



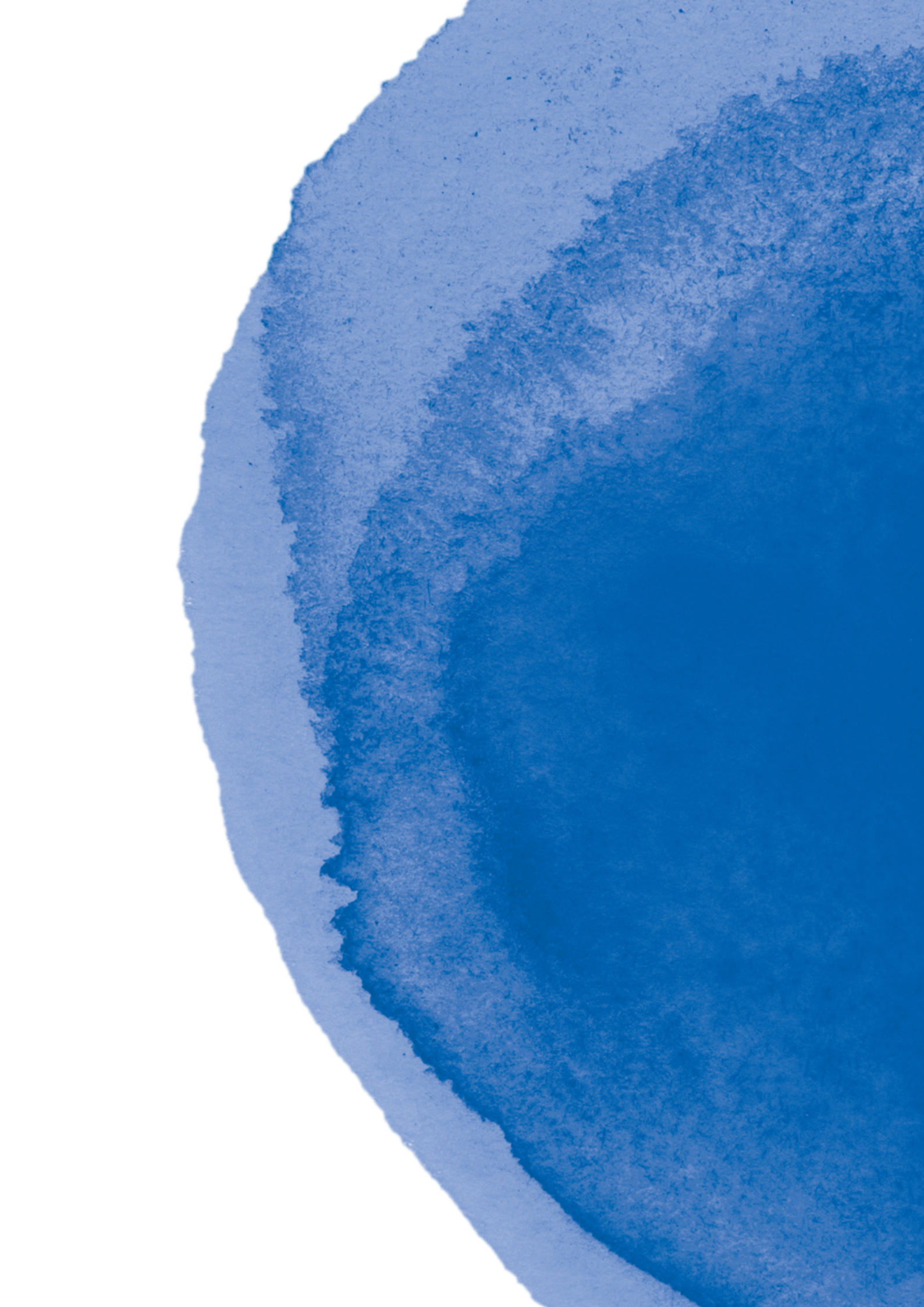
→ Au travers de cette étude, la CODE met en évidence l'urgence de dépasser les politiques publiques cloisonnées afin de garantir l'effectivité des droits de l'enfant. Elle démontre que l'intersectorialité constitue un levier politique central pour assurer des réponses cohérentes, continues et centrées sur l'intérêt supérieur de l'enfant.

En s'appuyant sur une analyse des dispositifs existants et des pratiques de terrain en Belgique francophone, l'étude identifie les blocages structurels et institutionnels qui freinent l'action publique. Elle appelle à un pilotage politique renforcé, à une gouvernance transversale ambitieuse et à une responsabilité partagée entre niveaux de pouvoir.

# *CROISER LES REGARDS, UNIR LES ACTIONS :*

## L'INTERSECTORIALITÉ ET LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES AU SERVICE DES DROITS DE L'ENFANT





# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
MÉTHODOLOGIE & LIMITES DE L'ÉTUDE	6
 PARTIE I - CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE : L'INTERSECTORIALITÉ	 7
1. Origines et définitions	7
2. L'intersectorialité au service des droits de l'enfant	10
3. État des lieux en Belgique francophone	12
 PARTIE II - QUELS SONT LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE INTERSECTORIELLE ?	 17
1. Remettre l'enfant au centre : vers une approche « enfantiste »	17
2. Harmonisation administrative et efficacité institutionnelle	20
 PARTIE III - RÉUSSITES ET LIMITES DES POLITIQUES INTERSECTORIELLES : LE CAS DU PADE	 23
1. Bilan contrasté du Plan d'Action relatif aux Droits de l'Enfant : progrès réalisés, défis non résolus	23
2. Facteurs explicatifs	26
 CONCLUSION	 30
RECOMMANDATIONS	31
BIBLIOGRAPHIE	35



# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Fanny Laurent, coordinatrice du centre de ressources au Forum – Bruxelles contre les inégalités, Pierre-Yves Rosset, directeur du Service droit des jeunes de Bruxelles, ainsi qu'Anna Rodriguez, chargée de projet chez Défense des Enfants International Belgique, pour leur précieux soutien, leur accompagnement attentif et la pertinence de leurs conseils tout au long de ce travail.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude aux associations membres de la CODE et à leurs représentant-e-s pour leurs contributions essentielles à la réalisation de la présente étude. Les membres de la CODE sont : Amnesty International Belgique francophone, Arc-en-Ciel asbl, ATD Quart Monde Jeunesse Wallonie-Bruxelles, Badje (Bruxelles Accueil et Développement pour la Jeunesse et l'Enfance), le CEF (Comité des Élèves Francophones), DEI/ECPAT-Belgique, la Fédération des Équipes SOS Enfants, la FFEDD (Fédération francophone des Écoles de Devoirs), la FILE asbl (Fédération des Initiatives Locales pour l'Enfance), le Forum – Bruxelles contre les inégalités, le Forum des Jeunes, le GAMS Belgique, la Ligue des Droits Humains, la Ligue des Familles, Plan International Belgique, le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté, le Service Droit des Jeunes de Bruxelles, SOS Villages d'Enfants, ainsi qu'UNICEF Belgique.

Enfin, nous remercions chaleureusement la Fédération Wallonie-Bruxelles, sans le soutien de laquelle cette étude n'aurait pu voir le jour. Nous tenons également à remercier la Ministre en charge de l'Enfance et la Ministre de la Justice pour l'intérêt porté aux travaux de la CODE et pour leur soutien tout au long de l'année 2025.

## **L'équipe de la CODE**

Marie D'Haese

Eden Glejser

Julianne Laffineur

Fabiola Legrain Sanabria

Fadoua Messaoudi

## **L'Organe d'administration de la CODE**

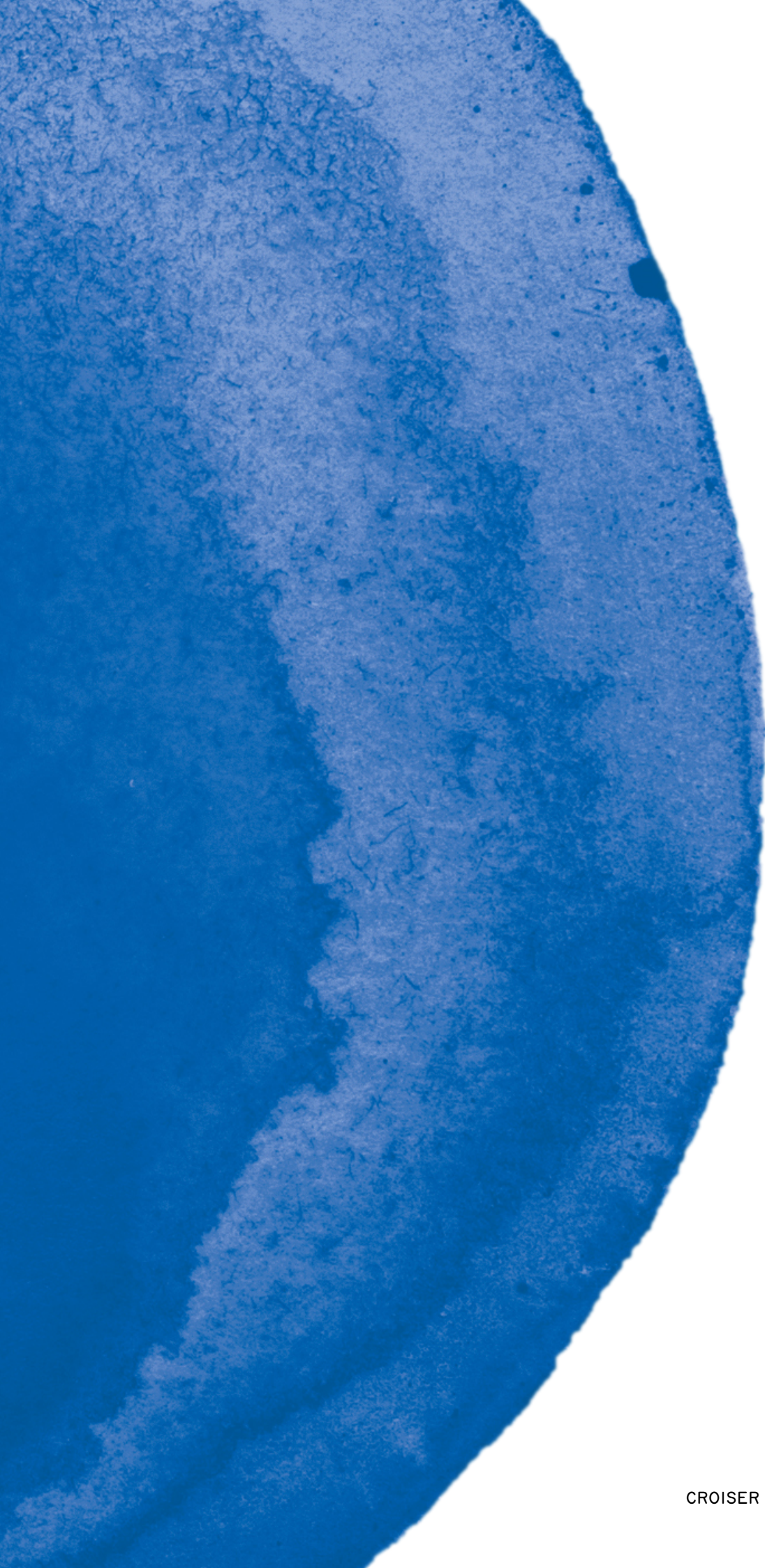
Fanny Laurent, administratrice (Forum - Bruxelles contre les inégalités)

Manuel Lambert, administrateur (Ligue des Droits Humains)

Pierre-Yves Rosset, administrateur (Service des Jeunes)

Thibaut Deradiguès, administrateur (Arc-en-Ciel)





# INTRODUCTION

La multiplication et la complexification des enjeux relatifs aux droits de l'enfant mettent aujourd'hui en évidence les limites des approches sectorielles cloisonnées. Face à des problématiques qui touchent simultanément à la santé, à l'éducation, à la protection, à la participation ou encore aux conditions de vie des enfants, une meilleure coordination entre les différents secteurs d'action publique apparaît indispensable. C'est pourquoi la CODE souhaite rappeler par cette étude que l'intersectorialité représente un levier essentiel pour garantir une réponse globale, cohérente et adaptée aux besoins et aux droits de chaque enfant.

Cette étude vise à définir et clarifier la notion d'intersectorialité dans le champ des politiques publiques, afin d'en dégager les contours conceptuels et opérationnels. Elle cherche également à examiner la contribution de l'intersectorialité à la mise en œuvre effective des droits de l'enfant, notamment du principe fondamental de l'intérêt supérieur de l'enfant. Dans cette perspective, l'analyse s'attachera à identifier les politiques publiques intersectorielles ayant produit des résultats probants, ainsi que celles qui ont rencontré des difficultés ou des limites. Enfin, elle mettra en évidence les freins et les leviers susceptibles de favoriser une coordination efficace entre secteurs et acteurs concernés. Elle entend ainsi proposer des pistes concrètes pour renforcer l'intersectorialité au service d'une mise en œuvre plus cohérente, efficace et durable des droits de l'enfant.

Destinée aux femmes et hommes politiques, au personnel des administrations, ainsi qu'aux acteurs institutionnels, cette étude repose sur une méthodologie mixte combinant revue documentaire, mais également des entretiens qualitatifs. Nous souhaitons donc remercier chaleureusement toutes les personnes ayant accepté de participer à ces entretiens.

## MÉTHODOLOGIE & LIMITES DE L'ÉTUDE

Comme indiqué précédemment, la méthodologie de cette étude repose à la fois sur l'analyse de sources doctrinales et juridiques et sur la conduite d'entretiens qualitatifs avec des acteurs de terrain, des tiers actifs<sup>1</sup> et des membres de l'administration. Le projet a par ailleurs été encadré par un comité d'accompagnement composé de Pierre-Yves Rosset, directeur du Service droit des jeunes de Bruxelles, de Fanny Laurent, coordinatrice du centre de ressources au Forum - Bruxelles contre les inégalités et d'Anna Rodriguez, chargée de projet chez Défense des Enfants International Belgique, auxquels nous adressons nos remerciements pour leur soutien, leur suivi et leurs conseils.

Il convient également de souligner certaines limites de l'étude. Le temps limité alloué à sa réalisation a restreint le nombre d'acteurs consultés, ce qui ne permet pas de couvrir l'ensemble des expériences et pratiques intersectorielles. Ces contraintes doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et des recommandations formulées.

<sup>1</sup> Le « tiers actif » désigne un acteur qui facilite la coordination entre les parties prenantes et soutient la mise en œuvre d'actions intersectorielles. Une définition plus détaillée et des précisions figurent plus bas dans l'étude.

# PARTIE I - CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE : L'INTERSECTORIALITÉ

Pour entamer ce travail d'étude, il est essentiel de s'attarder d'abord sur le concept même d'« intersectorialité ». Souvent mobilisé, mais parfois mal compris – peut-être précisément parce qu'il peut être utilisé à tort et à travers –, ce terme, ainsi que ses bénéfices et ses modalités d'application, méritent d'être clarifiés. **Commençons donc par explorer ce que recouvre réellement l'intersectorialité.**

## I. Origines et définitions

Afin d'appréhender de manière rigoureuse les enjeux liés à l'intersectorialité et aux modalités de son opérationnalisation, il convient d'en examiner préalablement les fondements théoriques. Cette première section s'attache à retracer les origines du concept et à en proposer une définition précise, telle qu'elle est mobilisée dans les politiques publiques et les pratiques professionnelles. Elle vise également à distinguer l'intersectorialité de la simple collaboration inter-institutionnelle, notions fréquemment confondues mais reposant sur des logiques et des niveaux d'articulation différents. Cet éclairage conceptuel constitue un préalable indispensable à l'analyse des mécanismes d'action, dans la mesure où l'absence de compréhension partagée du vocabulaire et des finalités limite la cohérence et l'efficacité des pratiques.

### Définition de l'intersectorialité

Il nous semble important de souligner que le terme *intersectorialité* ne figure pas dans la plupart des dictionnaires généraux, ce qui témoigne de son usage relativement récent et principalement circonscrit au champ des politiques publiques et de l'action sociale. Toutefois, nous conviendrons que sa compréhension repose sur une construction linguistique transparente : le préfixe *inter-* renvoie à l'idée de « entre », de mise en relation ou d'articulation, tandis que *sectoriel* renvoie aux secteurs institutionnels ou administratifs. Pris littéralement, le terme évoque donc l'action de relier plusieurs secteurs entre eux. Cette composition lexicale rend le concept relativement explicite, même en l'absence d'entrée lexicale formelle, tout en laissant place à des interprétations divergentes quant à son périmètre exact et à ses implications pratiques.

Il convient dès lors de préciser ce que comprend cette notion dans le champ des droits de l'enfant spécifiquement. Trop souvent, l'intersectorialité est associée instinctivement au secteur de l'Aide à la jeunesse, et mise en parallèle avec la prise en charge des jeunes « à la croisée des secteurs ». Dans cette optique, la notion d'intersectorialité est définie au sein du Protocole d'accord relatif à une meilleure prise en charge intégrée des « Enfants et Jeunes à la Croisée des Secteurs » comme une « *approche multidisciplinaire et multisectorielle ayant pour finalité de répondre adéquatement aux besoins d'un jeune ou adolescent à la croisée des secteurs et nécessitant une approche intégrée* »<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Protocole d'accord relatif à une meilleure prise en charge intégrée des « Enfants et Jeunes à la Croisée des Secteurs » du 6 février 2024, art. 1, M.B., 8 novembre 2024, p. 126584.



Appliquée au domaine des droits de l'enfant, l'intersectorialité prend une dimension particulièrement stratégique. En effet, l'article 4 de la Convention Internationale relative aux droits de l'enfant (ci-après appelée CIDE) indique que « *[l]es états s'engagent à prendre toutes les mesures législatives, administratives et autres qui sont nécessaires pour mettre en œuvre les droits reconnus dans la présente Convention* ». L'Etat belge est donc débiteur de l'obligation de respecter et de faire respecter les droits de l'enfant, et doit impérativement pour la mettre en œuvre impliquer tous les secteurs ainsi que les enfants eux-mêmes<sup>3</sup>. Le Comité des droits de l'enfant ajoute en outre que « tous les pouvoirs et toutes les structures de l'État, à tous les niveaux [...] » ont l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires à l'application et la mise en œuvre des droits de l'enfant, en ce compris d'un point de vue budgétaire<sup>4</sup>.

Nous nous rendons donc bien compte à quel point la définition de l'intersectorialité, à la lecture de la Convention ainsi que des travaux du Comité des droits de l'enfant, dépasse largement les seuls cas de figurent des enfants « à la croisée des secteurs »<sup>5</sup>, même si nous ne nions pas qu'une attention particulière doit évidemment être portée aux publics les plus vulnérables. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les situations vécues par les enfants - qu'elles relèvent de la protection, de la santé, de l'éducation, de la justice, de l'aide sociale, etc. - dépassent fréquemment les frontières administratives traditionnelles, souvent organisées en « silos ». Dès lors, la mise en relation des secteurs ne vise pas uniquement une coordination institutionnelle, mais la construction d'une réponse globale centrée sur les besoins de l'enfant, conformément à l'approche intégrée promue par la CIDE<sup>6</sup>. Dans cette perspective, l'intersectorialité peut être envisagée comme un levier permettant de garantir l'effectivité des droits, en assurant que chaque décision ou intervention prenne en compte l'ensemble des dimensions du bien-être de l'enfant plutôt que les contraintes structurelles propres à chaque secteur. Nous reviendrons sur cette idée plus tard.

De ce fait, l'intersectorialité intervient donc dans la mise en œuvre des droits de l'enfant, incarnant l'article 4 de la Convention, comme outil servant la transposition des droits de l'enfant dans notre arsenal juridique et dans nos actions publiques. Les problématiques de l'enfance et de la jeunesse sont aujourd'hui de plus en plus complexes et multidimensionnelles : aucun secteur ne peut, à lui seul, répondre de manière satisfaisante à tous les besoins des enfants. Pour offrir des réponses adaptées, il est indispensable de développer une approche intersectorielle entendue comme **interministérielle transdisciplinaire, intersectionnelle et intégrée**. Interministérielle, car elle doit mobiliser toutes les ressources institutionnelles et compétences disponibles, qu'elles soient fédérales, régionales, communautaires ou communales. Transdisciplinaire, intersectionnelle et intégrée, car elle doit prendre en compte tous les déterminants et aspects de la situation de tout enfant.

<sup>3</sup> Comité des droits de l'enfant, Observation n°5, *Mesures d'application générales de la Convention relative aux droits de l'enfant*, 20 novembre 2003, p.2.

<sup>4</sup> Voir à ce sujet l'Observation générale n°19 du Comité des droits de l'enfant sur l'élaboration des budgets publics aux fins de la réalisation des droits de l'enfant, 20 juillet 2016, disponible sur <https://docs.un.org/fr/CRC/C/GC/19>.

<sup>5</sup> On dénombrerait quasiment 40.000 jeunes "à la croisée des secteurs" en 2022 et 2023, cfr. [https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?elD=tx\\_nawsecuredl&u=0&q=0&hash=617dd5f411489792b35830a1a7b9999e1abe16a9&file=fileadmin/sites/ajss/upload/ajss\\_super\\_editor/DGAJ/Documents/Etudes\\_et\\_Recherches/Kit\\_de\\_donnes\\_relatif\\_aux\\_jeunes\\_a\\_la\\_croisee\\_des\\_secteurs.pdf](https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?elD=tx_nawsecuredl&u=0&q=0&hash=617dd5f411489792b35830a1a7b9999e1abe16a9&file=fileadmin/sites/ajss/upload/ajss_super_editor/DGAJ/Documents/Etudes_et_Recherches/Kit_de_donnes_relatif_aux_jeunes_a_la_croisee_des_secteurs.pdf).

<sup>6</sup> CIDE, article 4.



Ainsi, l'intersectorialité, pour être pleinement efficace, nécessite d'articuler la différenciation des secteurs et la qualité des échanges qui les relient. Les interactions entre différents secteurs ne se limitent pas à des collaborations formelles : elles reposent également sur des mécanismes d'appui mutuel, tacite ou explicite, qui contribuent à la stabilité et à la cohérence des systèmes. À l'échelle politique et institutionnelle, la mise en œuvre de dispositifs tels que les conférences interministérielles, ou des conventions de collaboration permet de structurer ces échanges et de coordonner les actions, évitant que des interventions isolées reproduisent le morcellement ou le chaos, parfois vécus par certains enfants<sup>7</sup>. Ces dispositifs offrent non seulement un cadre pour négocier et réguler les interactions, mais constituent aussi des outils de consolidation institutionnelle : ils favorisent la clarté des rôles et missions, la reconnaissance mutuelle et la stabilité des relations entre secteurs, tout en laissant émerger de nouvelles formes de coopération adaptées aux situations complexes<sup>8</sup>.

L'intersectorialité peut donc être appréhendée comme étant la coordination d'acteurs de secteurs distincts dans leurs actions et décisions autour d'enjeux complexes, grâce à des dispositifs institutionnels. Elle repose sur des échanges réciproques et complémentaires, explicites ou tacites, qui renforcent la cohérence et la solidité des politiques publiques tout en évitant la fragmentation. Plus qu'un simple mécanisme de coopération, l'intersectorialité constitue un levier structurant, permettant d'articuler responsabilités, ressources et stratégies pour adapter les réponses aux situations évolutives et garantir l'efficacité globale de l'action publique, et donc de la protection du bien-être de l'enfant et de ses droits.

**Distinction entre les concepts d'intersectorialité, de collaboration et de coopération.**

Si l'on considère le dernier Plan d'action pour les droits de l'enfant<sup>9</sup>, le terme « intersectorialité » y est peu mentionné explicitement, mais l'idée y est bien présente à travers les références récurrentes à la « collaboration » et à la « coopération » entre acteurs.

Il convient toutefois de rester vigilant : l'intersectorialité ne doit pas se réduire à une simple juxtaposition de savoirs et de savoir-faire, mais doit aboutir à une articulation cohérente de solutions élaborées conjointement.

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude montrent que, chez la quasi-totalité des personnes interrogées, les notions d'« intersectorialité », de « collaboration » et de « coopération » sont synonymes. Cette confusion n'est pas anodine : elle révèle une réalité structurelle. L'intersectorialité repose aujourd'hui quasi exclusivement sur les professionnels de première ligne. Cette situation est délétère. D'un côté, le terrain se heurte à des limites administratives et à un maillage juridico-administratif trop large.

<sup>7</sup> M.-C. HENRIQUET-DUHAMEL, J.-M. DELCOMMUNE, « L'intersectorialité, un modèle d'action publique », *Adolescents en thérapie institutionnelle*, 2023, p. 12.

<sup>8</sup> A. BOUTALEB., et V. ROUSSEL. « Comment le monde vacille ou tient ? ». *La consistance des crises*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2018, p. 113 à 130.

<sup>9</sup> Plan d'action relatif aux droits de l'enfant, 2020-2024, disponible sur <https://urls.fr/LLO2cH>.

De l'autre, ces mêmes professionnels assument seuls la charge de travail supplémentaire et les moyens nécessaires pour collaborer, ou pour combler les failles systémiques<sup>10</sup>. Dans ces conditions, *comment s'étonner que "intersectorialité" soit assimilée à "collaboration" ou "coopération", lorsque la seule façon de soutenir cet enjeu crucial - parfois à+ bout de bras - consiste à travailler ensemble autour du bien-être de l'enfant ?*

Bien au-delà d'une erreur sémantique, la confusion entre "intersectorialité" et "collaboration"/"coopération" révèle une mauvaise répartition de la responsabilité de l'intersectorialité. Car qui d'autre que l'Etat est le plus à même de la mettre en œuvre, en raison de sa capacité de pilotage trans-sectoriel, de son accès aux dispositifs institutionnels encadrant la collaboration, de son autorité pour arbitrer les priorités et mobiliser les ressources, ainsi que de sa légitimité politique et institutionnelle pour assurer que la coordination produise des résultats concrets et cohérents avec les objectifs de l'action publique ? L'intersectorialité ne devrait pas reposer seulement sur les épaules des acteurs de terrain, et devrait davantage être appréhendée comme étant une responsabilité partagée. La responsabilité du travail intersectoriel doit autant être supportée par les opérateurs de terrain que par les pouvoirs publics, pour des raisons que nous ne manquerons pas d'exposer au sein de cette étude.

Nous analyserons au sein de cette étude la manière dont cette charge devrait être partagée au niveau structurel et institutionnel.

## 2. L'intersectorialité au service des droits de l'enfant

Véritable clé de voûte d'une action publique cohérente, l'intersectorialité est indispensable pour garantir à chaque enfant un accompagnement global et de qualité, respectueux de sa singularité et de son parcours.

**Lien entre intersectorialité et approche fondée sur les droits de l'enfant**

Reconnaître l'enfant dans toute sa richesse, sa spécificité et sa qualité de sujet de droit exige une approche intersectorielle, seule à même d'assurer la pleine effectivité de ses droits. Comme nous l'avons précisé plus haut, l'intersectorialité peut être envisagée comme un levier fondamental pour garantir l'effectivité des droits de l'enfant. Une approche fondée sur les droits implique en effet que l'enfant soit considéré comme un titulaire de droits et non comme un simple bénéficiaire de services sectoriels. Or, la mise en œuvre réelle de ces droits suppose que chaque décision ou intervention prenne en compte l'ensemble des dimensions de son bien-être plutôt que d'être limitée par les frontières institutionnelles ou les logiques de fonctionnement propres à chaque secteur. L'intersectorialité permet dès lors de dépasser une approche fragmentée, souvent centrée sur les missions et les contraintes organisationnelles des institutions, pour construire une réponse cohérente et intégrée autour des besoins de l'enfant.

<sup>10</sup> Nous soulignons que nous ne prôtons pas pour autant une restriction de l'autonomie des travailleurs de première ligne, au point de brider le terrain et de lui enlever toute capacité décisionnelle dans ce maillage large.



En mobilisant des mécanismes de coordination et de décision partagée, elle rend possible l'exercice effectif de principes centraux inscrits dans la CIDE, tels que la non-discrimination (art. 2), l'intérêt supérieur de l'enfant (art. 3), le droit à la participation (art. 12) et le droit à la protection de sa vie et de son développement (art. 6). Ainsi, loin de constituer une simple modalité de collaboration, **l'intersectorialité devient un outil opérationnel** pour traduire les engagements juridiques en pratiques concrètes : elle favorise la circulation de l'information, évite les ruptures de prise en charge et permet d'élaborer des interventions cohérentes, centrées sur l'enfant plutôt que sur l'organisation des institutions.

Il convient de souligner que mettre en place des mécanismes intersectoriels ne doit pas être une fin en soi, et ne se limite pas à faciliter une coordination entre professionnels : cela peut constituer également un **outil thérapeutique**<sup>11</sup> ayant un effet apaisant auprès de jeunes au vécu morcelé. Les jeunes en rupture - et souvent leurs familles - présentent fréquemment des trajectoires marquées par la fragmentation et le désordre. Lorsqu'il n'existe pas de coordination structurée au sein du réseau professionnel, ce dernier tend à reproduire le même morcellement, agissant par mimétisme sur la dynamique chaotique vécue par les bénéficiaires<sup>12</sup>.

### **L'intérêt supérieur de l'enfant comme principe structurant.**

Une politique intersectorielle permet un suivi et une prise en charge de chaque enfant cohérente et respectueuse de ses droits et de ses besoins, et permet entre autres d'éviter les phénomènes de relégation ou de cas d'enfants improprement appelés « **incasables** ».

L'intersectorialité joue d'ailleurs également un rôle essentiel dans le respect du prescrit de non-discrimination. En favorisant une compréhension plus fine et plus nuancée des situations dans lesquelles sont les enfants, elle permet de mieux appréhender les besoins de ceux subissant simultanément plusieurs formes de stratification, de domination ou de discrimination. L'approche intersectorielle, en résonance avec la logique d'intersectionnalité, offre un cadre cohérent pour analyser et traiter les vulnérabilités croisées, en évitant les réponses fragmentées ou inadéquates. Elle contribue ainsi à garantir que chaque enfant, quelles que soient les discriminations dont il est victime, bénéficie d'un accompagnement adapté et réellement respectueux de ses droits.

Il est indispensable de dépasser les logiques de cloisonnement institutionnel qui entretiennent des dynamiques concurrentielles entre acteurs. Briser ces silos permettrait de recentrer l'action publique sur sa finalité première : répondre de manière cohérente et concertée aux besoins de l'enfant. Une approche véritablement intégrée suppose ainsi de substituer à la logique de territoire ou de structure une logique de parcours, centrée sur l'intérêt supérieur de l'enfant et la continuité de son accompagnement. Il est urgent de construire un système se construisant à partir des besoins et de l'intérêt de l'enfant, et non plus uniquement selon l'offre sectorielle existante. C'est là le véritable changement de paradigme auquel les politiques publiques concernant les enfants doivent désormais se conformer.

<sup>11</sup> M.-C. HENRIQUET-DUHAMEL, J.-M. DELCOMMUNE, *op. cit.*, p. 10.

<sup>12</sup> M.-C. HENRIQUET-DUHAMEL, J.-M. DELCOMMUNE, *Ibidem*, p. 10.

### 3. État des lieux en Belgique francophone

Nous avons montré combien l'intersectorialité est déterminante pour garantir le respect effectif des droits de chaque enfant, dans toutes les dimensions de sa vie. Reste à comprendre comment la mettre en œuvre de manière pleinement efficace et durable.

Sur le terrain, de nombreux professionnels mettent déjà en œuvre l'intersectorialité au quotidien, souvent au prix d'une charge de travail accrue, notamment parce que le cadre institutionnel régissant les dispositifs intersectoriels est parfois méconnu ou insuffisamment appliqué. Pourtant, pour qu'elle devienne une dynamique durable, cohérente et structurante, l'intersectorialité doit être portée par une impulsion politique et institutionnelle forte.

Ce n'est qu'en pensant, organisant et pilotant les politiques publiques de manière intersectorielle, avec l'enfant placé au cœur de l'action publique, que celles-ci pourront réellement répondre à ses besoins, respecter ses droits et assurer son plein développement.

**Présentation de dispositifs existants  
(nationaux et internationaux) :**

**plans d'action, protocoles de collaboration,  
mécanismes de concertation.**

Sur le plan stratégique, l'intersectorialité repose sur des espaces de décision capables d'assurer une vision partagée entre secteurs. Cela passe notamment par la création ou l'activation de **Conférences interministérielles (CIM)**, par la mise en place de plateformes de pilotage réunissant des responsables politiques et administratifs issus de domaines différents, ainsi que par la conclusion de protocoles/conventions-cadres inter-administrations formalisant les engagements et responsabilités de chacun.

Parmi ces mécanismes, les Conférences interministérielles jouent un rôle central. D'un côté, la **CIM Santé publique** élargie réunit, selon l'ordre du jour, les ministres en charge de la santé publique, de l'aide à la jeunesse, du handicap, de l'enfance, de la famille et de l'enseignement, lorsque les dossiers concernent les « enfants et jeunes à la croisée des secteurs ». La CIM a adopté un protocole d'accord<sup>13</sup> visant une prise en charge intégrée, fondée sur une coopération renforcée entre secteurs et la désignation, dans chaque administration et cabinet, d'une personne de référence pour le pilotage intersectoriel.

Le protocole est complété par un accord de collaboration inter-administrations<sup>14</sup> signé par les hauts fonctionnaires de différents organismes (SPF Santé publique, AGAJ, enseignement, ONE, AVIQ, Iriscare, COCOF, COCOM).

<sup>13</sup> Protocole d'accord relatif à une meilleure prise en charge intégrée des « Enfants et Jeunes à la Croisée des Secteurs », M.B., 08 novembre 2024, 2e éd., p. 126582 à 126586

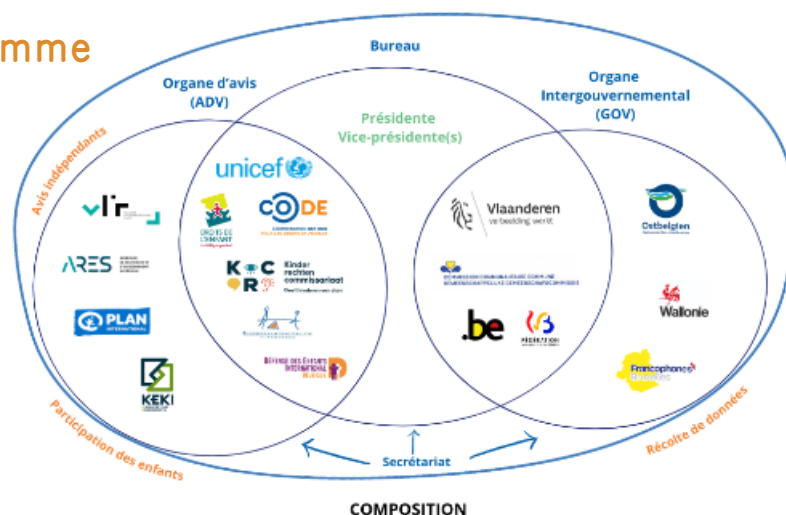
<sup>14</sup> Accord de collaboration inter-administrations relatif à une meilleure prise en charge des enfants et des jeunes à la croisée des secteurs, disponible sur [ici](#).



Cet accord institue le Bureau des politiques intersectorielles, composé de représentants de chaque organisation, des plateformes intersectorielles locales<sup>15</sup> (PIL) et du Délégué général aux droits de l'enfant. Le Bureau informe la CIM Santé publique élargie sur les dossiers concernant les enfants à la croisée des secteurs et transmet analyses et recommandations issues du terrain. Toutefois, cette CIM se concentre exclusivement sur les enfants "à la croisée des secteurs" et n'aborde pas de manière intersectorielle les droits de l'enfant de manière holistique. Une seconde CIM traitant des sujets relatifs aux droits de l'enfant existe : la **CIM Jeunesse**. Cette instance, instaurée en juin 2022, a pour objet de prendre des décisions relatives aux jeunes, entendus de 0 à 25 ans, dans le but d'éviter ainsi toute forme de rupture, notamment entre la minorité et l'âge adulte. Le contenu abordé lors de cette CIM se veut donc transversal et centré sur l'enfant, en portant notamment une attention particulière à son droit à la participation. La première tenue de cette CIM avait dès lors impliqué le Forum des Jeunes ainsi que ses homologues flamand et germanophone.

D'autres plateformes de concertation intersectorielle existent également : certaines sont propres à des secteurs spécifiques, comme la **Commission communale de l'accueil pour le secteur de l'accueil temps libre**<sup>16</sup> ; d'autres rassemblent un large panel d'acteurs de terrain et d'acteurs institutionnels issus de divers horizons et ayant un lien avec les droits de l'enfant, comme le **Groupe permanent de suivi de la CIDE (GP CIDE)** ainsi que la **Commission nationale pour les droits de l'enfant (CNDE)**. Le rôle du GP CIDE en Fédération Wallonie-Bruxelles consiste notamment à échanger, mettre en lumière où alerter sur des situations relatives aux droits de l'enfant, mais également d'assurer un suivi de l'application de la CIDE et des recommandations du Comité et d'échanger sur des initiatives et des projets assurant la promotion et la mise en œuvre des droits de l'enfant<sup>17</sup>. Quant à la CNDE, elle est chargée d'assurer, par le biais de la concertation de pas moins de 90 acteurs en matière de droits de l'enfant, la coordination, l'évaluation et la surveillance des politiques en matière de droits de l'enfant<sup>18</sup>.

## Organigramme CNDE



<sup>15</sup> Espaces de concertation locale réunissant au minimum des professionnels de l'aide à la jeunesse, de la santé, du handicap, de l'enfance et de l'enseignement. Elles produisent des avis fondés sur les réalités du terrain, identifient des approches intégrées, se réunissent au moins deux fois par an et fonctionnent sur une base volontaire.

<sup>16</sup> Instance rassemblant des représentants des divers acteurs impliqués sur le territoire communal et concernés par l'accueil collectif des enfants en dehors du temps familial et scolaire, pour plus d'infos : <https://www.one.be/professionnel/accueil-temps-libre/dispositif-atl/cca/>.

<sup>17</sup> Pour plus d'infos, voir : <https://oejai.cfwb.be/qui-sommes-nous/nosmissions/>.

<sup>18</sup> Pour plus d'infos, voir : <https://ncrk-cnede.be/fr/a-propos-de-la-commission-nationale-pour-les-droits-de-l-enfant/>.

Par ailleurs, la dynamique intersectorielle est renforcée par des protocoles de collaboration bilatéraux associant l'Aide à la jeunesse à d'autres secteurs – CPAS, PHARE, AWIPH, ONE, CPMS ou Child Focus – pour faciliter la coopération concrète autour de problématiques spécifiques.

Sur le plan opérationnel, l'intersectorialité se traduit donc par la mise en œuvre de ces protocoles de collaboration définissant les modalités d'action commune, ainsi que par la coordination des interventions et la création de plateformes intersectorielles locales permettant de traiter collectivement des situations complexes nécessitant l'intervention de plusieurs secteurs. Cependant, ces protocoles ne couvrent pas tous les secteurs et leur complexité, combinée à une charge administrative importante, limite leur utilisation effective sur le terrain.

Les acteurs de terrain rencontrent des difficultés liées à la diversité des environnements institutionnels, juridiques et culturels propres à chaque secteur. Cette hétérogénéité complique la mise en œuvre d'actions véritablement coordonnées. Au-delà desdits protocoles, l'harmonisation des cadres juridiques, l'harmonisation administrative, la convergence des pratiques professionnelles et le développement de formations adaptées sont donc essentiels pour assurer une coopération efficace, à condition que les politiques publiques s'accordent sur ces priorités et s'engagent dans une gouvernance partagée, soit un modèle de gestion des responsabilités collaboratif évitant ainsi toute déresponsabilisation.

Du point de vue international, le Québec propose un exemple structurant avec le **Plan de services individualisé (PSI)**, conçu pour harmoniser l'action des professionnels autour d'objectifs communs centrés sur les besoins du jeune. Lorsque plusieurs secteurs doivent intervenir, le Plan de services individualisé et intersectoriel (PSII) assure une coordination structurée entre réseaux, notamment santé, services sociaux et éducation<sup>19</sup>.

Dans ce cadre, les **Équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ)** jouent un rôle pivot. Créées pour les situations les plus complexes, elles mobilisent une médiation partenariale organisée par un coordinateur neutre, qui réunit les acteurs concernés, fluidifie l'accès aux services et désamorce les tensions interinstitutionnelles. Les ÉIJ interviennent lorsque la collaboration habituelle est insuffisante, en cas de multiplicité d'intervenants, problématiques chroniques, ruptures de suivi ou obstacles administratifs. Leur démarche, fondée sur la coresponsabilité et l'innovation collective, vise à produire des réponses concertées, adaptables et mieux ajustées aux besoins du jeune<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> L. LEMAY, E. MARION, et al., « Le partenariat intersectoriel en tant qu'objet de controverses : positions des acteurs impliqués en réponse aux besoins multiples et complexes des jeunes en difficulté », *Sciences et actions sociales (Jeunes, situations de vulnérabilité et problématiques complexes : du développement aux effets des partenariats et collaborations intersectorielles)*, 2022, p.2

<sup>20</sup> L. LEMAY, E. MARION, et al., *Ibidem*, p.2 & 3.



En somme, le modèle québécois repose sur une coordination formalisée, soutenue par une médiation structurée et orientée vers la résolution collective des impasses. Cette approche offre un cadre robuste pour traiter les situations les plus complexes. Il peut être comparé aux dispositifs belges, où la notion de « tiers actif » joue également un rôle central dans l'articulation des partenariats intersectoriels.

### Des structures spécifiques : le rôle des tiers actifs

Face aux difficultés rencontrées par certains jeunes, des acteurs du terrain défendent l'idée de créer des structures intermédiaires de niveau « méso »<sup>21</sup>, censées assurer la liaison entre l'action « micro » menée sur le terrain et les orientations « macro » du niveau politique. Ce type de dispositif s'inspire parfois de modèles organisationnels issus du milieu hospitalier, où l'intervention de chaque professionnel s'inscrit dans une case distincte, les informations circulant de manière fragmentée selon une logique de juxtaposition, et où des structures intermédiaires sont donc indispensables.

Le tiers actif désigne un **dispositif pluridisciplinaire et intersectoriel** mobilisé lorsque la situation d'un jeune dépasse les frontières habituelles des secteurs d'intervention et que les professionnels se retrouvent en difficulté pour coordonner la prise en charge. Contrairement à un service qui accompagne directement le jeune au quotidien, le tiers actif a également pour mission de soutenir les équipes qui l'entourent. Il intervient de manière ponctuelle, en apportant une expertise, une médiation ou un appui méthodologique qui permet de fluidifier les échanges, d'éviter les impasses institutionnelles et de clarifier le rôle de chaque intervenant. Son action s'inscrit dans une logique de coopération renforcée entre les secteurs de l'aide à la jeunesse, du handicap et de la santé mentale, chacun restant dans le cadre de ses compétences, de son agrément et de son public cible<sup>22</sup>.

Concrètement, le tiers actif crée un espace structuré de **collaboration intersectorielle** en réunissant autour de l'enfant ou du jeune les services concernés : CPAS, santé mentale, écoles et PMS, services pour les enfants en situation de handicap, centres de formation, logements ou encore équipes de l'aide à la jeunesse. Il facilite la coordination, accélère la prise de décision et contribue à dépasser les obstacles liés aux différences de cultures professionnelles ou aux cloisonnements administratifs. En intervenant en amont des ruptures, il permet de stabiliser des situations complexes, d'éviter des sorties précipitées d'institutions ou des ruptures familiales, et d'organiser si nécessaire des réorientations cohérentes.

Les projets pilotes montrent que cette fonction peut prendre des formes variées, adaptées au contexte local : soutien à des dispositifs d'accompagnement des enfants et des jeunes, intensification du travail en réseau pour des enfants ou des jeunes en décrochage, prévention des ruptures institutionnelles au sein de services résidentiels, ou encore soutien psychosocial dans les situations d'errance ou de désinsertion.

<sup>21</sup> Administration générale de l'Aide à la jeunesse, Groupe de travail n° 3 : analyses de cas intersectoriels, 2022, disponible [ici](#).

<sup>22</sup> Quest. Parl., Question de M. Pascal Baurain, intitulée « Jeunes à la croisée des secteurs: appel à projets "Tiers actif" », CRlc n°39, 2024-2025, p. 53 à 56.

Malgré leur diversité, tous ont en commun de renforcer la connaissance mutuelle des outils et des ressources disponibles dans les différents secteurs, de professionnaliser les équipes via des temps de supervision et de formation, et de construire autour de chaque enfant et chaque jeune un réseau durable qui dépasse les logiques sectorielles.

Cependant, il ne suffit pas de multiplier les instances intermédiaires pour combler les discontinuités entre secteurs. Il est essentiel de développer un langage commun - une véritable « syntaxe opératoire » - afin d'assurer une coordination cohérente et efficace de l'ensemble du réseau intersectoriel<sup>23</sup>.

Ce lexique doit évidemment être accompagné de balises déontologiques claires afin que chaque acteur, quel que soit son secteur d'origine, puisse s'orienter dans un cadre partagé qui garantit la transparence, la responsabilité et la protection des enfants et jeunes concernés. Ces balises déontologiques servent non seulement à prévenir les dérives ou les interprétations abusives, mais aussi à instaurer un climat de confiance durable entre partenaires. Elles permettent d'encadrer l'usage des données, de préciser les limites des interventions possibles et de définir les modalités de recours en cas de désaccord. Ainsi, ce langage commun ne fonctionne pleinement que s'il est soutenu par une déontologie claire, comprise et appliquée collectivement, instaurant au sein du travail intersectoriel un espace réellement coopératif et sécurisé.

Il faut toutefois faire attention, les tiers actifs constituent un excellent levier pour soutenir l'intersectorialité, mais ils ne peuvent en aucun cas se substituer entièrement aux autres mesures nécessaires : leur rôle doit rester complémentaire et non supplétif.

<sup>23</sup> G. NYSENS, « Des jeunes à la croisée des secteurs, des oppressions et des mises à l'écart : La nécessité d'un langage institutionnel commun et inter disciplinaire », *Adolescents en thérapie institutionnelle*, Bruxelles, Eres, 2023, p.21.

# PARTIE II - QUELS SONT LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE INTERSECTORIELLE ?

Dans cette seconde partie, nous examinerons les enjeux d'une politique intersectorielle en matière de droits de l'enfant, en mettant en lumière à la fois ses dimensions éthiques et opérationnelles. Il s'agit d'abord de **remettre l'enfant au centre**, en le considérant comme un sujet de droit, capable de participer à la construction des politiques publiques qui le concernent, plutôt que comme un simple bénéficiaire de dispositifs. Il s'agit ensuite de relever le défi de **l'harmonisation administrative et de l'efficacité institutionnelle**, en décloisonnant les dispositifs, harmonisant les pratiques, mutualisant les ressources et en limitant la complexité procédurale pour les familles et les professionnels.

Les sections suivantes détailleront ces deux dimensions, en montrant comment elles interagissent pour renforcer la pertinence et l'impact des politiques en faveur de l'enfant.

## I. Remettre l'enfant au centre : vers une approche "enfantiste"

Placer l'enfant au cœur des politiques publiques implique de le considérer comme un sujet de droit, et non comme un simple bénéficiaire, ou encore comme sujet à contrôler. Une approche « enfantiste » reconnaît la capacité des enfants à exprimer leurs besoins et leurs opinions de manière éclairée, et cherche à favoriser leur participation active dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques qui les concernent. Cette perspective permet non seulement de mieux répondre à leurs besoins réels, mais aussi de renforcer la légitimité et l'efficacité des dispositifs mis en place. Les sections suivantes détaillent les mécanismes et les pratiques permettant de concrétiser cette approche centrée sur l'enfant.

**Considérer l'enfant comme sujet de droit et non comme simple bénéficiaire**

Lors des entretiens, l'expression « **jeunes à la croisée des secteurs** », parfois remplacée par le terme brutal d' « **enfants incasables** », a été fréquemment évoquée. Elles désignent ces enfants qui ont besoin d'aide mais ne peuvent bénéficier d'aucun service existant, car ils ne remplissent les conditions d'aucun dispositif. Trop jeunes ou trop âgés, en situation de handicap jugée trop lourde ou pas assez, considérés comme « trop dangereux » ou au contraire « pas assez »... autant de critères qui excluent quotidiennement une part significative de l'aide à laquelle ils devraient avoir droit<sup>24</sup>.



<sup>24</sup> En 2024, l'îlot recensait plus de 900 enfants à la rue rien qu'à Bruxelles ; 52% (soit 160) du public d'Abaka (service offrant un accueil et une écoute aux jeunes en rupture familiale et institutionnelle) avait moins de 18 ans ; 81% (soit 70) des jeunes accompagnés par SOS Jeunes étaient en situation de fugue ou d'exclusion institutionnelle.



Mais cette difficulté à trouver une place ne serait-elle pas moins le problème de ces enfants que celui des « cases » elles-mêmes, rigides et cloisonnées, qui structurent l'ensemble du système ? Comme dit plus haut, il est urgent de repenser le fonctionnement en silos des secteurs liés à l'enfance, et de se centrer sur un seul point focal commun : **l'intérêt supérieur de l'enfant**.

Le manque d'intersectorialité dans l'action publique participe à reproduire une structure misopédique<sup>25</sup> de l'action publique : en cloisonnant les politiques sociales, éducatives, judiciaires et sanitaires, l'État échoue à mettre réellement l'enfant au centre et perpétue ainsi une vision où l'enfance est un objet de pouvoir, plutôt qu'un sujet de droit. Les analyses autour de la misopédie montrent que les violences, l'infantilisation et le défaut de reconnaissance des enfants comme sujets de savoirs et de droits ne sont pas des accidents, mais des mécanismes systémiques profondément enracinés<sup>26</sup>. Ainsi, perpétuer une organisation de l'action publique en silos contribue à maintenir l'enfant dans cette position d'objet dépendant, ce qui empêche toute approche réellement enfantiste fondée sur la compétence, la reconnaissance et la participation des enfants. L'absence de coordination renforce l'idée que l'enfance est une part de la société à « gérer » plutôt qu'un groupe social à prendre en considération ; elle entérine les hiérarchies héritées des modèles éducatifs, coloniaux et patriarcaux qui façonnent la misopédie.

Une action véritablement centrée sur l'enfant nécessiterait au contraire une vision transversale où les institutions se répondent, reconnaissent l'enfant comme acteur et détenteur de savoirs, et construisent ensemble des politiques capables de rompre avec cette logique de domination normalisée.

### Participation de l'enfant dans les politiques publiques

L'approche « **enfantiste** »<sup>27</sup> se fonde sur le principe que l'enfant est un sujet de droit, et non un simple bénéficiaire passif de dispositifs. Ce principe est directement lié au droit de l'enfant à participer à la vie publique, tel que reconnu par la CIDE. Reconnaître ce droit implique de donner aux enfants la possibilité de s'exprimer, d'être écoutés et de contribuer aux décisions les concernant, que ce soit dans les politiques éducatives, sociales ou de protection de l'enfance. Ainsi, l'approche enfantiste n'est pas seulement une posture éthique : elle traduit dans les pratiques l'idée que la participation active de l'enfant est un levier pour des politiques plus pertinentes, inclusives et adaptées à ses besoins réels.

Ainsi, l'article 12 de la CIDE prévoit le droit de l'enfant d'exprimer librement son opinion sur toute question qui le concerne, ainsi que l'obligation pour les adultes et les institutions de prendre réellement en compte ces opinions. Ce principe reconnaît l'enfant comme un acteur à part entière, impliqué dans la protection et le suivi de ses propres droits.

<sup>25</sup> A ce sujet, voir les colloques « Misopédie 1 » et « Misopédie 2 » de l'Université de Limoges : <https://www.unilim.fr/ehic/colloques/medias-colloque-misopedie-3-4-octobre-2024/> ; <https://www.unilim.fr/ehic/colloques/medias-colloque-misopedie-9-10-octobre-2025/>

<sup>26</sup> Voir notamment les travaux de M. HERRIAU et d'E. ROLAND.

<sup>27</sup> Traduit du terme "childism", désigne la lutte pour l'intérêt de tous les enfants, et « revendique une égalité de dignité et de respect entre enfants et adultes, l'abolition des rapports de domination adultiste et des conditions de vie décentes et sûres pour toutes les jeunes personnes ».

L'Etat belge doit donc appliquer ce principe dans toute prise de décision concernant les enfants lors de la construction de ses politiques publiques. Cela exige de rendre les informations et les procédures accessibles, de donner du poids à leur parole, mais aussi un changement profond des pratiques en termes d'élaboration des politiques publiques<sup>28</sup>. **Écouter les enfants n'est pas un but en soi, mais un moyen d'améliorer les actions de l'État en faveur des droits de l'enfant.**



Les initiatives comme les parlements d'enfants peuvent contribuer à la sensibilisation, mais il est essentiel d'assurer le plein respect des prescrits de l'article 12 de la CIDE. Pour ce faire, il convient de mettre en place des mécanismes durables et cohérents qui garantissent que l'avis des enfants soit réellement recueilli, pris en compte de manière éclairée et intégré dans les décisions qui les concernent.

Il faut éviter les consultations symboliques, veiller à ce que les opinions recueillies soient vraiment représentatives, et solliciter des groupes d'enfants directement concernés par certaines questions en veillant à ne pas mettre de côté les publics les plus vulnérables.

Dans ce cadre, l'approche enfantiste et le respect du droit à la participation des enfants se révèlent indissociables de l'intersectorialité. En effet, pour que la parole de l'enfant influence réellement les politiques publiques, il est nécessaire que les différents secteurs collaborent et coordonnent leurs actions. L'intersectorialité devient alors un levier pour traduire concrètement les droits de l'enfant en pratiques intégrées, permettant que ses opinions soient prises en compte de manière cohérente et durable, au-delà de consultations ponctuelles ou symboliques. Ainsi, garantir la participation effective de l'enfant exige non seulement d'écouter et de prendre en compte sa voix, de former ce dernier aux droits de l'enfant et méthodes participatives pour qu'il puisse s'exprimer en toute connaissance de cause, mais aussi d'articuler de manière structurée les compétences et responsabilités des acteurs impliqués, afin de produire des politiques adaptées à ses besoins réels et de renforcer l'effectivité de ses droits dans l'ensemble des sphères d'action publique.

<sup>28</sup> Pour plus d'informations, voir [https://oejai.cfwb.be/fileadmin/sites/oejai/uploads/PublicationsTravaux/Recherches/WORKING\\_PAPER/Participation/Working\\_Paper\\_4.pdf](https://oejai.cfwb.be/fileadmin/sites/oejai/uploads/PublicationsTravaux/Recherches/WORKING_PAPER/Participation/Working_Paper_4.pdf).

## 2. Harmonisation administrative et efficacité institutionnelle

La mise en œuvre d'une politique intersectorielle suppose également de rendre les dispositifs plus accessibles et efficaces, tant pour les familles que pour les professionnels. Cela passe par le décloisonnement des actions, l'établissement de référentiels communs et la mutualisation des ressources, afin d'optimiser l'usage des moyens disponibles. En parallèle, il est essentiel de réduire la complexité procédurale, pour limiter les obstacles administratifs et faciliter l'accès aux services. Nous allons dès à présent tenter de montrer comment ces principes de décomplexification et de coordination peuvent renforcer la cohérence et l'impact global des politiques en faveur de l'enfant.

Décloisonner les dispositifs, harmoniser les pratiques, mutualiser les ressources

Comme nous l'avons déjà mentionné, les contraintes institutionnelles propres à chaque secteur peuvent constituer des freins au travail intersectoriel. Face à ces obstacles, certains acteurs de terrain doivent parfois faire preuve de créativité pour contourner ces limites et permettre la mise en œuvre effective du travail intersectoriel.

Les difficultés de communication constituent un obstacle majeur au travail intersectoriel. Les travailleurs de première ligne ont souvent du mal à identifier les interlocuteurs pertinents, à déterminer quelles informations partager dans le respect du secret professionnel et à maintenir des échanges réguliers et équilibrés. Même lorsque des contacts sont établis, ils sont parfois perçus comme unidirectionnels, ou insuffisamment adaptés au contexte de l'autre secteur<sup>29</sup>.

Un second ensemble d'obstacles concerne la méconnaissance ou l'ambiguïté entourant les rôles et mandats des différents acteurs. Le manque d'information sur les pratiques, les règles administratives, les outils d'intervention ou les responsabilités propres à chaque secteur génère des incompréhensions qui freinent la collaboration. Les différences de culture professionnelle ou organisationnelle et les attentes divergentes quant au partage des tâches accentuent ces tensions. Cela peut nuire à l'exercice d'un leadership clair, pourtant nécessaire pour offrir un accompagnement cohérent au jeune et à sa famille.

Ces difficultés relèvent en partie de la tension entre deux logiques professionnelles : la logique de spécialisation, centrée sur la protection des expertises et des champs de compétences, et la logique collaborative, qui repose sur l'intégration des savoirs et une approche centrée sur les besoins des bénéficiaires. Plus les intervenants sont spécialisés, plus la collaboration requiert des efforts d'ajustement et de reconnaissance mutuelle. La volonté de préserver le statut et les connaissances associées à sa profession peut ainsi freiner l'ouverture nécessaire à un travail réellement intersectoriel.

<sup>29</sup> L. LEMAY, E. MARION, *et al.*, *op. cit.*, p.6.



Dans une organisation politique ou institutionnelle, disposer d'un langage commun est fondamental. Il ne s'agit pas de gommer les spécificités des différents domaines ni de les empiler sans réel lien entre eux, mais de créer les conditions d'une compréhension mutuelle permettant de prendre des décisions communes. Une coopération véritable ne se mesure pas à la succession d'actions individuelles, mais à la capacité des acteurs à construire ensemble, en articulant leurs perspectives. Une simple mise en parallèle des compétences ne suffit donc pas : seule une dynamique collective réellement interconnectée rend possible une action publique cohérente et efficace<sup>30</sup>.

En somme, les difficultés de communication, les ambiguïtés entourant les rôles professionnels et la tension entre spécialisation et collaboration montrent que la seule coexistence d'acteurs multiples ne suffit pas à garantir des collaborations efficaces. Pour qu'une véritable action commune émerge, il devient indispensable de dépasser les cloisonnements organisationnels et les incompréhensions qui freinent la circulation de l'information et la construction d'une vision partagée. **La cohérence de l'action publique repose ainsi autant sur les outils de coordination que sur la capacité des institutions à instaurer un espace commun d'interprétation, d'échange et de décision.**

Dans cette perspective, l'action publique gagnerait à renforcer les cadres de partage d'information afin d'éviter les ruptures de suivi et de clarifier les interlocuteurs responsables, tout en veillant à toujours respecter le cadre déontologique en vigueur (comme le secret professionnel partagé) et les missions de chacun. Il est également crucial de préciser les rôles et responsabilités de chacun à travers des formations croisées, des référentiels communs et des rencontres intersectorielles qui facilitent la compréhension mutuelle. Le soutien d'une coordination neutre, capable de faciliter la médiation et de maintenir un dialogue constructif entre institutions, apparaît tout aussi crucial pour dépasser les divergences et élaborer collectivement des solutions adaptées.

De manière plus large, l'institutionnalisation de mécanismes stables de collaboration - par exemple par le biais d'une CIM - favoriserait la co-construction des interventions plutôt qu'une simple juxtaposition des pratiques. Enfin, encourager une culture organisationnelle qui valorise la collaboration comme compétence professionnelle contribuerait à en faire un principe structurant des interventions<sup>31</sup>.

De plus, comme outil destiné aux professionnels, il paraît indispensable de cartographier les différents secteurs en clarifiant les mandats de chacun et d'identifier clairement les points de contact, afin que les intervenants puissent repérer rapidement les personnes ressources pertinentes et les joindre facilement selon la situation de l'enfant ou du jeune.

Ainsi, répondre efficacement aux besoins complexes des enfants et des jeunes nécessite de concevoir la collaboration non comme un ajout ponctuel, mais comme un véritable cadre d'action qui articule les savoirs, les mandats et les pratiques au service d'une intervention cohérente, continue et réellement adaptée aux réalités familiales et institutionnelles.

<sup>30</sup> G. NYSENS, *op. cit.*, p.23.

<sup>31</sup> L. LEMAY, E. MARION, *et al.*, *op. cit.*, p.8.

## Limiter la complexité procédurale pour les familles et les professionnels

La complexité de certaines procédures administratives constitue un frein - voire un blocage - à la mise en œuvre du travail intersectoriel, en particulier lorsque les acteurs de terrain ou les familles ne disposent pas des connaissances ou des compétences requises pour les réaliser.

Pour limiter la complexité procédurale pour les familles et les professionnels, il serait pertinent de promouvoir une forme d'uniformisation administrative entre les différents secteurs, afin de réduire les obstacles liés aux démarches multiples, redondantes ou trop techniques. Dans cette perspective, les tiers actifs ont un rôle déterminant à jouer : ils peuvent faciliter la compréhension des procédures, soutenir les acteurs dans leur navigation entre services et contribuer à harmoniser les pratiques, renforçant ainsi l'efficacité et la continuité du travail intersectoriel.

La complexité des procédures administratives illustre combien les obstacles organisationnels peuvent freiner l'intersectorialité et la coordination effective entre secteurs. Pour que le travail intersectoriel soit véritablement opérationnel et bénéfique aux enfants et aux familles, il est essentiel de réduire ces complexités en promouvant une harmonisation administrative entre les différents acteurs.

Dans ce cadre, les tiers actifs peuvent jouer un rôle central : en facilitant la compréhension des démarches, en accompagnant les professionnels et les familles et en soutenant la mise en cohérence des pratiques, ils constituent un levier stratégique pour renforcer la fluidité, la continuité et l'efficacité des interventions intersectorielles.

Ainsi, l'amélioration de la lisibilité des procédures sont des conditions indispensables pour que l'intersectorialité ne reste pas un concept abstrait, mais devienne un outil concret de réponse adaptée aux besoins des enfants et de leurs familles.

# PARTIE III - RÉUSSITES & LIMITES DES POLITIQUES INTERSECTORIELLES : LE CAS DU PADE

Cette troisième partie propose d'examiner de manière concrète les réussites et les limites des politiques intersectorielles à travers l'[analyse du Plan d'action relatif aux Droits de l'Enfant \(PADE\)](#), ayant comme visée ultime une mise en œuvre intersectorielle. En s'appuyant sur ses avancées, ses obstacles et les dynamiques de collaboration qu'il a générées, elle permet de mieux comprendre comment l'intersectorialité se traduit en pratique et quels défis demeurent pour en renforcer l'efficacité.

## I. Bilan contrasté du Plan d'Action relatif aux Droits de l'Enfant : progrès réalisés, défis non résolus

Il nous semble nécessaire de dresser un bilan nuancé du Plan d'Action relatif aux Droits de l'Enfant de la Communauté française<sup>32</sup>, mettant en évidence à la fois les avancées obtenues et les obstacles persistants. Ce bilan permet d'évaluer l'impact réel du Plan, de mesurer les progrès accomplis et d'identifier les domaines où les ambitions intersectorielles restent insuffisamment concrétisées.

Le bilan du PADE révèle plusieurs difficultés persistantes, notamment pour les enfants situés à l'intersection de plusieurs secteurs ou tranches d'âge, car les règles en vigueur, souvent variables selon le secteur ou l'âge des enfants et parfois insuffisamment communiquées, ont limité la compréhension et l'efficacité des mesures<sup>33</sup>.

Certaines initiatives ont permis des avancées importantes, comme la mise en œuvre du décret relatif aux violences dites éducatives ordinaires, ou encore le lancement du Parcours d'Éducation Culturelle et Artistique. Toutefois, certains objectifs du Plan étaient de renforcer la coopération entre acteurs francophones et d'améliorer la gouvernance des droits de l'enfant, en élargissant le champ de compétence du DGDE, en actualisant les collaborations dans le domaine de la santé mentale et en clarifiant le fonctionnement du Groupe de Pilotage CIDE afin de mieux structurer l'évaluation et valoriser la complémentarité des points de vue. Ces initiatives visant à développer des structures de pilotage intersectoriel et des interventions conjointes sont malheureusement restées pour la plupart au point mort.

Ainsi, le PADE reste confronté à plusieurs limites. Les mesures transversales rencontrent des difficultés dans la collecte et la transmission d'informations, dans l'identification des correspondants, ainsi que dans la coordination entre administrations et cabinets, ce qui ralentit la mise en œuvre et complique l'évaluation des actions.

<sup>32</sup> Plan d'action relatif aux droits de l'enfant, 2020-2024, disponible sur <https://shorturl.at/1Ffc6>.

<sup>33</sup> OEJAJ, Évaluation finale du Plan d'action relatif aux droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles 2020-2024, disponible sur <https://urls.fr/LLO2cH>.



Les protocoles et règles ne sont pas toujours connus des acteurs de terrain et peuvent générer une charge administrative importante. Ces obstacles montrent que la coexistence de multiples acteurs et projets ne suffit pas à garantir une intersectorialité effective et que la coordination, la communication et la clarification des rôles restent des enjeux cruciaux pour assurer le suivi et l'impact réel des mesures.

Dans ce contexte, il apparaît que la mise en œuvre effective des ambitions intersectorielles du PADE nécessite un budget concret alloué à sa mise en œuvre, ainsi qu'un renforcement des espaces de concertation, de la communication et des outils de suivi, afin de permettre aux acteurs de terrain de naviguer plus facilement entre les dispositifs, de partager l'information de manière structurée et de construire une vision commune. Seule une gouvernance qui combine cohérence, clarté des responsabilités et coordination institutionnelle pourra transformer les initiatives du PADE en actions concrètes et durables au service des droits de l'enfant.

En somme, le bilan du PADE met en lumière que, malgré des avancées significatives, **la mise en œuvre des ambitions intersectorielles reste entravée par des obstacles structurels, budgétaires, organisationnels et communicationnels.** La complexité des procédures, le manque de coordination entre secteurs et l'absence d'une vision partagée freinent l'action effective des acteurs de terrain et limitent l'impact des mesures sur les enfants. Dans ce contexte, l'intersectorialité apparaît comme un levier indispensable pour dépasser ces cloisonnements et garantir une réponse cohérente aux besoins des enfants. Elle nécessite non seulement des dispositifs institutionnels clairs et stables, mais aussi un investissement dans la communication, la clarification des rôles et le renforcement des espaces de concertation afin que chaque acteur puisse contribuer de manière coordonnée. La participation des enfants, conformément aux principes de la CIDE, constitue un élément central de cette approche, car elle permet d'adapter les politiques et interventions à leurs besoins réels et de renforcer la pertinence et l'efficacité des actions publiques. Enfin, pour que l'intersectorialité devienne un véritable moteur de transformation, elle doit s'accompagner de dispositifs de soutien comme les tiers actifs, de mécanismes de suivi et de formation continue, ainsi que d'une culture organisationnelle qui valorise la collaboration comme compétence essentielle au service de la protection et du bien-être de chaque enfant.







## 2. Facteurs explicatifs

Pour comprendre ce bilan contrasté, il est essentiel d'examiner les facteurs explicatifs qui ont influencé la mise en œuvre du PADE. Cette partie analyse ainsi les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et pratiques qui ont favorisé - ou freiné - l'intersectorialité, afin de mieux saisir les conditions nécessaires à une action publique plus cohérente et efficace.

### Identification de pistes de leviers

Il est nécessaire que la coordination intersectorielle se fasse à un niveau décisionnel plus élevé, car plus elle est laissée aux acteurs de terrain ou aux administrations, plus sa mise en œuvre devient complexe en raison du manque de temps, des lourdeurs administratives et des procédures supplémentaires, ce qui souligne l'importance que les ministres et les fonctionnaires généraux impulsent une véritable culture de l'intersectorialité. Cette impulsion passe par l'utilisation d'outils tels que les conférences interministérielles, la mise en place de protocoles de collaboration efficaces - qui ne doivent pas alourdir la charge administrative des acteurs de terrain - et surtout par la capacité à dépasser les logiques individuelles ou institutionnelles, en gardant toujours comme priorité l'intérêt des enfants. Pour améliorer la gestion des projets transversaux, il est recommandé d'identifier un pilote unique, généralement un ministre, chargé de coordonner la mesure avec les autres ministres concernés, et d'organiser des réunions multilatérales en présentiel, initiées par l'OEJAJ, où les correspondantes peuvent être remplacés par des collègues experts afin de travailler sur le contenu des mesures.

Il apparaît donc essentiel de renforcer les politiques transversales et la collaboration intersectorielle afin de mieux répondre aux enjeux qui traversent les différents niveaux de compétence, en rendant les protocoles de coopération accessibles et compréhensibles pour les acteurs, les enfants et les jeunes, y compris en situation de crise. Le renforcement de la Conférence Interministérielle Jeunesse - en l'érigant en réel lieu de rencontre des différents secteurs, inscrit sur le long terme, se réunissant régulièrement - reste nécessaire pour intégrer pleinement la dimension jeunesse dans les décisions qui les concernent et faciliter la gestion des situations d'urgence. De même, la compétence des droits de l'enfant devrait être exercée par un ministre président doté d'un budget propre, permettant de développer des actions intersectorielles cohérentes, et le rôle des correspondants droits de l'enfant dans chaque cabinet doit être clarifié et renforcé, avec une formation adaptée pour qu'ils incarnent réellement les droits de l'enfant et identifient les points d'attention dans toutes les politiques publiques, quel que soit le secteur.

Parmi les leviers identifiés, **le PADE montre la capacité à mettre en place des projets intersectoriels et partenariaux ambitieux**, notamment par la création de protocoles de collaboration réunissant toutes les administrations francophones, le développement de structures de pilotage intégrées, l'implication de tiers actifs et la mise en place d'appels à projets, ce qui favorise la mutualisation des ressources et le soutien aux jeunes confrontés à des situations complexes.



L'expérimentation des « chambres séparées » au sein du GP CIDE constitue également un levier pour valoriser la diversité des points de vue et améliorer la gouvernance. Pour renforcer la collaboration entre administrations et cabinets, il est recommandé d'organiser des rencontres bilatérales en début de plan avec l'OEJAJ afin de construire les mesures, définir le suivi et instaurer la confiance, en permettant à d'autres personnes que les correspondants d'apporter une vision transversale, et de mettre en place un listing partagé des contacts, des outils collaboratifs pour le suivi des mesures et des sessions de formation périodiques sur les droits de l'enfant et les bonnes pratiques.

Les instances existantes, chargées de la construction de plans fédéraux, communautaires ou régionaux, sont essentielles pour faire vivre les droits de l'enfant dans toutes les politiques publiques de manière transversale. Une coordination plus étroite au niveau du calendrier de ces plans permettrait de renforcer leurs liens, d'assurer une meilleure cohérence entre les actions et de favoriser une véritable co-construction, offrant ainsi une base commune plus solide et une vision intégrée des droits de l'enfant à travers tous les niveaux de pouvoir. Enfin, le PADE a démontré la valeur de l'approche intersectorielle, l'importance de renforcer les politiques transversales et la collaboration entre acteurs, ainsi que la nécessité de développer des outils de suivi comme le *childbudgeting* pour accroître la transparence et l'efficacité, tandis que la promotion des droits de l'enfant à l'international illustre la capacité du Plan à mobiliser des partenariats et à soutenir des actions concrètes au-delà du territoire belge.

### Identification de freins

Les principaux obstacles à l'intersectorialité tiennent au fait qu'elle est trop souvent laissée à la mise en œuvre par le terrain (bottom-up), alors qu'elle nécessite également une logique descendante (top-down) parallèlement pour être réellement efficace. Trop souvent, la réussite repose sur la bonne volonté des travailleurs de première ligne, qui se retrouvent à assumer une charge mentale et administrative supplémentaire sans disposer des moyens ni de l'autorité nécessaires pour articuler efficacement les différents secteurs. Cela a été particulièrement visible lors de l'élaboration du Plan de lutte contre la pauvreté de la Fédération Wallonie-Bruxelles, où peu de mesures transversales ont été concrètement mises en œuvre, et où les collaborations tentées, par exemple entre l'Aide à la Jeunesse et les Maisons de Justice, n'ont pas abouti. Les cellules stratégiques des différents secteurs réunies autour de la table n'étaient pas porteuses des projets, ce qui rendait difficile le lien avec la réalité du terrain, et elles n'avaient pas toujours l'autorité pour prendre des décisions relevant normalement des fonctionnaires généraux. La véritable réussite a été incarnée par la Cellule stratégique de lutte contre la pauvreté, qui a su rassembler tous les acteurs, favoriser l'émergence de mesures transversales et instaurer un mode de fonctionnement commun ainsi qu'un langage partagé entre les secteurs.

Lors de la mise en œuvre du PADE, **plusieurs obstacles ont été identifiés** : les projets peuvent stagner ou rester au stade de maturation en raison de blocages politiques, la communication et l'accessibilité des protocoles intersectoriels restent insuffisantes, limitant leur appropriation par les professionnels et les jeunes, et la complexité des procédures administratives et budgétaires freine le suivi précis des ressources. Ces constats soulignent la nécessité d'une meilleure coordination et d'un pilotage renforcé pour assurer la mise en œuvre effective du Plan.

**Le blocage politique et administratif demeure un frein majeur**, comme l'illustre l'attente prolongée du décret élargissant le champ de compétence du DGDE, et la finalisation des protocoles intersectoriels ainsi que la mise en œuvre concrète des projets restent longues et complexes, nécessitant un suivi continu. L'intersectorialité se heurte également à des logiques de concurrence entre administrations et ministères, qui en limitent la portée, voire la rendent impossible<sup>34</sup>. Il est pourtant essentiel de dépasser ces pratiques pour placer l'intérêt supérieur de l'enfant au centre des décisions et d'intégrer l'intersectorialité dès la phase de co-construction des politiques publiques afin de garantir une action concertée, cohérente et réellement efficace.

La capacité des correspondants « *droits de l'enfant* » à récolter et transmettre les informations varie selon leur position dans l'administration et leur ancienneté dans le rôle. Plusieurs facteurs facilitent cette fonction, tels que l'expérience acquise, l'identification claire des correspondants au sein de l'administration, ou l'appartenance à une cellule d'appui stratégique. D'autres pratiques peuvent également améliorer la collecte d'informations, notamment l'implication de la hiérarchie, la possibilité d'un contact direct avec les interlocuteurs pour mieux comprendre les mesures, et la constitution d'un réseau de personnes ressources clés dans les différents services. Plus largement, le suivi des informations constitue une charge de travail conséquente nécessitant du temps, ce qui implique de reconnaître et valoriser la fonction de correspondant au sein des administrations.

Notons que certains éléments peuvent agir à la fois comme leviers et freins dans la mise en œuvre des projets. La collaboration entre acteurs publics et privés, entre secteurs, entre niveaux de pouvoir, et avec les enfants et jeunes favorise la construction de visions communes, la coordination et l'atteinte des objectifs, surtout pour des problématiques complexes. Cependant, elle demande temps, énergie et attention, et peut freiner voire bloquer un projet lorsqu'il est difficile de réunir les parties prenantes, de maintenir un niveau d'information commun ou d'aligner les visions.

**La dépendance vis-à-vis d'autres projets ou initiatives constitue un autre facteur ambivalent** : certaines étapes peuvent nécessiter les résultats ou avancées de projets connexes, ce qui peut retarder la mise en œuvre mais aussi créer des synergies. Enfin, les projets liés à des réformes d'envergure peuvent bénéficier d'un soutien politique renforcé, tout en restant vulnérables aux changements de calendrier, pouvant entraîner des retards ou des abandons.

<sup>34</sup> S. BORDIEC et A. SONNET (dir.), *Action publique et partenariat(s) enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*, Nîmes, Champ Social, 2020, p.10.

**En conclusion, l'analyse du PADE met en évidence que le Plan a permis de franchir des étapes importantes dans la promotion des droits de l'enfant et le développement de projets intersectoriels ambitieux, notamment par la mise en place de protocoles de collaboration réunissant l'ensemble des administrations francophones, la création de structures de pilotage intégrées, l'implication de tiers actifs et le recours à des appels à projets pour soutenir les jeunes confrontés à des situations complexes.** Ces initiatives ont favorisé la mutualisation des ressources, la professionnalisation des équipes et la valorisation de la participation des enfants, et elles montrent que l'intersectorialité constitue un levier essentiel pour construire des politiques publiques plus pertinentes, cohérentes et adaptées aux besoins réels des enfants.

Cependant, le bilan révèle également des limites significatives. La mise en œuvre des mesures intersectorielles reste trop souvent laissée aux acteurs de terrain, ce qui génère une surcharge administrative, tandis que la coordination au niveau décisionnel reste insuffisante, freinée par des blocages politiques, des procédures complexes et des logiques de concurrence entre administrations et ministères. Les protocoles de collaboration, lorsqu'ils existent, sont parfois mal communiqués ou difficiles à appliquer, et la collecte et la circulation des informations demeurent des défis majeurs<sup>35</sup>. La fonction des correspondants « droits de l'enfant », pourtant centrale pour assurer le suivi et la cohérence des actions, nécessite un renforcement et une reconnaissance claire au sein des administrations.

Ces constats soulignent que **l'intersectorialité ne peut se limiter à une juxtaposition de mesures ou à la bonne volonté des professionnels de terrain : elle doit être portée de manière stratégique par les niveaux décisionnels supérieurs, accompagnée d'outils de coordination efficaces, d'un langage commun et d'une culture organisationnelle valorisant la collaboration.** Les expériences du PADE montrent que lorsque ces conditions sont réunies, des avancées concrètes sont possibles, mais que la durabilité des résultats dépend d'une gouvernance renforcée, d'une coordination structurée et de l'intégration de l'intersectorialité dès la conception des politiques publiques.

En définitive, le PADE illustre à la fois le potentiel et les limites de l'intersectorialité : il confirme que des actions concertées peuvent produire des effets tangibles pour les enfants, tout en rappelant que la consolidation des pratiques intersectorielles exige un pilotage clair, des outils partagés et une culture collaborative durable au sein de toutes les instances concernées.

<sup>35</sup> C'est notamment le cas pour le protocole de collaboration entre l'Aide à la Jeunesse et les CPAS qui est souvent méconnu et donc pas appliqué.



## IV. CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

Au regard de l'ensemble des constats, il apparaît nécessaire de renforcer de manière durable la gouvernance intersectorielle en matière d'enfance afin de garantir des politiques cohérentes, efficaces et centrées sur l'intérêt supérieur de l'enfant. Cela implique, en premier lieu, le renforcement de la régularité, du rôle et de la place de la CIM Jeunesse autonome, impliquant réellement les jeunes dans ses décisions, et instituée en tant qu'espace décisionnel capable de traiter de manière transversale toutes les matières concernant les enfants et les jeunes - qu'il s'agisse de santé, d'éducation, de sport, d'enfance, d'aide à la jeunesse ou de handicap - et ce, dans une approche résolument préventive visant à assurer l'accès effectif de chaque enfant et de chaque jeune à l'ensemble de ses droits. Une telle structure permettrait d'assurer une vision unifiée et continue, en dépassant le morcellement sectoriel actuel et en institutionnalisant véritablement la logique intersectorielle, c'est-à-dire la capacité de différents secteurs à concevoir et piloter ensemble des actions coordonnées, au-delà de la simple collaboration ponctuelle.

[La places et les rôles tant du GP CIDE que de la CNDE doivent être renforcés.](#) Il est essentiel que ces instances puissent d'un côté recenser les problématiques rencontrées sur le terrain à partir de cas individuels et soutenir les travailleurs de première ligne dans l'identification des ressources pertinentes, et d'un autre côté pouvoir faire part de ces problématiques pour influencer les politiques publiques. Là où les situations dépassent les capacités des acteurs existants, des tiers actifs devraient intervenir pour offrir un soutien opérationnel et méthodologique, articulant efficacement les besoins du terrain et les orientations stratégiques.

Il est également essentiel de [renforcer l'information, la sensibilisation et la formation des professionnels](#) sur le cadre et les pratiques intersectorielles respectueuses des droits de l'enfant, ainsi que la communication auprès des enfants et des jeunes sur les dispositifs existants. Une intersectorialité véritable ne peut fonctionner que si tous les acteurs connaissent clairement les rôles, responsabilités et mécanismes à leur disposition, et si les enfants peuvent, dans une logique enfantiste, exprimer leur opinion et être réellement entendus. Cette participation active doit devenir un levier structurant, permettant d'adapter les interventions aux besoins réels des enfants et de renforcer la pertinence des politiques.

Par ailleurs, [l'harmonisation administrative et procédurale est indispensable](#) pour éviter que la charge de coordination ne repose exclusivement sur les travailleurs de terrain et ne compromette l'accès aux droits des enfants. L'institutionnalisation de l'intersectorialité, combinée à un pilotage clair et à la mise en place d'outils de suivi comme le childbudgeting, favorise une meilleure allocation des ressources et une action publique plus transparente et efficace. L'expérience du PADE montre que ces dispositifs, lorsqu'ils sont soutenus par des protocoles clairs, des structures de pilotage intégrées et des appels à projets coordonnés, constituent de puissants leviers pour renforcer la coopération intersectorielle et la continuité des interventions.

Enfin, il appartient au monde politique d'intervenir avec détermination pour instaurer **une culture intersectorielle durable**, s'inspirant de pratiques éprouvées, notamment au Québec, où la coordination stratégique entre ministères et la mise en réseau des acteurs de terrain favorisent des politiques centrées sur l'enfant et adaptées aux réalités locales.

Face à une première ligne progressivement asphyxiée par une accumulation de contraintes administratives et organisationnelles, les enfants deviennent les victimes collatérales de nos propres dérives, tels des canaris dans la mine dont le silence signale l'imminence d'un coup de grisou annonciateur d'une crise majeure. Il appartient désormais au monde politique d'intervenir avec détermination pour éviter que cette crise ne survienne.



## RECOMMANDATIONS POUR RENFORCER L'INTERSECTORIALITÉ

### I. Eriger la CIM Jeunesse en instance politique majeure

Transformer la CIM Jeunesse en outil de gouvernance intersectorielle fort :

1. Faire de cette CIM la structure interministérielle chargée de toute matière concernant les enfants et les jeunes (au-delà des seules situations des jeunes "à la croisée des secteurs")
2. Lui attribuer des mandats clairs : pilotage et processus décisionnel transversal, suivi et mise en œuvre des projets dans les administrations
3. En assurer une tenue à un rythme défini et l'inscrire dans une logique préventive favorisant l'accès aux droits
4. Assurer une évaluation systématique des différentes politiques publiques selon une approche et des outils "droits de l'enfant"

Y garantir la participation des enfants et des jeunes

1. Consultation automatique des instances représentatives
2. Organisation de processus consultatifs (inclusifs et représentatifs) et prise en compte de ces avis dans toutes décisions les concernant

### II. Garantir un pilotage unique des droits de l'enfant

Confier les droits de l'enfant à un ministre-président, doté d'un budget propre

1. Garantir que la compétence des droits de l'enfant irradie tous les secteurs
2. Bénéficier d'un budget propre à la compétence des droits de l'enfant

## Renforcer et formaliser le rôle des correspondants droits de l'enfant

1. Clarifier ses mandats : point de contact, coordination des politiques, connaissances et compétences poussées en droits de l'enfant
2. Leur fournir une formation dédiée et continue

### III. Renforcer le GP CIDE ainsi que la CNDE

#### Reconnaître le rôle central de ces instances en tant que plateformes intersectorielles

1. Assurer une réelle collaboration avec ces deux instances dans l'élaboration des politiques publiques relatives aux enfants et aux jeunes
2. Se référer de manière systématique aux observations et aux évaluations formulées par ces instances

#### S'assurer de dûment tenir compte de leur rôle d'observatoires opérationnels du terrain

1. Agir efficacement sur les blocages structurels/financiers/administratifs rapportés
2. Assurer une présence et une participation systématique de ces instances à la CIM Jeunesse.

### IV. Déployer des tiers actifs et renforcer leurs missions

#### Faire connaître le rôle et les missions des tiers actifs

1. Veiller à une information claire et précise destinée tant aux enfants et à leurs familles qu'aux professionnels de première ligne
2. Assurer une cartographie et identifier les points de contact de tiers actifs pour chaque région du territoire belge

#### Garantir un cadre déontologique clair

S'assurer de balises déontologiques strictes et claires entre les secteurs et les tiers actifs (secret professionnel partagé, responsabilités personnelles)

### V. Harmoniser les procédures administratives

#### Harmoniser et rendre accessibles les protocoles de collaboration

1. S'assurer de leur lisibilité, leur opérationnalité et leur accessibilité
2. Créer des versions adaptées aux enfants et à leurs familles

## Alléger la charge administrative pour les opérateurs et travailleurs de première ligne afin de préserver l'efficacité des interventions

1. Faire un recensement des procédures existantes dans chaque secteur
2. Éliminer les éventuelles redondances et corriger les éventuelles incohérences
3. Développer des outils numériques communs faciles d'utilisation

## **VI. Renforcer l'approche enfantiste dans toute politique publique**

### Garantir une participation systématique et non symbolique des enfants et des jeunes

1. Assurer une consultation obligatoire dans les processus décisionnels touchant à l'enfance
2. Prévoir des mécanismes spécifiques pour s'assurer de ne pas mettre de côté les groupes d'enfants les plus vulnérables lors des consultations
3. Éventuellement organiser des consultations renforcées des groupes concernés selon les thématiques (handicap, IPPJ, précarité, etc.)

### Recentrer les politiques sur l'intérêt supérieur de l'enfant

1. Abandonner la logique de secteurs en "silos"
2. Développement d'un référentiel semblable à la charte de Handistreaming

## **VII. Encourager une culture politique intersectorielle durable**

### Mettre en place des formations obligatoires et continue

1. Former tant les professionnels de première ligne que les membres de l'administration, les hauts fonctionnaires et les cabinets
2. S'assurer que ces formations aient a minima comme objectifs la connaissance et la compréhension des droits de l'enfant, des mécanismes intersectoriels et de la déontologie

### Promouvoir l'intersectorialité comme principe structurant, dépassant les logiques sectorielles et institutionnelles.

## **VIII. Renforcer la coordination et le suivi stratégique des politiques en droits de l'enfant**

### S'assurer que les politiques intersectorielles soient pilotées par une personne unique

1. Éviter les logiques de relégation ou de déresponsabilisation
2. Etablissement d'un calendrier, d'un suivi et d'un rapport d'évaluation par le pilote



## Déployer et renforcer des outils d'évaluation robustes et axés droits de l'enfant

1. Utiliser systématiquement le concept de *childbudgeting* lors de l'établissement de tout budget
2. Se fier à des indicateurs transversaux et basés sur les droits de l'enfant (comme l'outil JoKER<sup>36</sup>)

## IX. Assurer une mise en œuvre efficace et effective des différents Plans

### Synchroniser les plans

1. Garantir une cohérence stratégique entre les différents Plans
2. Développer des objectifs communs et transversaux

### Réduire les blocages politiques

1. Inscrire la gouvernance intersectorielle dans les textes légaux pour limiter les conflits d'agendas politiques et électoraux
2. Garantir un budget propre à la construction, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des différents Plans

<sup>36</sup> Outil développé par le KeKi permettant d'analyser l'impact des nouvelles législations sur les enfants, en évaluant leurs effets au regard de l'intérêt supérieur de l'enfant. Voir l'outil : <https://keki.be/nl/publicaties/evaluatie-van-de-kind-en-jongereneffectrapportage-joker>.

# BIBLIOGRAPHIE

## TEXTES INTERNATIONAUX

- Convention internationale relative aux droits de l'enfant (C.I.D.E.), adoptée à New York le 20 novembre 1989, approuvée par la loi du 25 novembre 1991, M.B., 17 janvier 1992.
- Comité des droits de l'enfant, Observation générale n°5, Mesures d'application générales de la Convention relative aux droits de l'enfant, 20 novembre 2003.
- Comité des droits de l'enfant, Observation générale n°19, L'élaboration des budgets publics aux fins de la réalisation des droits de l'enfant, 20 juillet 2016.

## TEXTES NATIONAUX

- Protocole d'accord relatif à une meilleure prise en charge intégrée des « Enfants et Jeunes à la Croisée des Secteurs », 6 février 2024, M.B., 8 novembre 2024, p. 126582-126586. Comité des droits de l'enfant (ONU), Observation générale n°9, CRC/C/GC/9, 27 février 2007.
- Accord de collaboration inter-administrations relatif à une meilleure prise en charge des enfants et des jeunes à la croisée des secteurs, Fédération Wallonie-Bruxelles, 2025.
- Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse, Plan d'action relatif aux droits de l'enfant 2020-2024.
- Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse, Évaluation finale du Plan d'action relatif aux droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles 2020-2024.
- Administration générale de l'Aide à la jeunesse, Groupe de travail n°3 : analyses de cas intersectoriels, 2022.
- Question parlementaire, Question de M. Pascal Baurain, « Jeunes à la croisée des secteurs : appel à projets "Tiers actif" », CRlc, n°39, session 2024-2025, p. 53-56.

## DOCTRINE

- HENRIQUET-DUHAMEL M.-C. et DELCOMMUNE J.-M., « L'intersectorialité, un modèle d'action publique », *Adolescents en thérapie institutionnelle*, Bruxelles, Érès, 2023.
- NYSSSENS G., « Des jeunes à la croisée des secteurs, des oppressions et des mises à l'écart : la nécessité d'un langage institutionnel commun et interdisciplinaire », *Adolescents en thérapie institutionnelle*, Bruxelles, Érès, 2023.

- LEMAY L., MARION E., et al., « Le partenariat intersectoriel en tant qu'objet de controverses : positions des acteurs impliqués en réponse aux besoins multiples et complexes des jeunes en difficulté », *Sciences et actions sociales*, 2022.
- BORDIEC S. et SONNET A. (dir.), *Action publique et partenariat(s), Enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*, Nîmes, Champ social, 2020.
- BOUTALEB A. et ROUSSEL V., « Comment le monde vacille ou tient ? », *La consistance des crises*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2018, p. 113-130.
- ROSSION Dominique, « La participation des enfants et des jeunes dans l'évaluation des politiques publiques », *En'jeux*, n°4, 2015, OEJAJ, Bruxelles.

## DIVERS

- KeKi, JoKER – Kind- en Jongeren effectrapportage.
- Fédération Wallonie-Bruxelles, Kit de données relatif aux jeunes à la croisée des secteurs, 2022-2023.
- L'Îlot, Rapport d'activités 2024.
- Abaka, Rapport d'activités 2024.
- SOS Jeunes, Rapport d'activités 2024.
- Université de Limoges, Colloques « Misopédie », éditions 2024 et 2025.

## RÉDACTION INCLUSIVE

Dans le respect de nos valeurs et en réflexion avec ses membres, la CODE suit de près les réflexions et débats autour de l'écriture inclusive. L'écriture inclusive est, pour l'équipe, un point d'appui temporaire pour sortir des stéréotypes de genre et tenant compte de la réalité des personnes non binaires. C'est donc une réflexion continue, largement politique et pas uniquement linguistique. Ont été considérés comme épicènes pour cette étude les mots « élève(s) », « enfant(s) », « jeune(s) » et « mineur(s) ».



## Les membres de la CODE sont :



La CODE et ses membres, chacun avec l'expertise qui est la sienne, sont disponibles pour tout échange sur les droits de l'enfant et leur application en Belgique, en particulier en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Cette étude de la Coordination des ONG pour les droits de l'enfant (CODE) a été rédigée par Eden Glejser. Elle représente la position de la majorité de ses membres. Pour la citer : Coordination des ONG pour les droits de l'enfant (2025), « Croiser les regards, unir les actions : l'intersectorialité et la coordination des politiques publiques au service des droits de l'enfant », [www.lacode.be](http://www.lacode.be)

### L'équipe de la CODE

Marie D'Haese

Eden Glejser

Julianne Laffineur

Fabiola Legrain Sanabria

Fadoua Messaoudi

### Les membres de la CODE

Amnesty International Belgique Francophone

Arc-en-ciel asbl

ATD Quart Monde Jeunesse Wallonie-Bruxelles

BADJE

Comité des Élèves Francophones

DEI Belgique

ECPAT Belgique

Fédération des Équipes SOS enfants

Fédération des Écoles de Devoirs

FILE asbl

Forum des Jeunes

GAMS Belgique

Le Forum - Bruxelles contre les inégalités

Ligue des droits humains

La Ligue des familles

Plan International Belgique

Réseau Wallon de Lutte contre la Pauvreté

Service Droit des Jeunes de Bruxelles

SOS Villages d'Enfants Belgique

UNICEF Belgique

### Contact :

Chaussée de Boondael 6,

1050 Bruxelles

[info@lacode.be](mailto:info@lacode.be)

étude



Éditeur responsable - La CODE Asbl - Chaussée de Boondael, 6 - 1050 Bruxelles

