques et induisant plusieurs conventions de financement pour les opérateurs. Cela engendre une complexification du système et un risque de tensions autour des coûts de la protection de l'enfance.







## Les moteurs de ce scénario

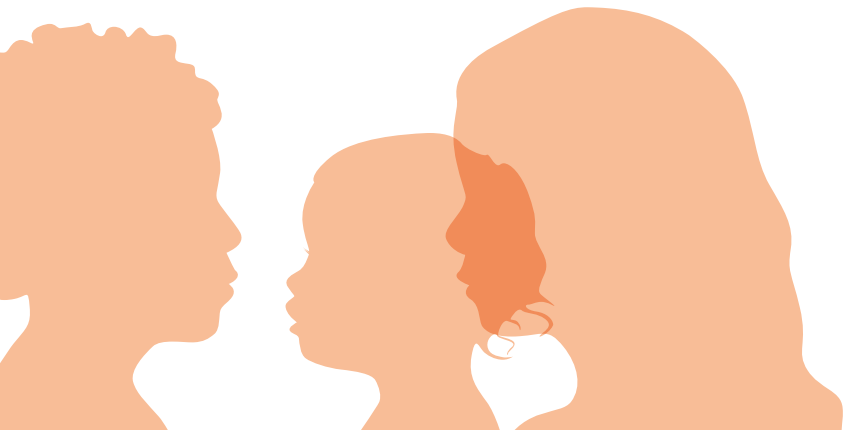
- S'il existe une réelle prise de conscience collective du coût des violences faites aux enfants (cf. rapport de la CIIVISE : estimation à 9,7 milliards d'euros par an<sup>8</sup>), alors l'État pourrait faire le choix d'orienter les politiques publiques sur la prévention.
- Le poids croissant de la parole des enfants et des jeunes pourrait participer à infléchir la politique de Protection de l'enfance vers une prise en charge de plus en plus amont des problématiques.

8. « Violences sexuelles faites aux enfants : le coût du déni » - Avis de la CIIVISE - 12 juin 2023



## Les freins de ce scénario

- Ce scénario suppose que les départements déploient des moyens conséquents pour mettre en œuvre une telle politique de prévention.
- Quel rôle pour la branche « famille » de la Sécurité sociale, qui, aujourd'hui a des compétences en matière de prévention et de soutien à la parentalité, dans ce scénario ?
- Ce scénario implique un risque d'extension des situations faisant l'objet d'actions de prévention (prévention précoce et globale) avec un nombre croissant de familles et d'enfants concernés, sans que de réels moyens soient alloués à leur prise en charge (cf. la situation actuelle au Royaume-Uni dont le système social ne parvient pas à répondre à tous les besoins identifiés).
- Est-on certain que les mesures judiciaires seront davantage mises en œuvre et que l'hétérogénéité et les disparités territoriales seront réduites si c'est l'État qui a la responsabilité des décisions judiciaires ?



## SCENARIO GLOBAL 4 : SANITARISATION DE L'ENFANCE EN DANGER

Une organisation, une approche, et une prise en charge de plus en plus « sanitarisée » de l'aide sociale à l'enfance.



### RÉSUMÉ

Ce scénario se caractérise par une sanitarisation de la Protection de l'enfance et donc une mutation des modalités d'accompagnement, qui changent le profil des publics comme celui des professionnels. Des partenariats nouveaux s'y créent entre les professionnels du secteur social et du secteur médical. Ces derniers ont une légitimité nouvelle à rejoindre des équipes relevant du social pour pouvoir accompagner de manière holistique des publics dont les problématiques sont davantage observées sous le prisme de la santé.

Ce scénario s'inscrit dans le prolongement de certaines tendances identifiées depuis quelques années déjà. Depuis avril 2018, la Haute Autorité de Santé (HAS) a ainsi intégré les missions de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm). En plus de son rôle central dans le champ sanitaire, la HAS intervient désormais aussi dans les champs social et médico-social : évaluation des établissements, élaboration de recommandations pour l'inclusion sociale, la protection de l'enfance, l'accompagnement des personnes handicapées et des personnes âgées.

Cette intégration correspond à l'évaluation de la définition de la santé par l'Organisation Mondiale de la Santé OMS appréhendée dans sa globalité, « la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » qui intègre tous les aspects de la vie des personnes. L'objectif affiché est de favoriser des parcours de santé complets et de qualité, coordonnés et transversaux, répondant aux besoins de soins et aux situations de vie de chaque personne.

Ce scénario ouvre des pistes de réflexion quant à ce qu'il pourrait se passer si cette tendance à la sanitarisation, et à la multiplication de normes et de protocoles de contrôle des acteurs qui l'accompagnent, s'amplifient à horizon 2030-2035.



Ces évolutions semblent d'autant plus plausibles que nous observons une sorte de « sanitarisat[i]on » à la fois des politiques publiques qui confient la gestion de divers pans de l'action sociale à des instances spécialisées dans la santé et, en même temps, une augmentation des publics repérés pour leurs problématiques de santé et de santé mentale.

Dans ce scénario, la Protection de l'enfance s'organise de plus en plus comme le secteur sanitaire avec une tendance à établir un diagnostic pour les publics pris en charge, comme on le fait pour une pathologie. Reste à appliquer un protocole thérapeutique qui vise la « guérison » dans un délai plus ou moins bref, mais toujours déterminé. La performance se mesure alors au résultat obtenu.

Dans ce contexte, propice à la rationalisation de la Protection de l'enfance :

- La **prise en charge est de plus en plus segmentée** en fonction du « problème » dominant identifié chez les familles et les enfants : troubles psy, addictions, prostitution des mineurs, violences intra-familiales... À chaque public sa problématique, son protocole et sa grille d'observation.

- Les métiers du social se spécialisent autour d'expertises techniques, voire médicales précises. La prise en charge est de plus en plus spécifique et « sanitarisée » avec la mobilisation d'un panel de professionnels du champ médical. En conséquence, de nouveaux lieux d'accueil hyper-spécialisés sont construits et le métier plus généraliste de travailleur social (volet diagnostic en amont, ensemblier des différents professionnels du médico-social) se reconfigure.

- Cette évolution pourrait favoriser l'émergence de nouveaux acteurs (associations, organismes privés...) sur des besoins spécifiques.

- Cette évolution fait également émerger des travailleurs sociaux avec des statuts professionnels différents : libéral ou privé qui traduisent leurs aspirations à des conditions de travail améliorées.

- La coordination entre acteurs investis dans le parcours des enfants pourrait s'améliorer autour de certaines thématiques ciblées par l'État (les plans ministériels).

Ces approches conduisent à fusionner le sanitaire et le médico-social au motif que de nombreux enfants accueillis sont également en situation de handicap (notification MDPH). Alors, il devient légitime d'appliquer à la protection de l'enfance les postures du champ du handicap qui visent à accompagner la personne en termes de compensation afin de mieux vivre dans le temps long (équipes mobiles ressources intervenant à domicile etc.).

Dans ce contexte, les situations de protection de l'enfance jusqu'alors inscrites dans le champ dit social<sup>9</sup> pour lesquelles l'accompagnement se veut complexe sont moins ou mal prises en charge.

En termes de prévention, la politique publique essentiellement centrée sur la bonne adéquation entre le diagnostic et les solutions identifiées fait courir le risque d'invisibilisation des problématiques ne rentrant pas dans les cadres normalisés existants.

On le voit, ce scénario interroge et fait s'entrechoquer plusieurs cultures professionnelles. En effet, cette trajectoire suppose d'intégrer des méthodes, les temporalités, les positionnements et les engagements qui ne sont pas de même nature chez les publics comme chez les professionnels. Ce sont des cultures différentes qui ont chacune leur histoire, leur valeur, leur pertinence.

9. Le travail social est un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire.

Par ailleurs, en termes de gouvernance ce scénario pose la question des niveaux de compétence, puisque la Protection de l'enfance est une politique décentralisée, alors que la santé est une politique déconcentrée (pilotée au niveau national, et en région via les ARS).

La « sanitarisaiton » de la Protection de l'enfance a, en parallèle, déjà des effets sur l'évaluation et la qualité. En 2018 l'intégration à la HAS de la mission d'évaluation sociale et médico-sociale fut motivée

par une volonté d'efficience et de rationalisation. Cependant, la complémentarité et le pilotage transversal des secteurs sanitaire, social et médico-social fait craindre à certains une évolution très sanitaire, plus structurée et référencée, mais qui pourrait aussi comporter des incompréhensions culturelles. La nature même des évaluations de notre secteur qualifie les attendus, d'abord à caractère sanitaire, avant de rendre compte d'une dynamique sociale, familiale et parentale.

## EN CONCLUSION

### Enjeux pour les opérateurs

Dans ce scénario, la politique publique de la protection de l'enfance a comme prisme la question des besoins en santé.

Avec un curseur qui passe à la santé, le soutien à la parentalité s'estompe et la question sociale est appréhendée sous un angle de plus en plus sanitaire.

Pour les institutions cela suppose de penser des prestations « socles » en protection de l'enfance ; autrement dit il s'agirait de proposer un panier de prestations médico-sociales, à l'identique du programme séraphin PH (tarification à l'acte dans le milieu hospitalier), mais dupliqué dans notre secteur. En conséquence, c'est une possible ouverture en protection de l'enfance à des acteurs historiques du champ médico-social afin de s'ajuster à la porosité des frontières entre ces champs : de la complémentarité des secteurs vers l'absorption par le secteur médico-social.

Pour les professionnels, ce scénario favorise la mise en œuvre de nouvelles relations partenariales entre les secteurs du social et du médical. Les structures comprennent des équipes pluridisciplinaires pour

répondre aux besoins de façon plus holistique en partant des besoins de santé. Ce croisement des compétences et des cultures professionnelles impacte le management des équipes, et les protocoles. Cela se reflète dans les pratiques et leur évaluation : une influence des techniques et des pratiques qui relèvent du champ médical avec des outils d'évaluation inspirés du secteur de la santé (HAS). Cela impliquerait une redéfinition des besoins en RH et un positionnement nouveau en termes de marque employeur afin d'attirer des profils nouveaux en PE.

### Enjeux sur les associations qui opèrent les politiques publiques

Cette sanitarisaiton impliquerait soit une coopération entre les associations relevant du champ de l'enfance et du champ du handicap, soit l'intégration des associations de protection de l'enfance vers des associations du handicap, soit des fusions/absorption justifiées par la nécessité de répondre prioritairement et uniquement aux troubles repérés, jugés cause des difficultés. En ce sens, les prises en charge plus globales ne seraient plus une visée, mais il s'agirait plutôt d'éteindre la crise, et donc de satisfaire à l'urgence de celle-ci.



## Les moteurs de ce scénario

- Le système d'évaluation rattaché à la Haute Autorité de la Santé (HAS).
- Le rattachement du secrétaire d'État à l'enfance au Ministère de la Santé.
- Une augmentation de la prise en considération des psychotraumas.
- Une augmentation des notifications MDPH sur les enfants bénéficiant d'une mesure de l'ASE.
- Une augmentation des élèves en situation de handicap bénéficiant de l'aide sociale à l'enfance.
- Une augmentation des opérateurs santé qui proposent un panel de services de prise en charge plus holistiques de la santé psychique à la santé physique.
- Les professionnels en recherche de conditions de travail porteuses de sens.
- La contractualisation tripartite entre préfets, départements et ARS au sujet de la protection de l'enfance (suite à la circulaire de février 2022).
- la formation des professionnels rattachés à l'OPCO<sup>10</sup> santé : alors que les professionnels du secteur social se forment en continu dans leur champ d'expertise, aujourd'hui, l'organisme collecteur et distributeur des fonds de formation relève de la santé, secteur majoritaire dans notre branche professionnelle. L'offre sociale, se secondarise, et perd en expertise, à la faveur de celle de la santé.


10. Opérateur de compétences chargé d'accompagner la formation professionnelle. Ils ont remplacé les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).



## Les freins de ce scénario

- Le manque de ressources humaines dans le milieu hospitalier entrave la transition du secteur de la santé vers le secteur social.
- Une divergence dans la définition de la santé selon le haut comité du travail social et l'organisation mondiale de la santé.
- Les difficultés d'articulation des logiques de financement aux niveaux national et territorial.





# HUIT ENJEUX MAJEURS

pour les opérateurs

## Des évolutions possibles aux fortes incidences stratégiques pour les opérateurs de Protection de l'enfance





# 1 L'inversion de la politique publique vers la prévention et la participation des parents

La politique de protection de l'enfance a pour mission « préventive » d'aider les familles à éviter l'aggravation de leurs difficultés éducatives<sup>11</sup>. Pourtant plus de 80 % des dépenses de protection de l'enfance sont dédiées à la mise en œuvre de mesures judiciaires, qui mobilisent donc la grande majorité des ressources financières.

Un enjeu majeur réside donc dans la mise en œuvre d'une politique de prévention globale et précoce, dotée de moyens financiers importants. Cela supposerait de changer le regard porté sur les parents et de porter une autre approche de leur participation, afin de les voir davantage comme des alliés à mobiliser, disposant de ressources et de compétences.

11. L'article 112-3 du CASF précise que la protection de l'enfance comprend des actions préventives en faveur de l'enfant et de ses parents.

Le développement d'une politique préventive précoce aurait des conséquences inévitables sur les opérateurs : nouvelles modalités d'intervention, développement de nouvelles réponses, évolution des compétences des équipes, des pratiques et postures professionnelles, implantations immobilières à revoir du fait de la priorité donnée aux actions de proximité, etc.

→ **La réflexion prospective** nous invite à imaginer ce que deviendraient les publics prioritaires de la Protection de l'enfance ainsi que les modalités d'action des opérateurs si les politiques publiques s'orientaient vers une prévention précoce et globale en y affectant des moyens importants.

# 2 La participation et la mobilisation des enfants et des jeunes

La participation des enfants – y compris des jeunes majeurs ayant fait l'expérience de l'Aide sociale à l'enfance – constitue un levier essentiel de transformation pour la protection de l'enfance. L'expérience montre que le dialogue avec les jeunes eux-mêmes est particulièrement fertile. Le développement et l'intégration de la pair-aidance dans nos institutions (établissements et instances de réflexion et de décision) serait une étape importante pour évoluer vers une participation

effective des enfants et des jeunes dans le système de la protection de l'enfance

→ **La réflexion prospective** nous invite à imaginer comment évolueraient nos modalités d'action et d'intervention dans un système où les enfants, les jeunes mais aussi les parents seraient en permanence associés à sa mise en œuvre.

### 3 La tension entre personnalisation et segmentation des réponses

Un enjeu d'avenir essentiel en protection de l'enfance est de s'adapter à l'accueil et à l'accompagnement d'un nombre croissant de situations exigeant des compétences relevant de différents secteurs (pédopsychiatrie, médico-social, scolaire...), ainsi qu'un nombre croissant de mineurs non accompagnés. Face à cette tendance, nous constatons une demande croissante de dispositifs de plus en plus spécialisés en fonction des problématiques rencontrées (situations complexes, santé mentale, violences sexuelles, conduites prostitutionnelles...).

Ces évolutions concernant les publics accueillis exigent de repenser les compétences à mobiliser au sein de chaque dispositif et sur l'ensemble des territoires.

Elles impactent fortement les opérateurs : développement de dispositifs spécialisés et innovants, montée en compétence des professionnels, mise en place de formations spécifiques...

→ **La réflexion prospective** nous invite à imaginer ce que deviendraient nos modes d'action et d'intervention, ainsi que nos compétences professionnelles si les publics étaient progressivement orientés vers des structures de plus en plus spécialisées. La concentration des moyens et des ressources aurait l'avantage de renforcer les compétences des équipes. À l'inverse, la spécialisation pourrait engendrer des difficultés pour répondre rapidement à des besoins nouveaux.

### 4 La normalisation des pratiques : entre besoins de normes/référentiels et technocratisation du travail social

La protection de l'enfance semble concernée par cet enjeu pour trois raisons :

- Plus la protection de l'enfance devient un sujet de débat public et médiatique (du fait de ses dysfonctionnements, de la mobilisation des jeunes eux-mêmes, de l'importance et de la visibilité données par les pouvoirs publics) plus l'hétérogénéité des pratiques et des politiques

territoriales, qui génère des inégalités, est l'objet de critiques.

- La gouvernance d'un certain nombre d'instances en charge de l'action sociale est progressivement confiée à des institutions de santé. Exemples : La Haute autorité de santé et l'Agence du numérique en santé dont les missions ont été étendues au champ social et à la Protection de l'enfance.

● L'augmentation significative d'enfants accompagnés au titre de la protection de l'enfance mais souffrant de troubles de la santé mentale ou de handicaps.

Une conséquence principale de ce mouvement de normalisation et de "technocratisation" du travail social est l'épuisement des professionnels, en particulier des cadres.

→ **La réflexion prospective** nous invite à imaginer ce que deviendraient nos modes d'action et d'intervention si le dispositif évoluait vers une segmentation de plus en plus précise des publics et de leurs problématiques et vers la standardisation et la normalisation des pratiques.

## 5 La marchandisation de l'action sociale

Le cinquième enjeu majeur tient à l'émergence dans le secteur de la Protection de l'enfance de nouveaux acteurs qui n'appartiennent plus au secteur de l'action sociale et médico-sociale ou de l'économie sociale et solidaire, mais à celui des entreprises concurrentielles où l'on a vu, par exemple, certaines « équipes éducatives » être exclusivement composées de personnel intérimaire.

→ **La réflexion prospective** nous invite à interroger les actions et les valeurs qui sous-tendent nos modèles sociaux d'intervention en Protection de l'enfance dès lors que le modèle lucratif et intérimaire se développe et risque de profondément les remettre en cause.

## 6 La transformation et la libéralisation de l'emploi

La société tout entière est confrontée à **la transformation du rapport au travail**<sup>12</sup>. En Protection de l'enfance, les deux indicateurs les plus significatifs sont, d'une part, les difficultés accrues de recrutement, et d'autre part, l'augmentation considérable des charges d'intérim financées par les établissements face à la pénurie de personnels. Le recours à l'intérim traduit de nouvelles attentes par rapport au travail (flexibilité, articulation vie privée/vie professionnelle...) ainsi qu'un refus de s'engager dans des missions aux lourdes conséquences personnelles.

Cette évolution confronte les « opérateurs-

employeurs » à des enjeux majeurs qui vont de la qualité de vie au travail à la sécurité et la continuité des prises en charge et des parcours des enfants et des jeunes.

→ **La réflexion prospective** nous invite à analyser les évolutions du cadre d'emploi et du rapport au travail non seulement en termes de contraintes pour les employeurs mais également comme attentes nouvelles de la part des collaborateurs. Elle nous invite à imaginer des perspectives de gestion des ressources humaines répondant mieux aux besoins de reconnaissance, d'autonomie et de diversification des compétences et des missions des professionnels.

12. Recherche de flexibilité, moins d'engagement à durée indéterminée, recours à l'intérim et à l'auto-entrepreneuriat...

## 7 La collegialite de la gouvernance de la protection de l'enfance

La politique publique de protection de l'enfance relève de différents acteurs (État, Départements, Justice) et nécessite une coordination entre les acteurs institutionnels (santé, scolarité, aide sociale, soutien à la parentalité...).

Dans ce contexte, la création d'une instance **collégiale et commune associant départements et État** (Santé, Cohésion sociale, CNAF, Éducation Nationale, Protection Judiciaire de la

Jeunesse...) est un enjeu important pour améliorer la gouvernance de la protection de l'enfance.

→ **La réflexion prospective** nous invite à imaginer une gouvernance nationale et locale plus adaptée et plus équitable, donnant plus de place aux différentes parties prenantes et garantissant aux enfants et aux familles un égal accès aux droits et aux dispositifs d'aide et d'assistance éducative.

## 8 Une nouvelle répartition des rôles État-départements

Dans l'un des scénarios, nous envisageons une nouvelle répartition possible des rôles entre l'État et les Départements. Les Départements resteraient responsables de l'aide aux familles en situation de difficultés éducatives. Ils seraient en charge de la mise en œuvre et du financement de toutes les actions allant de la prévention aux décisions administratives d'aide éducative non judiciaire.

L'État aurait la responsabilité des mesures judiciaires et de leur financement. Pour maintenir un équilibre entre les responsabilités de chacun, les Départements seraient évalués sur leurs capacités

à réduire le nombre et la part des décisions judiciaires et l'État sur sa capacité à faire revenir les familles dans le cadre d'un accompagnement non judiciaire, voire à sortir du périmètre de l'Aide sociale à l'enfance.

→ **La réflexion prospective** nous invite à imaginer comment pourraient évoluer la répartition des compétences entre les acteurs décisionnaires de la Protection de l'enfance (État, Départements, Justice) en poursuivant comme objectifs principaux la clarification et la lisibilité des rôles ainsi que la responsabilisation de chacun.

The background of the page is a solid, vibrant red. Overlaid on this background are several dark red, semi-transparent silhouettes of human heads in profile, facing right. These silhouettes vary in shape and size, representing a diverse group of people. The largest silhouette is on the left side, and several smaller ones are arranged in a row towards the bottom of the page.

# REMERCIEMENTS

L'ensemble des propos tenus dans ce document est de la seule responsabilité des opérateurs impliqués dans la démarche.

### MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE ET DU GROUPE DE TRAVAIL

#### Apprentis d'Auteuil

**Baptiste Cohen**, directeur de Projet, coordinateur du Pôle Protection de l'enfance

**Pascale Lemaire-Toquec**, directrice des ressources éducatives et de l'accompagnement des métiers

**Audrey Pallez**, coordinatrice du programme national « jeunes en situation complexe »

**Sophie Touvet**, coordination veille, études et stratégie, assistée de Lila David, chargée de projet

**Anne Wery**, directrice régionale adjointe de la Région Nord-est

#### Association Chanteclair

**Katy Lemoigne**, directrice générale

#### La Vie au Grand Air

**Didier Wallace**, directeur général

**Sophie Savournin**, directrice régionale

#### Croix-Rouge française

**Clémentine Brailon**, directrice de la filière Protection de l'enfance

**Marc Vannesson**, directeur du développement des programmes

**Sophie Desboves**, directrice de relais parental

**Karine Carabin**, directrice, chargée de développement

#### SOS Villages d'enfants

**Hervé Laud**, directeur Prospective et plaidoyer

**Isabelle Moret**, directrice générale

**Hanane El Khodri**, chargée de projet

#### Uniopss

**Alexandra Andres**, conseillère technique Enfances, Familles, Jeunesses

### MEMBRES DU COMITÉ D'ORIENTATION

**Nathalie Audouard**, membre du CA de l'ANDASS, directrice enfance famille, Conseil départemental des Pyrénées orientales

**Violaine Blain**, Directrice générale adjointe du GIP France Enfance protégée

**Maxime Boidin**, directeur prospective et innovation, Conseil départemental de Loire-Atlantique

**Flore Capelier**, Directrice de l'Observatoire national de la Protection de l'enfance (ONPE)

**Bérangère Dejean**, Conseillère technique Protection de l'enfance, Confédération nationale des associations de Protection de l'enfance (CNAPE)

**Claudine Desobry**, pédopsychiatre, membre du Conseil national de la Protection de l'enfance (CNPE)

**Emma Etienne**, présidente de l'association SPEAK

**Muriel Eglin**, magistrate, vice-présidente du tribunal pour enfants de Bobigny

**Philippe Fabry**, psychosociologue, formateur

**Roland Giraud**, ancien président de l'ANDASS, membre du CNPE

**Céline Jung**, sociologue, chercheuse

**Isabelle Leroux**, direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)

**Aurélien Picot**, chargée de mission à l'ONPE

**Eric Santamaria**, directeur de l'EFPP

**Pierre-Alain Sarthou**, directeur général de la CNAPE

**Gilles Séraphin**, professeur des universités à Paris-Nanterre

**Nadège Séverac**, sociologue spécialiste de la Protection de l'Enfance

**Céline Truong**, responsable Petite enfance famille à ATD Quart Monde

**Klara Vinceneux**, DREES



## Entre le possible, le probable et le souhaitable...

Engager une démarche prospective pour imaginer la Protection de l'enfance à l'horizon 2035 alors même que les équipes qui accueillent et accompagnent les enfants et les familles passent leur temps à gérer des urgences, quelle gageure !

Dans ce contexte, nous proposons de faire un pas de côté en ouvrant une réflexion d'un type nouveau sur le devenir de ce secteur dans lequel nous sommes engagés et en imaginant quelques futurs possibles, souhaitables ou non.

Cette démarche est une invitation au débat et au dialogue. Que chacun se sache inviter à y participer.

Une publication collective réalisée par



Avec la participation de

Contribution au service de l'action