

En ces temps de fusion, il nous a semblé intéressant de retracer en 4 pages l'histoire de l'ADNSEA, son développement, son image de "laboratoire expérimental du social", ses orientations, ses choix éthiques, ses dimensions techniques, ses relations sociales... car il est toujours intéressant de savoir d'où l'on vient, sans pour autant savoir où l'on va, parfois...

(source : document d'archives de 1993 "permanence et mouvement entre 1977 et 1993", différents journaux internes, rapports d'expertise)

Jusqu'en 1977, l'association passe d'une assistance à l'enfance à une aide et une protection de l'enfance organisée autour d'établissements publics et privés avec des travailleurs sociaux qui seront formés dans des écoles spécialisés.

L'activité de l'association s'organise autour de deux foyers de semi-liberté (la rééducation est basée sur la discipline et le travail) et de deux IMP et un centre de consultations (avec la notion d'approche pluridisciplinaire de l'enfant : "ortho-pédo-psycho-socio-thérapeutique" qui prend plus l'enfant en considération que son symptôme).

Dans les années 50 et 60, l'association était porteuse d'un fort message politique.

Dans les années 70, elle n'existe plus que par son siège administratif, son projet politique s'est affaibli. *"Les idées nouvelles étaient portées par des professionnels, rendant manifeste la fracture entre les deux secteurs"*.

A partir de 1977, le développement s'accroît avec l'arrivée de Pierre de Saintignon. Il définit deux axes prioritaires :

- redonner force au message politique (évolution du conseil d'administration par l'introduction de nouveaux membres),
- développer l'association dans une cohérence globale fédérée autour du DG.

Les choix éthiques énoncés sont : l'enfant au cœur de la mission de l'association, les modes de prise en charge doivent s'inscrire en cohérence avec la réalité sociale.

Dès 1978, le but est de resserrer les liens entre les établissements par le développement du siège, le rattachement du personnel à l'association et non plus à l'établissement, la création d'une équipe de direction autour du DG, un rôle prépondérant du DG dans les négociations budgétaires avec les autorités de tutelle, le recrutement de collaborateurs techniques chargés d'observer et d'étudier la pertinence des réponses techniques et de réinterroger les fonctionnements institutionnels.

Des nouvelles pistes de travail sont données, des mutations s'amorcent.

Il devient nécessaire d'adapter l'offre à la demande. C'est aussi la parution des rapports Dupont-Fauville et Bianco-Lamy qui mettent l'accent sur la nécessité de rechercher des formes alternatives au placement en établissement dont on discute de l'efficacité au regard des coûts. L'autorité et la responsabilité parentale font l'objet de nouveaux textes.

A partir de 1980, les gros établissements de l'association se restructurent : COT et Binet puis Oxelaere à partir de 1985. Le Centre de Formation s'oriente vers l'accueil des publics bas niveaux de qualification.

Il faut diversifier les pratiques d'accueil et d'accompagnement (création de Point Jeunes).

Il faut diversifier les outils de prise en charge : intégration des foyers Chez Nous, création de l'IRP d'Armentières et du centre sportif de la Prade, de l'école hôtelière à Phalempin, du SAE au COT.

Il faut répondre aux interrogations des politiques confrontées à des phénomènes de marginalisation croissants : création de l'Espace du possible, de l'espace expérimental, de la ferme des Vanneaux, mise en place d'actions de coopération avec des pays du Sud (cellule de coordination à Dakar, audit d'actions en République du Cap Vert), lutte contre la pauvreté avec l'engagement du RMI.

Il faut travailler en amont des prises en charge et s'ouvrir sur des actions de prévention : ouverture de l'Unité Educative, de la Maison Arc en Ciel.

Il faut se rapprocher du monde économique pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des publics exclus : création du Club Vitamine.

Il faut porter à l'extérieur les messages politiques : *"parce que chaque enfant est unique", "lutter contre toutes les formes d'exclusion"*.

Il faut un partenariat fort et rigoureux avec les autorités de tutelle.

(Réalisé à partir des écrits de Bernadette Cheyns, Directrice technique)

En 10 ans, l'association s'est restructurée en profondeur, elle est reconnue sur le plan technique, porteuse d'une éthique forte, avec des salariés faisant preuve de compétence professionnelle et d'inventivité.

Au début des années 90, le contexte économique, politique et social exige une nouvelle évolution de l'association : développer la technicité dans tous les domaines et **passer d'une logique de programme soutenu par des grands principes d'actions à une logique de projet soutenu par des principes de travail.**

Un travail de réflexion s'engage sur une nouvelle manière de travailler autour de plusieurs pistes :

- Le rapprochement des hommes par le partage des compétences, des pratiques, des acquis d'expérience... par la mise en place de groupe de travail réunissant professionnels et partenaires extérieurs sur des thèmes définis,
- L'utilisation de méthodes de travail (évaluer les pratiques et les fonctionnements institutionnels pour permettre la confrontation technique, porter les acquis vers l'extérieur et anticiper les nouvelles formes d'action sociale,
- La mobilisation et la recherche d'adhésion des professionnels dans la définition des actions pour que le projet associatif soit le fruit d'un mouvement interne

"La permanence, c'est l'expérience accumulée depuis plus de 50 ans par les générations successives de bénévoles et de professionnels, pour qui la souffrance des enfants, des jeunes, mais aussi celle des adultes, est inacceptable.

Le mouvement, c'est la rencontre avec les nouvelles formes de marginalité et d'exclusion, et l'interrogation sur les besoins qu'elle révèle. C'est le questionnement sur les pratiques et l'invention de réponses appropriées.

Depuis 1977, la Sauvegarde du Nord se situe dans le va et vient entre permanence et mouvement. Elle vit cette tension comme exigence technique et éthique. Elle y trouve le sens de sa mission".

A l'origine, quelques personnes bénévoles soucieuses de "l'Enfance en danger". La notion de protection judiciaire va permettre le développement des programmes de réadaptation empruntant largement les valeurs du scoutisme.

1942 : création du comité de protection de l'enfance en danger et constitution des premières **ARSEA** (association régionale de sauvegarde de l'enfance)

1945 : création du **Centre d'Observation et de Triage** à Lambersart. Le premier directeur est Fernand Deligny. Son but est d'observer les enfants en milieu fermé en vue d'une autre orientation.

1947 : ouverture du **Centre d'Apprentissage Artisanal** de Phalempin avec pour mission l'éducation, la rééducation et la formation professionnelle de jeunes placés au titre de l'ordonnance de 1945.

1953 : l'ARSEA éclate en l'ADSSEAD qui s'occupe des interventions en milieu ouvert et l'ADSEA (Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence qui gère des établissements. Didier Motte, président de l'association, choisit une 2ème orientation, celle de l'accueil d'enfants souffrant de troubles du comportement avec l'ouverture de l'**IMP d'Oxelaere**

Janvier 1957 : création de l'**Association Départementale du Nord pour la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence** avec pour objet "la création, l'organisation et la gestion des établissements de rééducation et de prévention s'occupant de l'Enfance et de l'Adolescence inadaptées en liaison étroite avec les Tribunaux pour Enfants, la Direction de la population, la Direction de la Santé, Administrations Départementales". Elle reprend alors la gestion du Centre d'Apprentissage de Phalempin (CAA), le Centre d'Observation et de Triage (COT) et l'Institut Médico Pédagogique d'Oxelaere (IMP).

Janvier 1967 : le CREAI confie à l'ADNSEA la gestion du **Centre Médico-Pédagogique de Cure Ambulatoire Alfred Binet**. Le Centre Médico Psycho Pédagogique s'installe bld Vauban à Lille en 1972.

1969 : l'**Institut Médico-Psycho-Pédagogique de Tressin** ouvre ses portes.

1970 : le C.O.Triage devient **C.O.Traitement** de Lambersart

1971 : Maître Charles Roussel est nommé président de l'association

1973 : ouverture d'un foyer du COT en Lozère

1977 : Pierre de Saintignon est nommé Directeur Général de l'ADNSEA ; création des comités d'établissement et du comité central d'entreprise ; création d'une antenne du CMPP Binet à Mons en Baroeul

1979 : l'ADNSEA participe à la création de l'ASSAD (association de services de suite à l'arrondissement de Dunkerque) qui deviendra "contacts et réalités". Son objet est l'aide à toute personne en difficulté. Elle fermera en décembre 1985.

1980 : création de l'association **Janus** en lien avec les Papillons Blancs de Dunkerque et l'AAE de Dunkerque, dont le but est de mettre à disposition des entreprises, des personnes en grande difficulté professionnelle et sociale afin de favoriser leur insertion sociale et professionnelle ; ouverture d'une antenne du CMPP de Binet à Croix ; ouverture d'une maison de jeunes travailleurs (IMP d'Oxelaere) bld Bigo Danel à Lille ; création de l'**EIG** par le rassemblement de l'Adnsea, l'Adssead, le Créai, l'Irts et l'Aae)

1981 : Le siège administratif de l'association est transféré au 27 rue Faidherbe à Lille ; construction d'une foyer de 18 chambres individuelles au CAA de Phalempin ; le **foyer de jeunes travailleurs de Roost Warendin** devient autonome ; ouverture d'une antenne du CMPP Binet à Fâches Thumesnil ; création de **Réa Bat**, entreprise susceptible d'employer des jeunes issus des établissements dont elle assure la gestion

1982 : ouverture du **Centre d'Action Médico-Sociale Précoce** (CAMSP) au sein du CMPP Binet, création de deux foyers au sein du COT, et du **Centre de Formation** ; ouverture d'une agence de **Janus** à Lille

1983 : Arthur Herreman est nommé Président de l'ADNSEA ; ouverture de **Point Jeunes**, lieu d'accueil pour adolescents ouvert 24h/24 ; ouverture de **Réabat imprim**

1984 : l'ADNSEA devient l'**Association Départementale du Nord pour la Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des jeunes adultes** ; son objet devient la "mise en œuvre de tous moyens propres à assurer l'épanouissement et l'autonomie des jeunes dont elle s'occupe" ; ouverture de deux autres foyers du COT ; fermeture de Janus à Dunkerque.

1985 : l'IMP d'Oxelaere crée Arcane qui comprend des foyers à Oxelaere, Hazebrouck, Steenvoorde et Wahagnies et des appartements à Lille.

1986 : les **foyers de l'association "Chez Nous"** comprenant deux foyers rue Roland et place du Concert à Lille intègrent l'ADNSEA ; l'association quitte le site d'Oxelaere

1987 : création de l'**Espace du Possible**, centre sanitaire de moyen séjour pour toxicomanes mineurs et jeunes majeurs ; création de l'association **Vitamine T** qui comprend Réabat imprim entre autres ; Arcane crée deux nouvelles entités : l'**Institut de Rééducation Psychothérapique d'Armentières** (IRP) et les **foyers des Flandres** à Hazebrouck et Steenvoorde.

1988 : Anne Marie Verbrugge est nommée Présidente de l'ADNSEA ; ouverture de l'**Espace expérimental** créé à l'initiative de Binet Fâches Thumesnil ; création du **club Vitamine** ; le **foyer des Flandres** est rattaché au CAA de Phalempin ; ouverture de l'**Abbaye** (école hôtelière) à Phalempin ; création du **Serval**, rattaché à Tressin.

1989 : ouverture du service **Droit des Jeunes**.

1990 : création de l'**Unité Educative** à l'école Récamier à Lille. Engagement de plusieurs établissements dans le RMI ; fermeture du FJT de Roost Warendin ; ouverture du **Dispositif Valenciennois**.

1991 : création de la **Ferme des Vanneaux** à Roost Warendin, de la **Maison Arc en Ciel** à Lille, du service **Alter Ego**, du Service d'Accueil de jour et du Service d'Accompagnement Educatif au COT, déménagement du centre de formation rue de Philadelphie à Lille ; ouverture du service RMI au COT

1992 : Philip Estève est nommé Président de l'ADNSEA ; ouverture du "Jeep" de Marly ; ouverture de A Bri Cot ; ouverture du service de Placement Familial Spécialisé (à titre expérimental) au COT ; engagement de l'association dans le RMI,

1993 : Pierre de Saintignon est nommé 1er vice président de l'association et président de Vitamine T ; Françoise Canipel est nommée directrice générale de l'association ; Dépôt de bilan de A Bri Cot

1994 : Signature d'une convention entre l'ARAS et l'ADNSEA ; création du placement familial spécialisé

1995 : fermeture du Centre de Formation ; création du Lieu de vie urbain à Loos (COT)

1996 : Jean-Marc Parmentier est nommé président de l'association ; ouverture du service Ellipse au sein de l'Espace du Possible ; le service RMI devient le Service d'Insertion Social pour l'Accompagnement et l'Activité SISAA ; fermeture du lieu de vie urbain à Loos et ouverture d'un petit foyer dans l'Avesnois (Bermeries) ; rattachement du foyer des Flandres au COT ; disparition de Fernand Deligny ; les Foyers chez Nous deviennent **Aria**

1998 : François Canipel quitte l'association

1999 : Gérard Tonnelet est nommé Directeur Général ; le COT devient l'Institut Fernand Deligny ;

2003 : rénovation de la cuisine de l'IFD ; ouverture du SESSAD à l'IFD ; ouverture du **Dire**

2006 : Jean-Pierre Blaevoet est nommé président de l'association

2009 : Audit réalisé par le cabinet Deloitte au regard d'un déficit important

2010 : Nomination de Christophe Itier, directeur général adjoint ; refondation du projet associatif, refondation de l'organisation (mise en place des pôles de compétences), refondation des outils, création d'un conseil scientifique de La Sauvegarde, développement du projet ROMA, mise en place du CPOM sur le pôle Médico Social, la rénovation du site de Tressin est terminée, ouverture de la **Maison des Ados** (ex point Jeunes)

2011 : Christophe Itier est nommé directeur général

2012 : nouvelle gouvernance associative (prendre en compte le développement de l'association, renforcer la représentation politique des pôles de compétences, promouvoir l'engagement de la société civile ; création du fonds de dotation La Sauvegarde du Nord, présidé par Louis Gallois ; nouvelle cuisine à la Ferme des Vanneaux grâce au mécénat de la fondation Caisse d'Epargne ; lancement du groupement Polycap avec l'Anaji, le CCAS de Roubaix

2013 : André Dupon est nommé président de l'association ; coopération renforcée avec l'ADSSEAD

Le point de vue de la CGT ADNSEA

Depuis 1993 il nous est difficile de faire une synthèse de l'évolution de l'association en raison d'un manque de traces écrites. La Sauvegarde avait édité une étude dirigée par Pierre de Saintignon en 3 tomes « Enfants placés, Pourquoi ? » Une histoire de la protection de l'enfance depuis 1945. Cette étude reprenait non seulement l'évolution des politiques sociales, de l'association mais aussi l'évolution des caractéristiques des enfants placés depuis 1945.

Depuis ce document et celui précédemment cité « Permanence et mouvement » daté de 1993, il n'y a pas eu à notre connaissance de documents réunissant les dimensions politiques, financières, économiques, administratives, organisationnelles, institutionnelles, éducatives et cliniques.

Nous avons constaté une plus grande division du travail qui est venue percuter le sens de l'action des professionnels.

Les restructurations sont régentées par des logiques administratives, financières, organisationnelles, managériales, les observatoires des populations accueillies n'ont pas vu le jour, ce sont les indicateurs d'activité, nécessaires au contrôle de notre travail, à notre financement, qui prédominent.

Pour se rendre compte de cette évolution, il suffit de mesurer d'une part l'argent dépensée en termes de ressource humaine au niveau du siège et des directions de pôle, quelle part pour l'administration, la gestion et quelle part pour la dimension clinique, éducative et d'autre part le temps passé à l'observation de l'évolution des besoins de la population accueillie dans les instances dispex, pobox et comex, où est passé l'intérêt pour l'épanouissement de cet enfant singulier, unique ?

Une association doit-elle se contenter de répondre à des commandes politiques ou doit-elle être force de proposition à partir de son expérience, de sa connaissance du terrain ?

Qui actuellement peut rendre compte de la complexité des phénomènes humains rencontrés quotidiennement par les professionnels de terrain ? Comment, avec le fonctionnement actuel, pouvons-nous appréhender la réalité de la population accueillie, accompagnée dans toute sa globalité et sa complexité ?

Est-il seulement possible de faire entendre cette réalité des enfants, des adolescents, des jeunes adultes, des parents, des exclus aux dirigeants, aux instances de décisions étant donné la multiplication des niveaux hiérarchiques qui les séparent, s'agirait-il d'une fracture du social ?

Nos écrits sont des rapports d'activité et pas des évaluations de la réalité des populations accueillies, de la qualité du travail.

Ce document n'est pas teinté de nostalgie, il tente juste de rendre compte d'une évolution de l'association et de ses priorités au fil du temps, de son mode de structuration et des conséquences sur la qualité de la prise en compte de la réalité des populations en difficulté et difficiles.

Quelques chiffres

Le **budget de fonctionnement** passe de 19 millions de F en 1977 à 141 millions de F en 1992 soit de 2 896 531 € à 21 495 311 €.

En 1979, les **investissements** inscrits s'élèvent à 12 millions de F et atteignent 66 millions de F en 1992 soit de 1 799 000 € environ à 10 061 635 €.

Le **budget de fonctionnement du siège** passe de 400 000 F (61 000 €) à 7 000 000 F (1 070 000 €) en 1992.

"La première priorité a été de renforcer le siège à tous les niveaux : technique, administratif, comptable, budgétaire, financier et politique. De 1977 à 1981, le budget de fonctionnement du siège est multiplié par 3. Cela s'explique par des créations de postes, l'accroissement des moyens (naissance d'EIG, installation de matériel informatique dans les établissements, l'installation du siège au 27 rue Faidherbe à Lille. Ensuite, à partir d'un siège reconnu pour ses compétences techniques et financières, lieu d'élaboration d'une vraie politique associative, le développement de l'association s'est fait." (Jacques Delebecque, Directeur général adjoint, directeur administratif et financier).

De 1977 à 1993, ce développement s'opère par :

- la rénovation en profondeur des structures d'accueil existantes,
- une diversification dans les modes de prises en charge (création d'une section soin au COT de Lambersart, consolidation des autres établissements relevant de l'ASE,
- des investissements dans des lieux nouveaux (diversification des offres et prise en compte de nouveaux besoins : Point Jeunes, Espace du Possible, IRP d'Armentières...)
- la prise en compte de nouveaux champs (Réabat Bâtiment, Janus, Lis avec Moi, Unité Educative...).

Le financement des nouvelles activités se diversifie (Conseil Régional, Fondation de France, FAS, FSE, ville...). En 1993, la part financée par le Conseil Général s'élève à 37 %, celle de l'Etat à 34 %.

Les investissements permettent de rénover, de restructurer des établissements mais aussi d'acquérir des immeubles : en 1985, rue St Genois ; en 1987, l'Espace du Possible ; de 1988 à 1991, l'IRP d'Armentières ; en 1990, les foyers de Marly ; 1992, foyer d'Hellemmes (COT).

En 2008, les finances de l'association sont mauvaises.

En 2009, le déficit atteint presque 3 millions d'euros. Un audit est réalisé par le cabinet Deloitte dont l'objectif est d'assainir et renforcer les finances.

En 2010, l'association conclut un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens 2010-2014 sur le pôle médico-social. La dotation globale "base zéro" pour 2010 s'élève à 17 millions € environ, hors crédits ponctuels.

En 2012, le budget de fonctionnement est de 55 millions d'euros. La pression budgétaire des financeurs impacte particulièrement la gestion associative. L'ARS, le Conseil Général et la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale financent 85 % des activités de l'association. La région, les collectivités locales et l'Union Européenne assurent le reste. Les activités sous CPOM continuent de générer des excédents importants liés à des sous-consommations de crédits à l'IME Lino Ventura (arrêt de l'internat et extension du semi-internat).

En 2013, le budget de fonctionnement du pôle médico-social s'élève à 18.2 millions €, celui du pôle Addictologie à 5.7 millions €, celui du pôle protection de l'enfance à 16 millions €, et celui du pôle inclusion sociale à 11 millions €.

Les ressources humaines et les relations sociales

En 1977, l'association ne regroupe que quelques gros établissements (CAA Phalempin, COT Lambersart, IDM Tressin, IMP Oxelaere, CMPP Binet).

Le rôle du siège est uniquement administratif (peu de personnel, peu de moyens). L'objectif est de le structurer pour qu'il devienne un lieu d'élaboration, de décision, de mise en œuvre des orientations avec les directions d'établissement.

Il y a peu de chiffres pour la période d'avant 1981.

En 1977, l'association compte 320 salariés et 6 établissements. En 1993, elle compte 665 salariés et 70 lieux d'action sociale.

"Depuis 1977, pas une création, pas une restructuration, ne s'est réalisée sans que les équipes ne soient à l'origine de la réflexion. A partir d'une première expérience de décentralisation des pratiques, quelques rééducateurs et thérapeutes sont à l'origine de la création des antennes du Centre Binet. L'ouverture de la MJT Bigo Danel est une initiative d'un groupe de salariés de l'IMP d'Oxelaere (...) L'IDM de Tressin évolue sous l'impulsion d'une partie du personnel vers les enfants souffrant de troubles psychotiques, vers des pratiques de lieux de vie (...)

On verrait que chaque création, chaque évolution est née de l'expérience, de la pratique, de la réflexion des professionnels. Il s'est agi parfois d'un seul individu, ou d'un groupe ou de la totalité de l'équipe...

Le rôle de la DG a été prépondérant dans cette construction... C'est à elle que revient d'avoir conduit les concertations et réalisé les accords dans le respect des compétences respectives." Mais sans le personnel, rien n'aurait été possible (S. CAYER, chargée des ressources humaines et des relations sociales)

L'histoire de l'association commence par une action forte et mobilisatrice des bénévoles et la création des premiers établissements. Puis arrive la professionnalisation du travail social. L'objet du travail social, les professions sociales ont évolué et même les organisations.

En 1993, les IRP se composent de 98 élus du personnel et 8 délégués syndicaux soit 16 % des salariés détenant un mandat de représentation. En 2013, 150 sièges étaient à pourvoir.

Quelques accords importants entre 1977 et 1993 :

1985 statut des chefs de services éducatifs

1986 : bénéfice de 6 jours de CT à l'ensemble du personnel

1992 : emploi des personnes handicapées

1993 : attribution de titres restaurant à certaines catégories de salariés.

En 2010/2011, l'association lance la démarche associative de prévention des risques psycho-sociaux.

En 2011/2012 suivront la pénibilité, l'égalité homme/femme, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

En 2012, des négociations s'ouvrent en vue de la reconnaissance d'une unité économique et sociale dans le cadre du partenariat, et à terme, de la fusion avec l'ADSSEAD ; le contrat de génération ; la fusion/absorption de l'Areas

En 2013, la coopération renforcée avec l'Adssead est en place et se poursuit en 2014.