

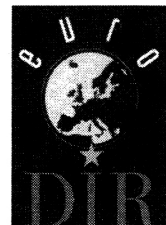
**De la prise en charge à l'accompagnement du mineur délinquant :  
redonner du sens à la mission du centre éducatif fermé**

*Faire évoluer les pratiques et mobiliser les potentialités du jeune pour favoriser son entrée en  
désistance*

Anna GHITALLA

2016

*cafedes*





**De la prise en charge à l'accompagnement  
du mineur délinquant :  
redonner du sens à la mission du centre éducatif fermé**

**Faire évoluer les pratiques et mobiliser les potentialités du jeune  
pour favoriser son entrée en désistance**

***Anna GHITALLA***

**2016**

---

## Remerciements

---

En premier lieu, mes remerciements s'adressent à Didier BOTTEAUX, Directeur Général de l'Association Oberholz, qui, au-delà de m'avoir accompagnée dans ma réflexion, m'a permis d'être accueillie au sein de l'Association Oberholz et au sein du CEF de Saverne. Merci également à Daniel MULLER, Directeur de cet établissement et à son équipe pour la qualité de partage et la richesse des échanges.

Je remercie ceux dont la relecture patiente m'a été précieuse : Noël LE GALL, Directeur Territorial de la Protection Judiciaire de la Jeunesse Gard-Lozère ; Frédéric SABOURAUD, Responsable de Taf Insertion ; mon père, auquel j'adresse une mention spéciale pour m'avoir transmis depuis toujours le goût de la lecture et des belles écritures.

Je remercie aussi ceux de mon entourage qui ont multiplié les marques de soutien, d'encouragement et de confiance tout au long de ce travail : Dominique, Isabelle, Christian et Marie. Merci aussi à Olivier pour la mise à disposition de ses compétences techniques dans la réalisation matérielle de ce document.

Parce qu'ils ont définitivement transformé la professionnelle et la personne que je suis, je veux enfin remercier ceux qui ont contribué à ce que l'écriture devienne une belle aventure intellectuelle et auxquels je dédie légitimement ce travail : Faysal, Gabriel, Amine, Réda, Marwin et tous les autres...

---

# Sommaire

---

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Délinquance des mineurs et société.....</b>	<b>3</b>
1.1 Histoire : de la correction à la protection .....	3
1.1.1 Un traitement pénal spécifique.....	3
1.1.2 L'ordonnance du 2 février 1945 : la volonté originelle de protection à l'épreuve du temps .....	4
1.1.3 Force des textes supra-nationaux.....	6
1.1.4 Politiques publiques : logiques de protection, de prévention et de promotion .....	8
1.2 Définir, mesurer et comprendre la délinquance des mineurs .....	10
1.2.1 Déviance, transgression, délinquance .....	10
1.2.2 Données statistiques .....	11
1.2.3 Approche sociologique .....	14
1.2.4 Approche psychologique .....	16
1.2.5 Nouvelle composante de la problématique délinquante : la radicalisation.....	18
1.3 Dispositif CEF : une progression incrémentale .....	19
1.3.1 Cadre de fonctionnement .....	19
1.3.2 Missions d'évaluation du dispositif .....	21
1.3.3 La commande publique aujourd'hui .....	22
1.3.4 Exemples d'étude et d'analyses du dispositif.....	23
1.3.5 Contribution des acteurs .....	25
<b>2 L'évolution de l'offre de service au sein de l'établissement : de l'empirisme aux perspectives novatrices.....</b>	<b>27</b>
2.1 Les influences de l'histoire institutionnelle.....	27
2.1.1 Fidélité aux origines philanthropiques .....	27
2.1.2 Création du Centre Educatif Fermé : l'absence de consensus .....	28
2.1.3 Gouvernance et dirigeance : éléments d'analyse et enjeux.....	29
2.2 Diagnostic des dysfonctionnements et évaluation des effets sur l'accompagnement .....	30
2.2.1 Contexte d'arrivée et définition des perspectives.....	30

2.2.2 Les jeunes accueillis : besoins et attentes, connus ou exprimés .....	31
2.2.3 Héritage institutionnel et résistances.....	35
2.2.4 Qualification des écarts .....	37
2.3 Décisions et mesures correctives .....	38
2.3.1 Le temps de l'urgence : demande de suspension provisoire d'activité .....	38
2.3.2 Le temps de la réaction : plan d'action et réouverture .....	39
2.3.4 Le temps de la construction : recomposition de l'équipe.....	42
2.4 La « désistance » comme clef de compréhension et d'action .....	44
2.4.1 Émergence d'un savoir .....	44
2.4.2 Intégration de la notion dans les politiques publiques.....	46
2.4.3 Déclinaison à la délinquance des mineurs .....	47
2.4.4 Logique processuelle au service d'un autre regard.....	49
<b>3 De la « co-errance » à la cohérence :</b>	
<b>un levier de progression vers la qualité de service.....</b>	<b>51</b>
3.1 Définir les lignes de force du management .....	51
3.1.1 Diriger en conscience .....	51
3.1.2 Intentionnalité et générativité .....	52
3.1.3 Renforcer la logique de contribution.....	54
3.1.4 Valoriser les métiers, les compétences et les savoirs d'action.....	56
3.2 Déployer l'opérationnalité .....	58
3.2.1 Mobiliser la fonction instituante .....	58
3.2.2 S'appuyer sur le triptyque de la commande publique .....	60
3.2.3 Modéliser l'action interstitielle.....	62
3.2.4 Mobiliser les ressources d'accompagnement .....	64
3.3 Structurer les zones de progrès .....	65
3.3.1 Synchronisme et temporalité.....	65
3.3.2 Consolidation de la ligne hiérarchique .....	67
3.3.3 Adaptation des ressources humaines à la logique du besoin .....	69
3.3.4 Entrée dans la logique d'amélioration continue de la qualité .....	70
<b>Conclusion.....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>77</b>
<b>Liste des annexes</b>	

---

## Liste des sigles utilisés

---

<b>AAI</b> :	autorité administrative indépendante
<b>Anesm</b> :	Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
<b>CEF</b> :	centre éducatif fermé
<b>CER</b> :	centre éducatif renforcé
<b>CGLPL</b> :	Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté
<b>CIDE</b> :	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
<b>CIPD</b> :	Comité Interministériel de Prévention de la Délinquance
<b>CNAPE</b> :	Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant
<b>DRAAF</b> :	Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
<b>DIR PJJ</b> :	Direction Inter Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
<b>DT PJJ</b> :	Direction Territoriale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
<b>ESSMS</b> :	établissements et services sociaux et médico-sociaux
<b>GPEC</b> :	gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>MECS</b> :	maison d'enfants à caractère social
<b>MNVI</b> :	Mission Nationale de Veille et d'Information
<b>OPCA</b> :	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
<b>PJJ</b> :	Protection Judiciaire de la Jeunesse
<b>RBPP</b> :	recommandations de bonnes pratiques professionnelles
<b>SAH</b> :	secteur associatif habilité
<b>URIOPSS</b> :	Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux





## Introduction

Le sujet de la délinquance cristallise régulièrement nombre de débats sociétaux, mêlant les enjeux politiques et les confrontations idéologiques, voire philosophiques.

D'autant plus lorsqu'elle concerne des mineurs, la délinquance est considérée comme le symptôme d'une société fragilisée au sens où des incapacités collectives se révèlent. L'actualité récente renforce le focus politique et médiatique sur cette population, focus majoré par l'imbrication identifiée entre la problématique des mineurs délinquants et les phénomènes manipulateurs liés à la promotion de la violence et à sa forme paroxystique : la radicalisation.

C'est dans ce contexte à fort enjeu de citoyenneté, de démocratie et de sécurité publique que le dispositif des centres éducatifs fermés et, plus largement la justice pénale des mineurs, font l'objet d'attentions et de réflexions de fond qui engagent à revisiter l'action d'éducation auprès des mineurs délinquants.

Le dispositif des centres éducatifs fermés (CEF) est récent dans le champ de l'intervention sociale. Il visait, à sa conception (2002) et dans ses premières années de fonctionnement, l'objectif « *d'enfermer* », au sens d'un éloignement, pour réinsérer. Sous l'influence de différents travaux d'évaluation (rapports interministériels), de l'action du Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté (rapports et recommandations), de l'attention croissante portée aux droits individuels et fondamentaux du mineur, mais aussi fort de ses propres expérimentations, jusqu'à l'empirisme parfois, le dispositif est désormais consolidé. Il est en effet inscrit comme outil éducatif de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et dispose de budgets sacralisés.

L'expérience accumulée depuis peu, les leçons tirées de certaines dérives et l'urgence des enjeux favorisent désormais la structuration du dispositif des CEF et une professionnalisation, soutenue par une visée « *protectionnelle* » de l'action d'éducation auprès des mineurs délinquants inscrite dans les orientations des politiques publiques.

Dans le cadre d'une expérience professionnelle récente de trois années (2013-2016) comme directrice d'un CEF, j'ai pu approcher, observer, dénoncer des dysfonctionnements et, finalement, participer à leur traitement. En réaction à un contexte institutionnel marqué par des difficultés cumulées, relatives aux ressources humaines, au cadre normatif et aux modalités de fonctionnement, j'ai dans une première phase travaillé à la mise en conformité avec le droit des usagers et le cadre réglementaire en général, ainsi qu'à l'appropriation par les professionnels de l'équipe de fondamentaux utiles à la conduite de l'action d'éducation.

Dans une seconde phase, non plus de réaction mais de construction, j'ai fait le choix d'amorcer une dynamique de progression de la qualité de la prestation de service selon une approche centrée sur les potentialités du mineur délinquant, ce qui a conduit à un renouvellement partiel de l'équipe.

Après des mutations de fond, une dynamique a commencé à émerger pour une meilleure adéquation entre la réponse apportée en milieu contraint et les besoins des usagers, dans une dimension d'inclusion et d'accompagnement éducatif. Elle s'est appuyée sur l'individualisation, sur une logique de projet et sur un travail qui associe obligatoirement l'environnement du mineur : sa famille, son lieu de vie, l'espace public de proximité et les ressources du territoire d'implantation de l'établissement.

Ma réflexion et les propositions de modalités de changement que je développe ici s'appuient sur cette expérience professionnelle récente. À partir du contexte dans lequel j'ai exercé ma fonction, j'ai souhaité travailler à l'élaboration d'un projet de direction en lien avec le mouvement initié. L'objet de ma réflexion est de préciser les orientations de ce processus pour le décliner en perspectives d'action et d'organisation de travail.

Ma vision s'adosse plus particulièrement aux travaux relatifs à la désistance, processus de sortie de délinquance appliqué ici aux mineurs, au mouvement actuel de construction d'un corpus normatif dédié au dispositif des CEF et enfin aux orientations des politiques publiques en matière de justice pénale des mineurs.

La finalité de mon travail vise à soutenir un changement de représentation du public concerné au service d'un processus de sortie de délinquance. Pour cela, lever les freins liés à la stigmatisation dont les mineurs délinquants sont l'objet est un préalable à toute action.

Dans une première partie, j'aborderai la question de la délinquance des mineurs, dans son histoire, sa mesure et sa compréhension et je développerai ensuite les raisons constitutives d'une forme d'urgence à s'emparer de cette problématique, raisons mises en perspective avec l'évolution du dispositif des CEF.

Dans une seconde partie, je préciserai le contexte de fonctionnement de l'établissement et je proposerai un diagnostic élargi à son environnement. J'exposerai ensuite en quoi le concept de désistance ouvre des perspectives dans le cadre du projet de changement et répond aux besoins d'évolution dans le mode d'accompagnement du public accueilli. Enfin, dans une troisième partie, je développerai la dimension opérationnelle du projet de changement dont la ligne de force tient principalement dans la volonté de transformer les références professionnelles de l'équipe et, plus largement, sa culture. Le leitmotiv de cette transformation sera la mise en œuvre d'un processus allant de la « *co-errance* » à la cohérence.

Le travail exposé n'identifie pas l'établissement, son association gestionnaire, ni son groupe d'appartenance. C'est un choix qui tient au fait que je n'exerce plus à ce jour la fonction de directrice du CEF concerné. Je précise toutefois que l'élaboration de ce travail à partir d'une expérience professionnelle passée, a reçu l'aval et le soutien des entités aujourd'hui en responsabilité de l'établissement.

# 1 Délinquance des mineurs et société

## 1.1 Histoire : de la correction à la protection

### 1.1.1 Un traitement pénal spécifique

La spécificité liée aux enfants apparaît dans la loi pénale de 1791, qui introduit « *la notion de discernement et la question de savoir à quel moment un mineur est accessible à la sanction pénale* »<sup>1</sup>. Si la notion peut revêtir un caractère aléatoire, elle instaure un mode d'appréciation de la transgression au cas par cas fondé sur la responsabilité du mineur et constitutif d'une particularité, au sens où elle reconnaît une spécificité de l'enfant. Malgré le distinguo inclus dans la loi entre « *discernants* » et « *non discernants* », dans la réalité, l'ensemble des enfants concernés fait l'objet, à l'époque, d'une forme de détention, parfois jusqu'à la majorité. Dans les prisons, les enfants sont encore mêlés aux adultes, selon les mêmes conditions, avec toutefois des peines inférieures à celles de leurs aînés.

Coupables de méfaits ou vagabonds, leur sort connaît une attention particulière qui se développe au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, dans le vaste mouvement philanthropique en direction des personnes vulnérables. D'initiative privée ou publique, de nouvelles formes de réponses se multiplient.

Des quartiers pour mineurs apparaissent à partir de 1824. Par la suite, le ministère de l'Intérieur crée les maisons d'éducation correctionnelle en même temps qu'une autre conception émerge : les colonies pénitentiaires. L'idée naît comme alternative aux antagonismes fortement marqués de l'époque : d'un côté la philanthropie, de l'autre les peurs sociales. Les colonies pénitentiaires se développent alors dans un contexte économique qui entraîne l'émergence de classes laborieuses : « *l'inquiétude est particulièrement forte à l'égard des enfants de ce prolétariat misérable qui tombent souvent sous le coup de la loi par le biais du vagabondage et de la petite délinquance* »<sup>2</sup>. D'activité agricole ou industrielle, les colonies pénitentiaires ont comme point commun de prétendre mettre en œuvre une éducation correctionnelle et professionnelle. Elles revendiquent leur double inspiration : celle de la morale religieuse et celle de la discipline militaire.

Si de nombreux témoignages éclaireront plus tard de manière précise la particulière rudesse des conditions de traitement entre leurs murs, l'intention initiale relève d'un caractère libéral. L'exemple de la colonie agricole de Mettray illustre cette volonté d'approche différenciée, en complément à la prison pour les « *innocents coupables* » que sont les enfants. Ainsi sont-ils nommés par Frédéric-Auguste Demetz, magistrat et fondateur de la colonie de Mettray en 1839. F.-A. Demetz, à partir de son expérience auprès du tribunal de police correctionnelle de la Seine, travaille à l'élaboration d'un

---

<sup>1</sup> BOURQUIN J., « De la correction à l'éducation » in *Pages d'histoire, la protection judiciaire des mineurs, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière », 2007 (hors-série), p. 220.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 207.

modèle qui conjugue différentes sources d'inspiration étrangères dont il retient à la fois le caractère d'organisation familiale, l'idée d'une vertu éducative de la réponse agricole et l'extrême sévérité à l'égard des colons.

Dans la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle, sous l'influence d'hommes de loi, de médecins, de journalistes, des débats s'engagent à propos des conditions de vie imposées aux enfants. En 1898, la loi du 19 avril instaure une volonté de protection pour les enfants victimes et pour les enfants coupables. Elle modifie l'article 66 du code pénal, entamant ainsi les principes de l'éducation correctionnelle et elle élargit les possibilités de confier les enfants coupables à l'Assistance Publique ou à des institutions charitables.

Dans un objectif de « *lutte pour la protection de l'enfance coupable* », la loi du 22 juillet 1912<sup>3</sup> fixe le statut de l'enfance traduite en justice. Elle enrichit encore les possibilités d'action de la justice pénale, dans une volonté d'adaptation à l'âge et à la situation de l'enfant ; elle institue des juridictions spécialisées et crée la Liberté Surveillée. Pour autant, les débats de fond ne sont pas clos et les conditions de vie des enfants en établissements spécialisés feront l'objet de campagnes de presse, notamment pour dénoncer les « *bagnes d'enfants* » à la suite des révoltes de Belle-Île-en-Mer (1934), puis plus tard celle d'Aniane (1937). Le vagabondage est dépénalisé en 1935 et un Conseil supérieur de l'enfant est créé en 1936. Une préoccupation se développe pour « *réintroduire l'enfant délinquant dans une normalité pédagogique et par là même porter un regard plus positif sur lui* »<sup>4</sup> : la notion d'éducabilité du mineur délinquant apparaît. Elle est introduite dans la loi en 1942 en remplacement de celle du discernement et sera érigée en principe avec l'ordonnance de 1945.

### **1.1.2 L'ordonnance du 2 février 1945 : la volonté originelle de protection à l'épreuve du temps**

L'exposé des motifs de l'ordonnance de 1945<sup>5</sup> annonce l'esprit du texte qui « *accentue en faveur de l'enfance délinquante le régime de protection qui inspire traditionnellement la législation française* ». La volonté de porter une attention particulière à la jeunesse est majorée par le processus de reconstruction nationale post-traumatique de l'après-guerre, processus marqué par un désir de renouveau.

L'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante<sup>6</sup> est fondatrice de l'acception actuelle de la justice pénale des mineurs. Le texte enracine les grandes orientations des

---

<sup>3</sup> Loi du 22 juillet 1912 sur les tribunaux pour enfants et adolescents et sur la liberté surveillée, [visité le 15/03/2016], disponible sur internet : <http://www.textes.justice.gouv.fr/textes-fondamentaux-10086/justice-des-mineurs-10088/la-loi-du-22-juillet-1912-11030.html>.

<sup>4</sup> BOURQUIN J., « De la correction à l'éducation », *op. cit.*, p. 240.

<sup>5</sup> Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, exposé des motifs, [visité le 15/03/2016], disponible sur internet : <http://www.textes.justice.gouv.fr/textes-fondamentaux-10086/justice-des-mineurs-10088/ordonnance-du-2-fevrier-1945-11029.html>.

<sup>6</sup> Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, [visité le 15/03/2016], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069158>.

politiques publiques. Il prévoit un dispositif dont le caractère spécifique et prééminent de l'éducatif est résolument affirmé : création d'une direction de l'Éducation Surveillée détachée de l'Administration Pénitentiaire, création du juge des enfants, prise en compte des antécédents de l'enfant et de ses conditions de vie familiale, volonté de continuité dans le suivi des mineurs. La philosophie de « *l'ordonnance de 45* » façonne le caractère intrinsèque de la justice pénale des mineurs : il s'agit de comprendre un parcours transgressif, d'appréhender au mieux les composantes particulières du mineur qui vont de sa personnalité à son environnement, dans une chaîne historique de progression individuelle. Une spécificité de traitement existe donc, selon un « *déploiement dans le temps d'une réponse cohérente à la transgression* »<sup>7</sup> et « *par l'importance accordée aux concepts d'apprentissage, de maturation et de développement...* »<sup>8</sup>.

Pour autant, prendre en considération de manière structurelle le particularisme du mineur en matière pénale se heurte à des réalités temporelles de mise en œuvre des réformes et, de manière inverse, à « *la pression du temps médiatique, facteur de théâtralisation de la justice pénale* »<sup>9</sup>. Ce double effet est celui d'une « *tension permanente entre le temps long des plans, nécessaire à changer les pratiques sociales et à mettre en place des équipements, et le temps court, celui de l'annuité budgétaire, et maintenant, de plus en plus, celui des communicants* »<sup>10</sup>.

Le temps court, incarné dans l'effet d'annonce ou médiatique et la prolifération de textes législatifs (désignée dans un rapport public du Conseil d'État en 1991 sous l'expression de « *logorrhée législative* »<sup>11</sup>) viennent en contradiction avec les principes fondateurs. La justice pénale des mineurs n'échappe pas à « *l'agitation vibrionnante* »<sup>12</sup> en matière de production réglementaire, ni à une forme d'instrumentalisation à visée communicationnelle. C'est le point de vue plutôt consensuel que défend le corps judiciaire dans ses analyses sévèrement critiques des écarts entre l'esprit originel et ce que le texte fondateur tend à devenir. Alain Bruel<sup>13</sup> évoque une défiguration du texte avec la loi dite Perben 1 du 9 septembre 2002<sup>14</sup> qui crée les CEF. Sa critique porte sur « *la désarticulation de la dimension temporelle* »<sup>15</sup> du fait d'une tendance à traiter les poursuites de manière plus immédiate et fragmentée.

---

<sup>7</sup> BRUEL A., « Le temps judiciaire », *Vie Sociale*, 2013/2 n° 2, p. 89.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 88.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> GAUTHIER P., « Les temps de l'action publique », *Vie sociale*, 2013/2 n° 2, p. 71.

<sup>11</sup> Rapport annuel public du Conseil d'État, 1991, [visité le 10/04/2016], disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/192-164/192-1643.html>

<sup>12</sup> GAUTHIER P., « Les temps de l'action publique », *op. cit.*, p. 66.

<sup>13</sup> Ancien juge des enfants.

<sup>14</sup> Loi n° 2002-1138 du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice NOR : JUSX0200117L

<sup>15</sup> BRUEL A., « Le temps judiciaire », *op. cit.*, p. 90.

Cependant, dans la continuité de mise en œuvre de l'ordonnance de 1945, différents textes viennent en atténuation du caractère strictement répressif à l'égard des mineurs. C'est ce que rappelait Pierre Joxe<sup>16</sup>, à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'ordonnance du 2 février 1945, dans son intervention à la tribune. Son propos portait surtout, en comparaison avec ce processus progressiste, sur la « *décennie frénétique contre la justice des mineurs* »<sup>17</sup> qu'il situe entre 2002 (loi Perben 1) et 2011 (création du tribunal correctionnel pour mineurs). Sur cette période, les dispositions réglementaires entraînent selon lui une déspecialisation de la justice des mineurs par des mesures de durcissement (comparution immédiate, aggravation des peines, allongement de la garde à vue, peines plancher, rétention de sûreté).

Dans son analyse, P. Joxe évoquait aussi, en contrepoint, un mouvement exponentiel de progrès social inscrit dans la durée : « *le temps long de l'Histoire* »<sup>18</sup>. Il a pour socle la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, texte de 1789, prolongement fondamental de la révolution française et qui deviendra universelle en 1948 par la voix des Nations Unies.

### **1.1.3 Force des textes supra-nationaux**

Pour appréhender l'influence des textes supra-nationaux, il convient de considérer le mineur délinquant dans sa condition première, celle de son statut d'enfant. Cela suppose que la transgression est approchée non pas comme une marque identitaire, mais comme l'expression d'une problématique. De ce point de vue, il y a prévalence à considérer l'enfant comme détenteur de droits universels.

L'idée d'une spécificité de l'enfant est enracinée depuis l'antiquité. Elle est d'abord fondée sur une conception négative de l'enfant comme être inachevé. Aristote le comparait à l'animal : « *L'un et l'autre sont incapables d'agir par liberté car le choix est impossible à ces êtres dépourvus de raison* »<sup>19</sup>. Cette conception place l'enfant en état d'infériorité ou de passivité et crée une dissymétrie dans son rapport à l'adulte, notamment le parent et en l'occurrence le père : il y a subordination de l'enfant.

La suprématie de la puissance paternelle fait repère jusqu'à la moitié du xx<sup>e</sup> siècle, en même temps que progresse l'idée de protéger l'enfant. La protection s'envisage d'abord en imposant des devoirs aux adultes et en leur signifiant une responsabilité. C'est le

---

<sup>16</sup> Avocat, ancien ministre de l'Intérieur, ancien membre du Conseil Constitutionnel.

<sup>17</sup> Ministère de la Justice, discours de Pierre Joxe à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, [visité le 02/04/2016], disponible sur internet : <http://www.justice.gouv.fr/justice-des-enfants-et-des-adolescents-12754/-les-videos-12772/>

<sup>18</sup> Ministère de la Justice, discours de Pierre Joxe à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, *op. cit.*

<sup>19</sup> YOUF D., « Les origines philosophiques des droits de l'enfant », in YOUF D., *Penser les droits de l'enfant*, Paris : Presses Universitaires de France, col. Questions d'éthique, 2002, p. 10.



sens du premier texte à vocation universelle relatif aux droits de l'enfant : la Déclaration de Genève<sup>20</sup>, adoptée par les Nations Unies le 26 septembre 1924.

Le caractère universel, comme logique présidant à l'évolution des droits de l'homme, favorise dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle « *un changement de paradigme juridique* »<sup>21</sup>. Au titre de l'universalité, l'enfant doit en effet pouvoir bénéficier des droits définis pour l'humanité, tout en étant considéré dans sa spécificité.

En 1948, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme adoptée par les Nations Unies internationalise les droits fondamentaux. En 1959, la Déclaration des Droits de l'Enfant vient en déclinaison de la précédente et affirme que « *l'enfant a droit à une aide et une assistance spéciale* »<sup>22</sup>. L'enfant devient sujet de droit lors de l'adoption de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) le 20 novembre 1989<sup>23</sup>, au sens où elle oblige les États signataires. Elle institue notamment « *l'intérêt supérieur de l'enfant* »<sup>24</sup>. Standard juridique<sup>25</sup>, cette notion fait l'objet d'une observation générale du Comité des Droits de l'Enfant des Nations Unies<sup>26</sup> en 2013. Le texte indique qu'il s'agit d'une « *considération primordiale* », constitutive d'une « *obligation juridique* ». Elle précise le caractère « *dynamique* » de ce « *principe juridique interprétatif fondamental* » qui doit être intégré comme une « *règle de procédure* ». Son objectif est de « *promouvoir un véritable changement dans les attitudes, qui favorise le plein respect de l'enfant en tant que titulaire de droits* » ; elle rappelle la « *souplesse* » du concept au sens où il est « *adaptable à la situation d'un enfant particulier et à l'évolution des connaissances sur le développement de l'enfant* ». Plutôt que la répression ou la rétribution, elle encourage des réponses ayant des « *objectifs de réadaptation et de justice réparatrice dans le traitement des enfants délinquants* ».

Sur le plan national, la création d'autorités administratives indépendantes (AAI) participe à la vigilance collective quant à la mise en œuvre des dispositions inscrites dans les textes internationaux. Les AAI contribuent aux évolutions législatives nationales, selon la même

---

<sup>20</sup> Déclaration de Genève, [visité le 15/04/2016], disponible sur internet : <http://www.humanium.org/fr/normes/declaration-de-geneve-1924/texte-integral-declaration-de-geneve/>

<sup>21</sup> YOUNG D., « Les origines philosophiques des droits de l'enfant », *op. cit.*, p. 9.

<sup>22</sup> Déclaration des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1959, [visité le 15/04/2016], disponible sur internet : <http://www.humanium.org/fr/normes/declaration-1959/texte-integral-declaration-droits-enfant-1959/>

<sup>23</sup> Assemblée générale des Nations Unies, *Convention internationale des droits de l'enfant*, 1989, [visité le 15/04/2016], disponible sur internet : <https://www.unicef.fr/sites/default/files/convention-des-droits-de-lenfant.pdf>

<sup>24</sup> *Ibid.*, art. 3, par. 1 : « *Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale* ».

<sup>25</sup> Ministère de la Justice, Mission de recherche Droit et Justice, rapport final : « *Du standard technique à la norme, impacts et enjeux* », 1995. « *Le standard juridique est un type particulier de disposition qui fait appel à un concept indéterminé comme "ordre public" ou "bon père de famille"...* « *il est souvent fondé sur le bon sens (consensuel) et non sur un savoir positif ; il évolue en fonction de l'environnement et des connaissances ; il est relié à des situations concrètes* ».

<sup>26</sup> Nations Unies, Comité des droits de l'enfant, observation générale n° 14 (2013) sur le droit de l'enfant à ce que son intérêt supérieur soit une considération primordiale (art. 3, paragr. 1).

visée. La Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme et le Défenseur des Droits de l'Enfant s'intéressent de fait à l'enfance, à sa protection et à l'exercice de ses droits. Ils soutiennent notamment l'idée d'une réforme de l'organisation de la justice pénale des mineurs privilégiant l'éducatif sur le répressif.

S'agissant des mineurs délinquants placés en CEF, au titre de la privation de liberté, existe un dispositif de contrôle en émanation d'une Convention contre la torture et autres peines et traitement cruels, inhumains et dégradants adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies le 18 décembre 2002. Par la loi du 30 octobre 2007<sup>27</sup>, le législateur français institue un Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté (CGLPL), AAI qui a pour mission « *de contrôler les conditions de prise en charge et de transfèrement des personnes privées de liberté, afin de s'assurer du respect de leurs droits fondamentaux* »<sup>28</sup>.

#### **1.1.4 Politiques publiques : logiques de protection, de prévention et de promotion**

L'ordonnance de 1945 affirme l'intention protectrice du législateur et initie un processus qui va instituer la spécialisation de l'accompagnement des mineurs délinquants. Elle amorce une construction par étapes d'un système dédié à la justice pénale des mineurs, à partir d'un socle de moyens et de dispositifs. La première étape en est la rupture avec l'Administration Pénitentiaire par la création de l'Éducation Surveillée. Cette évolution se nourrit des apports législatifs en faveur de l'enfance en général : ordonnance de 1958 relative à l'enfance en danger<sup>29</sup>, loi de 1970 relative à l'autorité parentale<sup>30</sup>.

En même temps que des dispositions législatives viennent en atténuation du caractère strictement répressif de la justice pénale des mineurs, des moyens se développent dans l'objectif d'ancrer la mise en œuvre d'une continuité de l'accompagnement éducatif par la formation de personnels et par l'ouverture d'établissements et de services de milieu ouvert. Par ailleurs, en lien avec la politique de décentralisation des années 1980, l'État organise la déconcentration de ses services et l'Éducation Surveillée se déploie sur les territoires selon une organisation régionalisée en 1977, puis départementalisée en 1983. Un maillage territorial se met en place en liaison avec les autres acteurs et opérateurs des politiques publiques : Éducation Nationale, Jeunesse et Sports, Santé, Protection Sociale, etc.

L'organisation de la justice pénale des mineurs se transforme aussi en instituant une synergie entre les juridictions et l'Éducation Surveillée qui crée des équipes éducatives au sein des tribunaux (SEAT : services éducatifs auprès des tribunaux pour enfants). Des règles de

---

<sup>27</sup> Loi n° 2007-1545 du 30 octobre 2007 instituant un Contrôleur général des lieux de privation de liberté. NOR: JUSX0758488L.

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger.

<sup>30</sup> Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale.



procédure lie les magistrats et l'Éducation Surveillée qui renforce ainsi sa compétence dédiée. En 1990, l'Éducation Surveillée devient la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Dans ce contexte de progression, la création des CEF en 2002 interroge. « *Fruit d'une promesse électorale* »<sup>31</sup> et d'une conception politique sécuritaire, le dispositif repose en effet sur une ambiguïté fondatrice : « *ces structures ont été porteuses du paradoxe d'être à la fois des établissements sociaux et des lieux privatifs de liberté* »<sup>32</sup>, ce qui est constitutif d'une singularité au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Ce « *paradoxe originel* »<sup>33</sup> place le mineur délinquant « *à la fois comme "mauvais objet" qu'il faut mettre à l'écart pour protéger la société de ses méfaits et comme sujet d'une relation éducative visant à développer ses potentialités* »<sup>34</sup>. Pour autant, l'intégration dans le secteur social et médico-social des CEF démontre que le public concerné présente un caractère de vulnérabilité qui justifie qu'il bénéficie de la mise en œuvre des politiques sociales issues de la loi 2002-2<sup>35</sup> et des garanties d'un accompagnement promotionnel de ses droits : apprentissage de l'exercice de la citoyenneté, droit et liberté expression, inclusion sociale, etc.

La dimension de prévention intègre pleinement les politiques publiques par la loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance. Elle autorise, concernant les CEF, la possibilité d'un placement à l'extérieur (situation des mineurs sous écrou effectuant leur peine de prison dans le cadre du placement au CEF). Les politiques préventives qui en découlent s'intéressent à la fois au travail sur les risques d'entrée dans un parcours délinquant, mais aussi sur ceux de la récidive et, de façon plus actuelle, sur ceux liés au phénomène de la radicalisation.

La stratégie nationale de prévention de la délinquance<sup>36</sup> 2013-2017 relève de la compétence du Ministère de l'Intérieur et se déploie par programmes d'actions. Le premier, « *Programme d'actions à l'intention des jeunes exposés à la délinquance* », inclut trois niveaux de prévention de la délinquance : « *une approche ciblée en direction des jeunes exposés à la délinquance* » (prévention primaire), « *actions de remobilisation pour prévenir le basculement dans la délinquance* » (prévention secondaire), « *actions de prévention de la récidive* » (prévention tertiaire). Les actions s'appuient essentiellement sur une

---

<sup>31</sup> MIRAOU A., « 2002, une année palindromique ? La création des centres éducatifs fermés », *Les Cahiers Dynamiques* 3/2011 (n° 52), Toulouse : Éd. érès, p. 96.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>33</sup> JANVIER R., « Les Centres Educatifs Fermés : de l'impasse répressive à l'usager citoyen », 2008, [visité le 07/04/2016], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/253-les-centres-educatifs-fermes-de-limpasse-repressive-a-lusager-citoyen-16-03-2008/?hlst=paradoxe+originel>

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale NOR : MESX0000158L.

<sup>36</sup> Ministère de l'Intérieur, « La stratégie nationale de prévention de la délinquance 2013-2017 », [visité le 29/04/2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/SG-CIPDR/Strategie-nationale>

dimension locale du pilotage, des expérimentations, du partenariat et de l'implication des autres acteurs des politiques publiques interministérielles.

Quant à la prévention de la radicalisation, elle est agrégée à la prévention de la délinquance et introduite dans les politiques publiques par le « *Plan de lutte contre la radicalisation violente et les filières terroristes* »<sup>37</sup> (23 avril 2014), auquel se substitue désormais le « *Plan d'action contre la radicalisation et le terrorisme* »<sup>38</sup> (9 mai 2016).

## 1.2 Définir, mesurer et comprendre la délinquance des mineurs

### 1.2.1 Déviance, transgression, délinquance

La déviance au sens sociologique est définie par le défaut d'obéissance aux normes du groupe. Selon Howard Becker<sup>39</sup>, la déviance apparaît comme la « *transgression d'une norme acceptée d'un commun accord* »<sup>40</sup>. L'approche sociologique montre par ailleurs que la déviance varie dans l'espace et le temps. Construction sociale mouvante et complexe, « *la déviance et son envers, la norme, sont les produits toujours révisables d'une construction sociale, le résultat provisoire de la concurrence entre "entrepreneurs de morale"* »<sup>41</sup>. Dépendante d'un ordre social, elle est en effet fluctuante, liée à un contexte et à un choix de regard, lui-même influencé par un environnement. Elle a pour conséquence la « *désignation d'un individu* »<sup>42</sup> au sens de ce que H. Becker appelle l'« *étiquetage* ». C'est le courant de la sociologie interactionniste de l'École de Chicago qui s'intéresse à la compréhension des rapports humains pour décrypter ce qui fait norme et déviance. Il s'oppose, à ses origines, à celui de la criminologie et de l'hygiénisme dans leur « *prétention à l'amélioration* »<sup>43</sup> à partir d'une « *formalisation d'explications du comportement humain en termes de déterminisme biologique* »<sup>44</sup>.

La transgression, quant à elle, relève du passage à l'acte, d'une dimension individuelle en lien avec un comportement singulier, conscient ou non, face à ce qui fait la norme. Elle renvoie à des mécanismes psychiques pour partie explicatifs de l'action transgressive, à la bivalence de la règle, frontière qui délimite ce qui est possible et ce qui est interdit. La

---

<sup>37</sup> Ministère de l'Intérieur, « Prévenir la radicalisation », [visité le 02/04/2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/SG-CIPDR/Prevenir-la-radicalisation/Prevenir-la-radicalisation>

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> Sociologue américain.

<sup>40</sup> MAUGER G., *La sociologie de la délinquance juvénile*, Paris : La Découverte, col. Repères, 2009, p. 11.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> MARTIN G., TRUONG F., « Nouveaux regards sur la déviance », *Idées économiques et sociales* 3/2015 (n° 181), Réseau Canopé, p. 4.

<sup>43</sup> BECKER H. S., « Les criminologues n'ont jamais rien fait à propos du problème du crime ». Entretien de Howard S. BECKER avec Didier BIGO, Laurent BONELLI et Fabienne BRION (1<sup>er</sup> octobre 2012), *Cultures & Conflits* 2/2014 (n° 94-95-96), Paris : L'Harmattan, p. 27.

<sup>44</sup> MUCCHIELLI L., « Criminologie, hygiénisme et eugénisme en France (1870-1914) : débats médicaux sur l'élimination des criminels réputés "incorrigibles" », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines* 2/2000 (n° 3), Auxerre : Éd. Sc. Humaines, p. 57.

psychanalyse en a fait un élément structurel, « *dans la mesure où la différenciation du psychisme en instances donne à l'interdit un statut psychique, interne, lié au développement du Surmoi* »<sup>45</sup>.

Enfin, la délinquance peut être située à l'interface des deux précédentes, c'est-à-dire comme la conséquence pour l'individu de l'acte qu'il pose, la transgression (approche psychologique et/ou psychanalytique), dans un groupe dont les normes définissent ce qui est acceptable ou non en termes de comportement en son sein (approche sociologique). Cette conséquence pour l'individu se traduit par la prononciation d'une peine : « *La distinction entre déviance et délinquance repose ainsi sur la réaction sociale : diffuse, informelle et de faible intensité en matière de déviance, elle est institutionnalisée et codifiée en matière de délinquance. En d'autres termes, les délits et les crimes sont les pratiques déviantes retenues par le code pénal et sanctionnées comme telles* »<sup>46</sup>. *Les pratiques déviantes font l'objet d'une nomenclature inscrite dans le code pénal*<sup>47</sup>.

La délinquance juvénile est constituée par le sous-ensemble des mineurs au sens juridique, soit les individus ayant moins de 18 ans. Les mesures et sanctions pénales à l'égard des mineurs sont prononcées par différenciation de tranches d'âges : moins de 10 ans, 10 à 12 ans, 13 à 15 ans, 16 ans et plus. Leur nature varie selon la tranche d'âge concernée et selon une logique de plus en plus contenante, au sens de sévérité de la décision, avec la montée en âge<sup>48</sup>.

### **1.2.2 Données statistiques**

L'étude statistique de la délinquance des mineurs doit être suivie d'une réelle prudence d'interprétation. D'une part, elle présente une multiplicité de sources, différentes « *clefs d'entrée* » selon que l'on soit auteur, victime ou professionnel en charge du traitement des actes de délinquance : faits constatés par les services de police et de gendarmerie, qualification des faits par la justice, enquêtes de délinquance auto déclarée<sup>49</sup>, enquêtes de victimisation (réalisation de sondages sur les atteintes subies). D'autre part, les données quantitatives sont soumises aux politiques pénales qui, depuis plusieurs décennies, évoluent vers un caractère plus systématique de la réponse judiciaire, c'est-à-dire une tendance à la criminalisation : « *... le droit évolue en permanence : certains comportements cessent d'être*

---

<sup>45</sup> JANIN C., « La transgression : une introduction », in *Transgression*, Paris : Presses Universitaires de France, col. Monographies et débats de psychanalyse, 2009, p. 7.

<sup>46</sup> MAUGER G., *La sociologie de la délinquance juvénile*, op. cit., p. 11.

<sup>47</sup> Cf. Annexe n° 1 : Nomenclature des pratiques délinquantes dans le code pénal

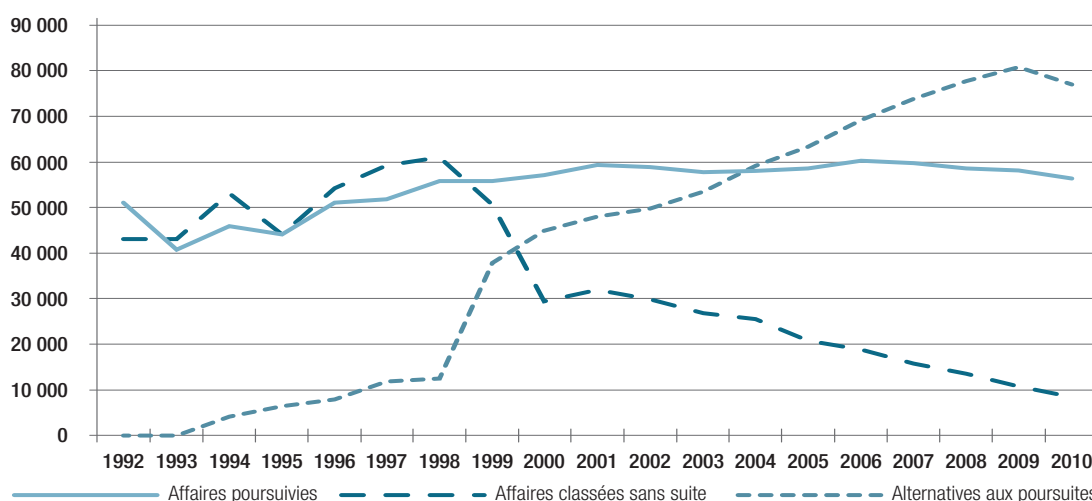
<sup>48</sup> Cf. Annexe n° 2 : Mesures et sanctions pénales appliquées aux mineurs

<sup>49</sup> Ministère de la Justice. *Rapport public « Justice, délinquance des enfants et des adolescents »* – État des lieux des connaissances et actes de la journée du 2 février 2015, mai 2015, p. 36. « *Les enquêtes de délinquance auto déclarée consistent à réaliser un sondage auprès d'un échantillon de population sur les actes de délinquance commis. Ces enquêtes sont généralement réalisées auprès des jeunes dans le cadre scolaire. Elles peuvent porter autant sur des atteintes graves que sur des actes déviant qui ne représentent pas des infractions* ».

*incriminés tandis que d'autres le deviennent. Ce dernier processus (l'incrimination) étant devenu quasi permanent depuis le début des années 1990 en matière de délinquance des mineurs, il apparaît que cette dernière ne cesse par définition d'augmenter potentiellement (juridiquement) »<sup>50</sup>. L'interprétation des tendances quantitatives (relatives au nombre et à la nature des actes) est donc à mettre en perspective avec une évolution contextuelle et historique plus globale.*

Les sociologues et les spécialistes de la justice pénale des mineurs partagent la thèse d'un impact politique, médiatique et sociétal sur l'évolution des mesures pénales à destination des mineurs : « *En effet, étudier les processus de renvoi vers le système pénal, c'est étudier l'évolution sociale générale, le degré de cohésion des multiples communautés qui le constituent, le contenu des représentations sociales stigmatisant plus ou moins telles pratiques et tels groupes sociaux, les stratégies de renvoi des multiples acteurs et les idéologies professionnelles des acteurs institutionnels* »<sup>51</sup>. Ils situent le début d'une inversion de la tendance à la hausse au début des années 1990, à la suite des émeutes dans les quartiers populaires de Vaux-en-Velin et de Paris, par « *volonté politique de reprise de contrôle de ces "territoires perdus de la République"* »<sup>52</sup> ; « *c'est avant tout à destination des jeunes rebelles habitants les quartiers en voie de ghettoïsation qu'ont été pensées et déployées les nouvelles formes de punitivité* »<sup>53</sup>. Un coup d'arrêt de la criminalisation est ensuite observé, expliqué par la mise en œuvre des mesures alternatives aux poursuites, dont le rappel à la loi ou la réparation pénale.

### **L'évolution des principaux modes d'orientation des affaires de mineurs par les parquets de 1992 à 2010 (en %)**



Source : MUCCHIELLI L., « L'évolution de la délinquance des mineurs et de son traitement pénal », Les Cahiers Dynamiques 1/2013 (n° 58), p.11.

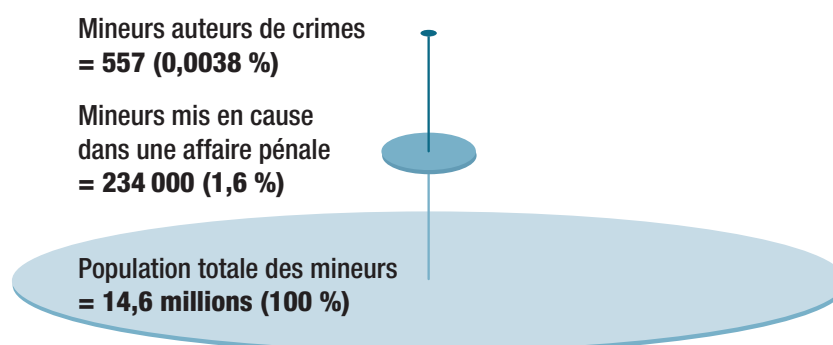
<sup>50</sup> MUCCHIELLI L., « L'évolution de la délinquance des mineurs et de son traitement pénal », *Les Cahiers Dynamiques* 1/2013 (n° 58), Toulouse : Éd. érès, p. 6.

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 14-15.

<sup>52</sup> MUCCHIELLI L., « L'évolution de la délinquance des mineurs et de son traitement pénal », *op. cit.*, p. 16.

<sup>53</sup> *Ibid.*

En 2013, la proportionnalité du phénomène de la délinquance juvénile en France, rapportée à la population totale des mineurs est la suivante :

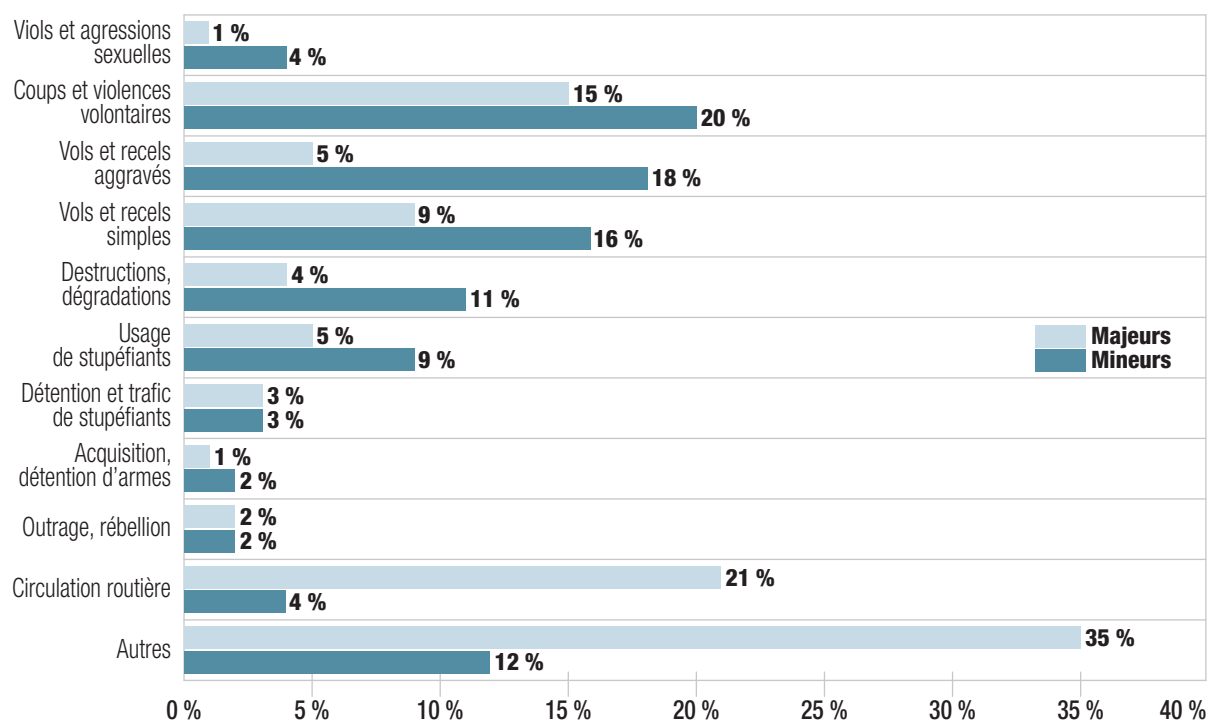


Source : Rapport public, « Justice, délinquance des enfants et des adolescents » – État des lieux des connaissances et actes de la journée du 2 février 2015, Ministère de la Justice, mai 2015.

Les statistiques produites par le Ministère de la Justice pour l'année 2014 indiquent que 225 800 mineurs ont fait l'objet d'un traitement devant les juridictions pénales. Les garçons sont représentés à plus de 80 %. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 16/17 ans : 41,6 %. Les 13/15 ans sont représentés à hauteur de 33,8 %.

La nature des actes présente des différences significatives entre mineurs et majeurs, avec des tendances de surreprésentation des uns ou des autres selon les « contentieux » :

### La structure des contentieux en 2014 pour les auteurs mineurs et majeurs



Source : Références Statistiques Justice, Justice des mineurs, Ministère de la Justice, 2014.

« L'évolution sur le long terme montre un changement important relatif aux infractions pour lesquelles les mineurs sont mis en cause : en 1980, les vols simples étaient très majoritaires avec 74 % des mineurs mis en cause pour ces infractions. Aujourd'hui, si les atteintes aux biens restent majoritaires, ce sont les faits incluant une forme de violence qui ont connu une évolution importante »<sup>54</sup>. Au regard des prudences d'interprétation évoquées plus haut, il convient de rapporter ces tendances à la criminalisation de certains actes et à l'aggravation de certaines peines. Par exemple, sont condamnables les tags, les appels téléphoniques malveillants, les agressions sonores, les rassemblements lorsqu'ils sont hostiles, l'occupation abusive des halls d'immeubles, le manque de respect aux représentants d'une autorité, etc.

### **1.2.3 Approche sociologique**

L'approche historique des institutions judiciaires et de l'évolution du droit montre à elle seule que la délinquance des mineurs est impactée par la transformation de la société. Les éléments quantitatifs varient en effet par répercussion des évolutions de l'incrimination (pénalisation/dépénalisation) et de celle des représentations communes, dont la représentation de la violence comme signifiante de la façon de cohabiter, au sens de faire société, aux différentes époques. « *Construction d'un objet* » (Gérard Mauger, sociologue) ou « *construction permanente* » (Jean-Jacques Yvarel, historien), la délinquance des mineurs est à la fois imbriquée dans des mouvements sociétaux et sous influence des « *stéréotypes médiatiques* »<sup>55</sup> : « *La délinquance juvénile apparaît alors comme un fait social de longue durée à la lumière des statistiques et comme un phénomène à éclipses si l'on s'en tient à la mise en scène médiatique* »<sup>56</sup>.

La sociologie montre comment, en rapport avec les différents temps de transformation de la société et avec la manière dont cette dernière s'intéresse, par focus, à la violence des jeunes, des figures apparaissent qui qualifient dans le sens commun la délinquance des mineurs, notamment tout au long du xx<sup>e</sup> siècle : « *l'apache* » et « *le gamin* » (années 1900 et 1910), « *le blouson noir* » (début des années 1950), « *le loubard* » (fin des années 1970), « *le jeune des cités* » (depuis les années 1990). Outre des figures de représentation, ces qualifications correspondent aussi à des réalités sociales qui constituent le macro-environnement dans lequel se métamorphosent les différents aspects de la délinquance des mineurs.

G. Mauger développe le fait que les travaux et recherches sur la longévité font aussi apparaître des phénomènes invariants, dont l'existence d'une « *sous-culture délinquante* »

---

<sup>54</sup> Ministère de la Justice. *Rapport public « Justice, délinquance des enfants et des adolescents »*, op. cit.

<sup>55</sup> MAUGER G., *La sociologie de la délinquance juvénile*, op. cit., p. 1.

<sup>56</sup> *Ibid.*



avec la formation des bandes, « *forme spécifique d'organisation sociale* » en réaction à « *la désorganisation des institutions ordinaires de socialisation (famille, école, travail)* » et dans un contexte où « *les trajectoires de jeunes délinquants sont marquées, sinon par l'anomie, du moins par le dénuement familial (économique et culturel), par l'échec scolaire, par le chômage ou les emplois sans qualification qui leur échoient* »<sup>57</sup>. Son analyse sur le passage de la figure des « *blousons noirs* » à celle des « *jeunes des cités* » renvoie à cet invariant quant à la condition sociale et explique comment s'origine à partir de la fin des années 1970 le contexte actuel de la délinquance des mineurs : « *désindustrialisation, chômage, précarisation et dégradation de l'emploi ouvrier, tertiarisation des emplois sans qualification, transformation de l'espace résidentiel, "massification" du système scolaire, mutation de l'encadrement des jeunes des classes populaires, apparition et développement d'une "économie souterraine" focalisation sur les "immigrés"* »<sup>58</sup>.

Les travaux pluridisciplinaires commandés à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'ordonnance de 1945<sup>59</sup>, confirment le caractère précaire de l'environnement social : « *... les facteurs de vulnérabilité mis en évidence par les recherches consacrées à la délinquance juvénile en France ont un dénominateur commun : la marginalité géographique, économique et sociale. Les mineurs ancrés dans la délinquance sont surtout des jeunes issus des quartiers populaires situés à la périphérie des villes, socialement et économiquement précaires* »<sup>60</sup>.

La Garde des Sceaux dans son discours d'ouverture de la journée anniversaire du 2 février 2015 en précise le diagnostic, rapporté à l'époque actuelle : « *clivage intra-générationnel* », « *désaffiliation* », « *reproduction socio-économique* », « *force des groupes de pression* », « *éclatement de l'autorité* », « *invalidation du discours sur l'égalité* »<sup>61</sup>.

Enfin, il convient dans l'approche sociologique actuelle de prendre en compte de nouvelles formes de recherche en proximité avec la population concernée, réalisées par une nouvelle génération de chercheurs eux-mêmes issus des cités et qui, selon G. Mauger enrichissent la connaissance d'un « *savoir indigène* ». Plus largement, il convient d'y voir un intérêt croissant des sciences humaines et sociales pour une approche ethnographique et biographique. En témoignent, par exemple, ces regards en contrepoint de sociologues qui publient la matière brute de leurs échanges avec des individus vivant dans les cités et ayant eux-mêmes connu la délinquance (TRUONG F., *Des capuches et des hommes*,

---

<sup>57</sup> MAUGER G., *La sociologie de la délinquance juvénile*, op. cit., p. 46.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 78.

<sup>59</sup> Ministère de la Justice. *Rapport public « Justice, délinquance des enfants et des adolescents »*, op. cit., p. 32-33.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>61</sup> Ministère de la Justice, discours de Christiane Taubira à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, [visité le 02/04/2016], disponible sur internet : <http://www.justice.gouv.fr/justice-des-enfants-et-des-adolescents-12754/-les-discours-12771/>

Paris : Buchet Chastel, 2013, 248 p. ; AMRANI Y. et BEAUD S., *Pays de malheur !*, Paris : La Découverte, 2005, 255 p.).

#### **1.2.4 Approche psychologique**

L'approche psychologique de la délinquance des mineurs prend d'abord sens autour de la notion d'adolescence, période de transition entre l'état d'enfant et l'âge adulte. « *Étymologiquement, le terme d'“adolescent” désigne celui qui est en train de grandir, par opposition à l'“adulte”, dont la croissance est achevée* »<sup>62</sup>. Cette période se caractérise plus particulièrement par des transformations d'ordre physique et biologique d'une part, d'ordre psychique d'autre part. L'ensemble de ces aspects sont liés dans un processus de changement de l'individu, inhérent à l'adolescence : « *La psychanalyse, la psychologie et la psychiatrie expliquent les comportements propres aux adolescents par la réorganisation des instances psychiques qu'impliquent les conséquences narcissiques et relationnelles du processus pubertaire* »<sup>63</sup>. Ces changements traduisent une construction personnelle autour d'un réaménagement des figures d'autorité (au sens symbolique) et de l'exploration des relations sociales. Ils se déclinent par étapes notamment décrites par Didier Lauru, psychiatre et psychanalyste<sup>64</sup> : dans une première étape, des figures identificatoires autres que les parents prennent le relais (« *bascule des identifications* ») ; dans une seconde étape, l'autorité symbolique du père est restaurée (« *procès de l'autorité* ») ; enfin dans une troisième étape, c'est le « *retour à l'ordre des générations* ». Dans ce processus de déplacement des figures d'autorité, une « *faillite des repères symboliques* »<sup>65</sup> constitue un risque de passage à l'acte, dans la mesure où cette « *faillite* » prédispose en amont, dès l'enfance, à une construction du sujet préalablement fragilisée du point de vue narcissique. « *Temps de subjectivation et d'émancipation, l'adolescence inscrit les deux axes constitutifs de la personnalité, l'axe du narcissisme et l'axe des relations, dans un rapport paradoxal* » ; « *les effets du paradoxe varient donc en fonction de la confiance que les adolescents accordent à leurs capacités individuelles et leurs appuis relationnels* »<sup>66</sup>. Si une majorité d'adolescents traverse cette mutation, transitoire et constructive de leur devenir adulte, d'autres manifestent des troubles dont la nature est multiple et qui peuvent inclure des actes transgressifs ponctuels ou inscrits dans la durée.

---

<sup>62</sup> Ministère de la Justice. Rapport public « Justice, délinquance des enfants et des adolescents », *op. cit.*, p. 11.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>64</sup> LAURU D., « Figures de l'autorité à l'adolescence », *Enfances & Psy* 2/2003 (n° 22), Toulouse : Éd. érès, p. 118-124.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 121.

<sup>66</sup> Ministère de la Justice. Rapport public « Justice, délinquance des enfants et des adolescents », *op. cit.*, p. 12.



Daniel Marcelli<sup>67</sup>, dans une intervention à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'ordonnance de 1945<sup>68</sup>, a proposé un éclairage sur ce qui sous-tend le passage à l'acte chez les adolescents, en précisant ce qui est de l'ordre de l'invariant et ce qui a changé. Concernant les invariants, la puberté est constitutive d'une véritable « *attaque* » : « *le sentiment d'identité à l'adolescence est vulnérabilisé* ». Autre invariant : la sexualité, qui crée une « *dépendance affective au désir de l'autre* », autre encore inconnu et dont l'adolescent va faire la découverte à travers son ouverture au champ des relations sociales. L'adolescence est donc aussi une « *entrée dans la problématique de la dépendance* ». Enfin, troisième invariant : la pulsion qui traduit le mouvement qui pousse l'adolescent vers l'autre, vers la rencontre.

Ce qui a changé, c'est l'environnement au sein duquel la construction identitaire du sujet se réalise. L'adolescence est un « *temps de souffrance* », c'est-à-dire de « *mise en patience* » qui se confronte à une société désormais « *excitée et impatiente* », d'où un paradoxe. D'autre part, cet environnement est générateur d'une tension entre l'individuel et le collectif : les sociétés individualistes ont modifié les figures d'autorité, alors même que l'adolescent pour se construire « *a besoin d'avoir en soi une image d'autorité* », d'où une défaillance. « *La tension de plus en plus grande entre l'individuel et le collectif crée une situation de frustration* », laquelle est redoublée s'il existe par ailleurs des conditions de vie difficiles et des parcours individuels traumatiques.

« *L'élément d'expression de cette frustration, c'est la rage, qui s'alimente du sentiment de la non-reconnaissance* ». Lorsque cette rage s'exprime, soit « *elle trouve son objet* » et devient « *créatrice* » (« *c'est l'ouverture positive de la rage* »), soit elle est transformée en « *haine et destructivité* » (« *c'est le pansement négatif de la rage* »). L'adolescent est là confronté à un enjeu. Sachant qu'il a besoin de liens et d'être en lien, il va chercher à y répondre. S'il le faut, il va élargir son environnement. Selon la forme de réponse, soit elle « *autorise la créativité* », soit elle est pourvoyeuse « *d'objets de haine et de destructivité pour ceux qui ne parviennent pas à transformer la rage en ouverture positive* ». Dans cet environnement élargi, l'accès à internet et aux réseaux sociaux est un exemple de réponse au besoin de liens.

D'où l'enjeu pour ceux qui accompagnent les adolescents, notamment dans le champ de la justice pénale des mineurs, évoqué en conclusion de son intervention par D. Marcelli : « *C'est notre rôle collectif d'offrir à ces adolescents par la rencontre et par la reconnaissance quelque chose qui leur permette de faire de cette rage un objet créatif...* ».

---

<sup>67</sup> Pédopsychiatre, professeur de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent, faculté de médecine de Poitiers.

<sup>68</sup> Ministère de la Justice, intervention de Daniel Marcelli à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, [visité le 20/05/2016], disponible sur internet : <http://www.justice.gouv.fr/justice-des-enfants-et-des-adolescents-12754/-les-discours-12771/>

### **1.2.5 Nouvelle composante de la problématique délinquante : la radicalisation**

Définir la radicalisation nécessite de comprendre la relative nouveauté du phénomène. En témoigne la difficulté à en trouver une définition unanimement reconnue. Tandis que la radicalité et le radicalisme qualifient des états de rupture, la radicalisation fait référence à un processus et la terminologie semble être d'adaptation à une réalité.

Farhad Khosrokhavar, sociologue, Directeur d'études à École des hautes études en sciences sociales définit la radicalisation de la manière suivante : « *Processus par lequel un individu ou un groupe adopte une forme de violence d'action, directement liée à une idéologie extrémiste à contenu politique, social ou religieux qui conteste l'ordre social sur le plan politique, social ou culturel* »<sup>69</sup>. Si, dans la définition proposée, le processus peut émaner de sources multiples, l'action publique en cible l'origine religieuse, plus particulièrement l'Islam, sous sa forme extrémiste. D'autre part, elle en cible le potentiel aboutissement qui relève d'une question de sécurité publique : le terrorisme. La prévention de la radicalisation comme émanation des politiques publiques est dès son origine inscrite dans le contexte plus générique de la lutte contre le terrorisme.

En 2014, le « *Plan de lutte contre la radicalisation violente et les filières terroristes* » est essentiellement centré sur le phénomène des filières djihadistes, sur les mouvements humains dans et hors le territoire français et en direction des « *prêcheurs de haine* »<sup>70</sup>. Il se décline immédiatement dans une dimension interministérielle. Le Ministère de la Justice est concerné, la PJJ et les établissements et services relevant de son autorité également. Il s'agit de participer au repérage et à l'accompagnement de situations qui pourraient relever de la radicalisation. À la suite des attentats de janvier 2015 en France, des moyens supplémentaires sont octroyés à la PJJ, dont la création de la Mission Nationale de Veille et d'Information (MNVI) et « *la constitution d'un réseau de 69 référents Laïcité et Citoyenneté sur l'ensemble du territoire dans le cadre de la MNVI nouvellement créée* »<sup>71</sup>. Dans une note du 27 janvier 2015<sup>72</sup>, la PJJ indique : « *les "recruteurs" au djihad armé savent utiliser les codes et les modes de communication des adolescents, travailler et dédramatiser leur image* », « *une partie du public pris en charge dans le cadre des missions confiées à la PJJ est potentiellement visé par le phénomène de radicalisation* ». En effet, la situation majoritairement repérée chez les mineurs sous main de justice est celle de la précarité, de la vulnérabilité, de l'altération des repères, de la rupture (familiale, scolaire,

---

<sup>69</sup> Ministère de l'Intérieur, Prévention de la radicalisation - Kit de formation, 2<sup>e</sup> édition, septembre 2015, p. 103, [visité le 07/07/2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/SG-CIPDR/Prevenir-la-radicalisation/Prevenir-la-radicalisation/Formation>

<sup>70</sup> Compte-rendu du conseil des ministres du 23 avril 2014.

<sup>71</sup> Ministère de la Justice, Mission Nationale de Veille et d'Information, Rapport annuel 2015, p. 3.

<sup>72</sup> Ministère de la Justice. Note relative à la lutte contre la radicalisation au sein des établissements et services de la Protection judiciaire de la jeunesse, [visité le 07/07/2016], disponible sur internet : [http://www.uniopss.asso.fr/resources/trco/images/2015/Note\\_DPJJ\\_lutte\\_contre\\_radicalisation\\_27janvier2015.pdf](http://www.uniopss.asso.fr/resources/trco/images/2015/Note_DPJJ_lutte_contre_radicalisation_27janvier2015.pdf)

etc.), autant d'éléments qui majorent les perturbations internes liées aux transformations adolescentes. Ce sont les mêmes « ingrédients », en termes de dispositions personnelles et de contexte de vie, qui favorisent les « *“premiers pas” par lesquels un individu est mis en présence d'un élément de cette contre-culture (facteurs d'exposition) et est plus susceptible qu'un autre d'y accorder de l'attention (facteurs de disponibilité)* »<sup>73</sup>.

Boris Cyrulnik, psychiatre et psychanalyste, développe dans son dernier ouvrage<sup>74</sup> un point de vue engagé sur cette problématique qu'il a exposé à l'occasion de diverses interviews récentes<sup>75</sup>. À partir du mécanisme de « *l'héroïsation* », il argumente l'idée que l'émergence de la radicalisation est facilitée par une situation de « *faillite éducative* ». Les héros sont utiles à la construction identitaire ; valorisées du fait de leur action, ces figures ont une fonction de repère comme modèle à suivre. Or, dans les situations de fragilité individuelles ou collectives, l'héroïsation peut constituer un danger : « *quand un groupe humain est en faiblesse, il y a danger* ». La faiblesse en l'occurrence tient à l'altération du maillage collectif au sein de la société dans le quotidien et la proximité, sachant que ce maillage est hautement nécessaire pour imprégner les enfants d'une « *culture partagée* ». « *Notre culture ne propose plus de rituel d'accueil* », mais « *l'immobilité physique* » qui amène les enfants à se mettre eux-mêmes à l'épreuve. Ils trouvent leurs figures héroïques dans les médias qui « *donnent du pouvoir aux terroristes* » et « *ils s'inventent des rituels d'initiation* ». L'identification et l'attraction vers ces héros viennent combler un manque : « *On se soumet à l'image dont on a besoin pour sortir de l'humiliation* ». B. Cyrulnik évoque « *des adolescents flottants sans racines et sans rêves, proies faciles à saisir par des menteurs qui leur proposent une vie intense, une initiation côtoyant la mort* »<sup>76</sup>.

## 1.3 Dispositif CEF : une progression incrémentale

### 1.3.1 Cadre de fonctionnement

Le placement en CEF est une mesure à destination des mineurs délinquants multirécidivistes, multiréitérants<sup>77</sup> ou ayant commis un acte d'une particulière gravité. Ils sont âgés de 13 à 18 ans et orientés selon les tranches d'âge définies par établissement : 13/16 ans, 15/18 ans. Les mineurs font l'objet d'un placement en centre éducatif fermé, dans le cadre d'une

<sup>73</sup> Ministère de l'Intérieur, « Prévention de la radicalisation », kit de formation, SG-CIPD, septembre 2015, p. 39, [visité le 07/07/2016], disponible sur internet : <http://ile-de-france.drjscs.gouv.fr/sites/ile-de-france.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/kitformv2preventionradicalisationoct151.pdf>

<sup>74</sup> CYRULNIK B., *Ivres paradis, bonheurs héroïques*, Paris : Odile Jacob, 2016, 230 pages.

<sup>75</sup> Boris Cyrulnik face à Thierry Arnaud, BFM TV, 22 avril 2016, [visité le 24/04/2016], disponible sur internet : <http://www.bfmtv.com/mediaplayer/video/boris-cyrulnik-face-a-thierry-arnaud-en-direct-799825.html>

<sup>76</sup> CYRULNIK B., *Ivres paradis, bonheurs héroïques*, op. cit., p. 188.

<sup>77</sup> Article 132-16-7 du Code pénal : « *Il y a réitération d'infractions pénales lorsqu'une personne a déjà été condamnée définitivement pour un crime ou un délit et commet une nouvelle infraction qui ne répond pas aux conditions de la récidive légale.*

*Les peines prononcées pour l'infraction commise en réitération se cumulent sans limitation de quantum et sans possibilité de confusion avec les peines définitivement prononcées lors de la condamnation précédente* ».

décision pénale. Le placement est assorti d'un contrôle judiciaire, d'un sursis avec mise à l'épreuve, d'une libération conditionnelle ou relève d'un placement à l'extérieur<sup>78</sup> (extension permise par la loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance). Le placement en CEF est prévu pour une durée de 6 mois renouvelable une fois.

Les CEF gérés par le secteur associatif conduisent des actions en application de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, qui répondent à la définition de l'action sociale et médico-sociale<sup>79</sup>. Opérateurs de « *missions d'intérêt général et d'utilité sociale* », telles que définies à l'article L.311-1 du CASF, ils sont soumis à la réglementation administrative et financière des ESSMS. Leur régime d'autorisation présente la spécificité d'être conditionné à une habilitation par les seuls services de ministère de la justice.

Dans le cadre du placement, sauf interdictions particulières signifiées par décision judiciaire, l'exercice de l'autorité parentale doit être garanti selon les dispositions des articles 371 à 374 du code civil.

Les CEF sont créés dans le cadre de la loi n° 2002-1138 du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice. Dans son titre III, la loi prévoit des dispositions portant réforme de la justice des mineurs et modifiant l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. L'article 33 de l'ordonnance du 2 février 1945 est ainsi modifié : « *Les centres éducatifs fermés sont des établissements publics ou des établissements privés habilités dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État, dans lesquels les mineurs sont placés en application d'un contrôle judiciaire ou d'un sursis avec mise à l'épreuve. Au sein de ces centres, les mineurs font l'objet des mesures de surveillance et de contrôle permettant d'assurer un suivi éducatif et pédagogique renforcé et adapté à leur personnalité. La violation des obligations auxquelles le mineur est astreint en vertu des mesures qui ont entraîné son placement dans le centre peut entraîner, selon le cas, le placement en détention provisoire ou l'emprisonnement du mineur* ».

Un cahier des charges pour la création à titre expérimental des CEF paraît en novembre 2002. La circulaire n° NOR.JUS.F.03.500.42.C du 28 mars 2003 précise la mise en œuvre détaillée du programme des centres éducatifs fermés : cadre juridique, prise en charge éducative et politique pénale.

La circulaire n° NOR : JUSF0850013C du 13 novembre 2008 intègre le cahier des charges pour la création des CEF et vise à améliorer la prise en charge des mineurs placés. Elle

---

<sup>78</sup> Situation des mineurs sous écrous effectuant leur peine de prison dans le cadre du placement en CEF.

<sup>79</sup> Article L116-1 du CASF : « *L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les institutions sociales et médico-sociales au sens de l'article L. 311-1* ».

précise les conditions pour garantir la spécificité du dispositif (respect du cadre légal et du cahier des charges) et la qualité de la prise en charge (circulation de l'information, continuité du parcours, gestion des incidents).

En 2013, un travail est engagé sur l'actualisation du cahier des charges. Il aboutit à la parution, le 31 mars 2015, d'un arrêté qui précise les conditions d'organisation, de fonctionnement et de prise en charge des CEF du secteur public et qui est complété, le 10 mars 2016, par une circulaire d'application<sup>80</sup>.

L'actualisation du dispositif se fonde sur un « *objectif d'insertion et de prévention de la réitération des comportements délinquants* ». Bien que non encore applicable au secteur associatif habilité (SAH), la direction de la PJJ demande à ce que l'ensemble des établissements intègrent sa mise en œuvre. Des textes concernant strictement le SAH sont prévus à la parution et feront référence commune avec le secteur public.

### **1.3.2 Missions d'évaluation du dispositif**

Le développement des CEF, dans une première phase, se veut ambitieux au sens d'un développement exponentiel. Les étapes d'appropriation de l'outil et les apprentissages nécessaires à sa bonne utilisation contiennent la volonté politique de déploiement, toujours sur fond de polémique liée à la crainte de voir ressurgir les anciens modèles de répression par l'enfermement.

Les conclusions d'un rapport de mission d'évaluation interministériel<sup>81</sup> de 2013 réorientent les perspectives politiques et préconisent comme priorité le développement de moyens pour venir en soutien aux établissements existants. Depuis et jusqu'à ce jour, le dispositif comprend 51 établissements, dont 17 relèvent du secteur public et 34 du SAH<sup>82</sup>. Le rapport de 2013 met en évidence que le placement en CEF est un outil mobilisé par les magistrats prescripteurs et constitutif d'une réponse en correspondance avec son objectif initial de proposer une alternative à l'incarcération. En même temps, il interroge la réalité de fonctionnement des CEF dans son homogénéité, les établissements présentant des disparités importantes dans la déclinaison de la mission qui influent sur la qualité de l'accompagnement. Le rapport recommande des améliorations en matière de ressources humaines (effectifs, qualification, formation), d'organisation de travail (documents de référence, réflexion partagée, cohésion d'équipe) et de contenu de la prise en charge des mineurs (individualisation, diversification des activités, coopération avec d'autres

---

<sup>80</sup> Ministère de la Justice, Circulaire d'application du 10 mars 2016 de l'arrêté n° JUSF1509326A du 31 mars 2015, NOR : JUSF1607483C.

<sup>81</sup> Inspection Générales des Affaires Sociales n° RM2013-016P, Inspection Générale des Services Judiciaires n° 4-2013, Inspection de la Protection Judiciaire de la Jeunesse n° 1 INSP 2013, *Mission sur l'évaluation des centres éducatifs fermés (CEF) dans le dispositif de prise en charge des mineurs délinquants*, janvier 2013.

<sup>82</sup> Cf. Annexe n° 3 : Hébergement collectif spécialisé de mineurs sous protection de justice.



services). Il a, entre autre, l'effet de renforcer l'organigramme type des établissements du SAH (passage de 24 à 26 ETP, dont 1,5 ETP de santé).

En octobre 2015, un rapport d'inspection<sup>83</sup> est rendu public. Dans le prolongement de la mission interministérielle d'évaluation de 2013, il a pour objet d'en évaluer les effets sur l'amélioration du dispositif et d'apprécier le niveau de prise en compte des recommandations du CGLPL. Des évolutions significatives sont relevées, notamment l'élaboration d'un corpus normatif qui tend à faire référence pour l'ensemble du dispositif. Toutefois, des difficultés sont encore recensées dans certains des établissements, qui relèvent d'atteintes aux droits fondamentaux (restriction des possibilités de communication avec la famille, défaut de participation de cette dernière, système de punitions humiliantes, etc.). Elles justifient un plan d'action selon trois axes prioritaires : optimiser l'action éducative (santé, scolarisation, sortie), systématiser une démarche de contrôle et d'évaluation pour prévenir les violences (intensifier les contrôles, développer une évaluation, améliorer la prévention et la gestion des crises et dysfonctionnements), mieux recruter et former les équipes (renforcer le contrôle de probité des personnels, harmoniser les moyens humains).

### **1.3.3 La commande publique aujourd'hui**

Les cahiers de charges qui se sont succédé sont signifiants d'une technicité mieux maîtrisée, au sens où les exigences déploient davantage de précision dans les aspects opérationnels.

La circulaire de la PJJ du 10 mars 2016 valant cahier des charges précise la commande. La progressivité par le séquençage est réaffirmée : « *Trois phases correspondant à l'évolution de la situation du mineur structurent l'action éducative. Il s'agit de la phase d'accueil, la phase de consolidation du projet personnalisé du mineur et la phase de préparation à la sortie. Le passage d'une phase à une autre doit être formalisé avec le mineur et sa famille* ». L'action éducative doit être structurée par la mise en œuvre d'une part de « *la contenance éducative* » (programme d'activités soutenu, mesures de surveillance et de contrôle), d'autre part du projet individualisé (enseignement et formation professionnelle, emploi du temps individualisé, implication des titulaires de l'autorité parentale, prise en compte de la santé physique et psychologique du mineur). La circulaire est annexée de fiches techniques qui tendent à « normer » des aspects de l'accompagnement ou de l'organisation fonctionnelle : modalités de sorties du CEF, mise en œuvre des aménagements de peine, réunions, pilotage des CEF, contrôle des CEF par les autorités compétentes en matière de droits fondamentaux des mineurs.

---

<sup>83</sup> Inspection générale des affaires sociales N° 2015-014R, *Rapport sur le dispositif des centres éducatif fermés (CEF)*, N° 4-15, octobre 2015.

Au cours de l'année 2015, l'autorité de contrôle et de tarification a produit un ensemble de notes auxquelles renvoie le cahier des charges. Dans une note d'orientation en date du 22 octobre 2015<sup>84</sup>, l'autorité de contrôle précise ses attentes quant à « *une approche protectionnelle du placement judiciaire* » qui doit « *prendre en compte la dimension éducative, contenante et contraignante...* ».

Les notes d'orientation s'appuient sur les points d'alerte et/ou de difficulté relevés par les différents travaux des AAI, plus particulièrement ceux du CGLPL. Ainsi la commande publique intègre les exigences suivantes : respect des droits fondamentaux des mineurs accueillis en s'assurant que toute pratique ou règle de fonctionnement en assimile les principes, consignation et communication sur toute situation qui mobilise une action de contrôle (fouille visuelle/fouille de la chambre) ou une intervention physique (contenance), respect des droits et des prérogatives liés à l'exercice de l'autorité parentale, lisibilité de l'accompagnement et participation du jeune et de sa famille à sa construction, collaboration avec les services territoriaux éducatifs de milieu ouvert et les organismes de droit commun du lieu de résidence du mineur, participation aux instances de réflexion proposées par l'autorité de contrôle.

Si la logique générale du dispositif reste la même avec les trois axes principaux de l'éducation, de la contenance et de la contrainte, c'est le maillage entre ces dimensions qui transforme et précise la commande publique. Celle-ci évolue et se précise par sédimentation des effets de prise en compte des alertes, mais aussi des apports réflexifs et techniques.

#### **1.3.4 Exemples d'étude et d'analyses du dispositif**

En 2010, la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse publie une étude<sup>85</sup> qui mesure l'impact d'un passage en CEF sur les parcours des mineurs délinquants en termes de réitération. L'étude s'appuie sur les éléments portés au casier judiciaire. La cohorte de mineurs délinquants est constituée des effectifs de 13 CEF ; l'approche est longitudinale et prend en compte les infractions en nombre et en nature commises avant et après le séjour en CEF. Ce choix limitatif à des données quantitatives n'embrasse pas toute la complexité de la problématique et de ses autres facteurs d'influence endogènes ou exogènes. Pour autant, des tendances se dégagent et peuvent être des repères à intégrer dans une réflexion éducative plus élargie.

Les résultats sur l'année qui suit la sortie du CEF montrent que la durée du placement influe à la baisse sur les comportements transgressifs lorsque cette durée a pu être respectée (-20 %). La non-réitération croise également le nombre d'infractions commises avant l'arrivée

---

<sup>84</sup> Ministère de la Justice, DPJJ, Note du 22 octobre 2015 relative à l'action éducative dans le cadre du placement judiciaire. NOR:USF1526167N.

<sup>85</sup> DPJJ, Pôle Recherche, *Enquête sur la réitération des mineurs placés en centre éducatif fermé, entre 2003 et 2007*, Rapport final, septembre 2011.

en CEF : « les risques de réitération sont d'autant plus forts que le mineur a commis plusieurs infractions avant son entrée en CEF. En cela, les "carrières délinquantes" sont des processus qu'un placement en CEF peine à enrayer »<sup>86</sup>. De même, la survenance d'incidents au cours du placement impacte le taux de réitération à la hausse. Elle s'observe davantage chez les jeunes ancrés dans la délinquance, ce qui permet de poser l'hypothèse que « le risque de départ prématuré du CEF est plus important pour les mineurs pris en charge tardivement et qui ont déjà un passé délinquant derrière eux »<sup>87</sup>. L'étude relève que le taux de réitération après un passage en CEF était supérieur avant 2004, ce qui permet de confirmer l'existence de difficultés à l'ouverture de ce type d'établissements et en même temps la progression d'un savoir-faire. L'étude conclut à l'importance de maintenir des placements dans la durée et de favoriser cette stabilité par des actions sur les moyens humains et les organisations en place : communication avec les magistrats et définition de stratégies éducatives, structuration de la prise en charge, mise en œuvre de temps de dégagement ou d'accueil-relais, protocoles de soutien aux professionnels, interdisciplinarité avec le champ du soin spécialisé, accompagnement soutenu du mineur à sa sortie.

Les analyses de fond sur les CEF nourrissent une abondante littérature, bien souvent critique. Par exemple, Roland Janvier<sup>88</sup> argumente sa vision du dispositif à partir d'une « contradiction législative »<sup>89</sup> entre l'esprit de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale et celle instituant les CEF. « La loi de rénovation sociale fonde toute relation d'aide sur un pari : celui de la citoyenneté », alors que la seconde « porte atteinte à la dimension citoyenne de l'adolescent »<sup>90</sup>. Il élargit sa pensée à la dimension sociétale et aux responsabilités collectives quant à vouloir « calmer les peurs » : « Cette volonté acharnée de rassurer l'opinion publique occulte le véritable débat de fond sur les conceptions relatives à notre façon de faire société ensemble. Les CEF sont au cœur de cet enjeu... »<sup>91</sup>. Dès lors, la question est de savoir comment l'on peut conduire une action d'éducation selon un tel dilemme. Une compatibilité du dispositif avec les fondamentaux du travail social, les savoirs et la technicité de ses métiers, peut-elle se concevoir ?

Laurent Muchielli<sup>92</sup> porte un regard rétrospectif sur l'histoire de l'enfermement des enfants dont il rappelle l'absence de résultats et même un effet contraire : « L'échec des structures para-pénitentiaires était patent ; loin de juguler la déviance des jeunes, elles fonctionnaient

---

<sup>86</sup> BRUYN F. de, CHOQUET L.-H., THIERUS L., « Les "sorties" des mineurs de la délinquance à l'issue d'un séjour en centre éducatif fermé », in MOHAMMED M. (dir.), *Les sorties de délinquance*, Paris : La Découverte, « Recherches », 2012, p. 289.

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 284.

<sup>88</sup> Docteur en sciences de l'information et de la communication et directeur général de la fondation Massé Trévidy (Finistère).

<sup>89</sup> JANVIER R., « Les Centres Educatifs Fermés : de l'impasse répressive à l'usager citoyen », *op. cit.*

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> *Ibid.*

<sup>92</sup> Sociologue, directeur de recherche au CNRS.



*comme des accélérateurs de carrière délinquante »<sup>93</sup>. D'où le coup d'arrêt à l'existence d'établissements fermés : « Sur le plan des valeurs, la suppression des centres fermés fut vécue comme une victoire de l'idéal éducatif à la fin des années 1970 »<sup>94</sup>.*

Si l'un et l'autre interrogent une possible antinomie entre l'enfermement et l'action d'éducation, ils évoquent aussi des voies de progression pour travailler avec ce paradoxe de la pédagogie sous contrainte : repenser un dispositif d'ensemble avec une attention portée sur la sortie de CEF, reconstruire un savoir-faire qui intègre les connaissances éducatives et psychologiques, respecter les logiques et les dispositions de la loi 2002-2, etc. *« Il est indispensable de faire découvrir à ces jeunes en souffrance que le cadre institué n'est pas une contrainte attentatoire à leur intégrité (physique et psychique) mais l'espace où s'ouvrent des possibilités inédites de relations, de créativité collective, de réussites à plusieurs »<sup>95</sup>.*

### **1.3.5 Contribution des acteurs**

Le contexte de conception et de création des CEF a placé les établissements et leurs équipes en situation de difficulté par absence de références techniques et par devoir d'innover au sein d'un dispositif hybride. Des dérives ont existé, a minima des inadéquations. Pour autant, des expériences sont conduites et capitalisées qui étayent désormais une évolution générale dont s'inspirent les politiques sociales pour préciser les lignes de force de leurs orientations. Différents acteurs contribuent à ces avancées constituées d'interpénétrations entre le champ opérationnel, le champ de la recherche et celui de la formation. Un socle construit s'organise et participe au progrès du dispositif, l'idée étant de s'intéresser à la particularité des pratiques éducatives dans un cadre de fonctionnement inédit, encore objet de controverses.

Principal opérateur au sein du dispositif des CEF, le SAH est organisé pour faire valoir sa participation et être force de propositions dans le débat public, plus particulièrement par la voie de la Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant (CNAPE), fédération d'associations fondée en 1948 (sur les 34 CEF du SAH, 27 sont gérés par des associations adhérentes à la CNAPE). Dans son rapport à la puissance publique, le SAH se donne ainsi la possibilité d'investir une fonction de fournisseur d'arguments au nom des expérimentations qu'il initie, de la réflexion qu'il produit et des propositions qu'il décline. Cette attitude proactive sur le sujet des CEF, donc au sein d'un dispositif de faible densité, permet en proximité et en réactivité relative avec les espaces décisionnels nationaux (DPJJ, Comité Interministériel de Prévention de la Délinquance-CIPD), de dynamiser

---

<sup>93</sup> MUCCHIELLI L., « Les "centres éducatifs fermés" : rupture ou continuité dans le traitement des mineurs délinquants ? », in *Enfermements et éducations*, Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière », n° 7 – 2005, p. 126.

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>95</sup> JANVIER R., « Les Centres Educatifs Fermés : de l'impasse répressive à l'usager citoyen », *op. cit.*

le processus de progression vers la qualité de service. Ses dernières préconisations relativement aux CEF sont les suivantes : « *Développer une communication positive pour donner envie aux jeunes professionnels, sortant d'école, de se porter candidats ; revoir le contenu de la formation initiale et continue, envisager des modules spécifiques et adaptés aux CEF, mettre en place des formations communes entre le secteur public et associatif ; organiser la sortie et l'après-CEF par un accompagnement soutenu, un professionnel référent pouvant contribuer à l'élaboration d'un projet global (scolarité, ressources, logement, santé...) et à accompagner sa mise en œuvre ; mettre en place une instance territoriale conduisant une politique locale avec l'ensemble des partenaires (Agence Régionale de Santé, Conseil Départemental, Éducation nationale...) »<sup>96</sup>.*

Dans le secteur de la recherche, une étude conduite dans la période 2013/2014 sur cinq CEF du SAH de la Région Rhône-Alpes (« *Les Centres éducatifs fermés – La part cachée du travail éducatif en milieu contraint* »<sup>97</sup>) propose de faire émerger un « *savoir réflexif issu de l'expérience* ». Au vu des conditions de création des CEF, les associations « *se sont organisées et reconfigurées dans l'optique de fournir une réponse éducative malgré un cadre juridique et institutionnel qui heurte les principes même de l'action éducative* ». Partant de ce postulat, « *chercheurs disciplinaires* » et « *praticiens chercheurs* » pilotent une « *approche ethnographique et inductive* ». En émerge, au sein des équipes, l'existence d'un « *savoir expérientiel* » forgé à partir de l'apprentissage du quotidien et des réponses inventées, toutes strates de l'organisation confondues. De ce point de vue, les chercheurs évoquent la « *professionnalité des personnels de CEF* ». Ces derniers apparaissent en effet détenteurs de savoir-faire singuliers, inventés dans un espace de travail inédit et paradoxal, car traversé par une contrainte de nature règlementaire (la fermeture symbolique au sens de clôture juridique) et avec comme finalité l'éducation. Ainsi, les équipes de CEF se sont accommodées d'une réalité dans laquelle elles ont trouvé les espaces pour à la fois incarner la contrainte du cadre et conduire leurs actions : « *dans les marges entre le cadre prescrit et le réel de l'activité* », sur les bases d'une « *dimension d'apprentissage et d'implication personnelle* », en développant « *aisance et habileté professionnelle* » et en se donnant la possibilité de créer « *de l'ouverture dans la fermeture* ». En conclusion, l'étude invite à « *transformer les arts de faire des personnels des CEF en véritable expertise professionnelle* », « *pour un partage et une stabilisation de l'innovation* ».

---

<sup>96</sup> CNAPE, Rapport annuel 2015, p. 32.

<sup>97</sup> Mission de recherche Droit et Justice, *Les Centres éducatifs fermés, la part cachée du travail éducatif en milieu contraint*, synthèse janvier 2015, [visité le 07/07/2016], disponible sur internet : <http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/uploads/2015/02/Synthe%CC%80se-rapportCEF080215.pdf>

## 2 L'évolution de l'offre de service au sein de l'établissement : de l'empirisme aux perspectives novatrices

### 2.1 Les influences de l'histoire institutionnelle

#### 2.1.1 Fidélité aux origines philanthropiques

Le CEF que j'ai dirigé est géré par une association privée à but non lucratif, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, historiquement engagée dans le champ de la protection de l'enfance. Cette association, implantée en région Auvergne-Rhône-Alpes, sur une commune de 15 000 habitants est connue pour son engagement au plan local. Elle compte aujourd'hui 98 salariés, répartis entre 4 établissements, 2 services et au siège. Les établissements et services proposent des actions allant de la prévention (médiation familiale), en passant par l'action éducative en milieu ouvert, au placement judiciaire de mineurs, en réponse à la problématique de l'enfance en danger (au titre de l'article 375 du Code Civil<sup>98</sup>). Le CEF est la seule structure de l'association en charge du public des mineurs délinquants. La genèse associative s'inscrit dans la logique du passage de la solidarité philanthropique chrétienne à l'aide instituée, avec un attachement fort aux valeurs fondatrices. L'association a pour origine une œuvre caritative : en 1849, une figure locale crée un orphelinat d'inspiration chrétienne. Il passe sous régime d'association en 1959 et devient en 1972 une Maison d'Enfants. Le premier salarié laïc est embauché en 1976 ; la dernière religieuse quitte l'établissement en 1994.

Entre 1972 et 2010, l'association développe et diversifie ses établissements et services avec un objectif constant, réaffirmé et inscrit dans ses statuts du 27 avril 2006 : « *aider l'enfance en danger, les familles en souffrance, les jeunes en difficultés sociales ou affectives et plus globalement, œuvrer pour la défense de l'intérêt général de l'enfant et de sa famille* ». Ce mouvement se met en œuvre de façon satellitaire autour de la maison d'enfants à caractère social (MECS) et sous l'impulsion d'une nouvelle figure

---

<sup>98</sup> Article 375 du Code civil, modifié par la Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 : « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public. Dans les cas où le ministère public a été avisé par le président du conseil départemental, il s'assure que la situation du mineur entre dans le champ d'application de l'article L. 226-4 du code de l'action sociale et des familles. Le juge peut se saisir d'office à titre exceptionnel.*

*Elles peuvent être ordonnées en même temps pour plusieurs enfants relevant de la même autorité parentale. La décision fixe la durée de la mesure sans que celle-ci puisse excéder deux ans. La mesure peut être renouvelée par décision motivée.*

*Cependant, lorsque les parents présentent des difficultés relationnelles et éducatives graves, sévères et chroniques, évaluées comme telles dans l'état actuel des connaissances, affectant durablement leurs compétences dans l'exercice de leur responsabilité parentale, une mesure d'accueil exercée par un service ou une institution peut être ordonnée pour une durée supérieure, afin de permettre à l'enfant de bénéficier d'une continuité relationnelle, affective et géographique dans son lieu de vie dès lors qu'il est adapté à ses besoins immédiats et à venir. Un rapport concernant la situation de l'enfant doit être transmis annuellement, ou tous les six mois pour les enfants de moins de deux ans, au juge des enfants ».*

charismatique, celle du premier directeur laïc, embauché en 1978. Il fait entrer l'association dans une logique de professionnalisation. Les salariés et bénévoles s'engagent à ses côtés sur la base des valeurs historiques fondatrices : fraternité, respect, citoyenneté, laïcité, don de soi, responsabilité. Les instances de gouvernance laissent toute latitude au directeur de l'époque.

Il quitte ses fonctions en 1995. Plusieurs directeurs se succèdent dans la suite de cette figure charismatique, dont les salariés évoquent encore aujourd'hui le souvenir. Dans cette période, le conseil d'administration réinvestit sa fonction, sans toutefois disposer de toutes les compétences techniques et d'expertise de l'action sociale et médico-sociale. D'où une restructuration logique et nécessaire avec la création d'un siège et d'une direction générale fin 2011, notamment permise par la création du CEF et ses bénéficiaires en termes d'apports financiers (40 % du budget total de l'association).

Le maintien des religieuses comme membres de droit du conseil d'administration, la proximité de vie avec la congrégation, marquent fortement l'identité collective et participent à forger une appartenance. Un ancrage historique fort et quasi symbiotique de la congrégation et de l'association a contribué à installer une reconnaissance publique des actions conduites au sein du bassin de vie de l'agglomération d'implantation et au sein d'un département à caractère rural.

### ***2.1.2 Création du Centre Educatif Fermé : l'absence de consensus***

En 2007, naît le projet d'implantation d'un centre éducatif fermé sur une petite commune de 1 115 habitants (recensement de 2012), à distance d'une trentaine de kilomètres du siège de l'association et de ses établissements et services. Le maire se mobilise pour porter le projet de création de l'établissement sur son territoire. Il y voit une opportunité de développement. Dès qu'il est connu, le projet est au cœur de débats locaux. Une partie de la population se positionne contre l'ouverture d'un CEF et crée une association pour porter ses actions de communication, notamment par voie d'affichage.

Sollicitée, l'association répond favorablement et s'engage dans le projet, avec le soutien de l'autorité compétente, la PJJ. Dans ses aspects techniques, le projet est porté par un professionnel de la MECS qui, à l'ouverture, deviendra directeur du CEF.

Au sein de l'association, du conseil d'administration jusqu'aux équipes éducatives, des débats existent aussi quant au bien-fondé du dispositif des CEF, à la correspondance entre les intentions politiques à son origine et les valeurs traditionnellement portées par le secteur associatif. C'est dans un climat sans consensus au plan politique local, comme au sein de l'association gestionnaire, que s'ouvre le CEF en octobre 2010.

L'établissement connaît alors, sur sa courte histoire, un cumul de difficultés qui ne feront qu'entretenir les débats, avec des positionnements marqués tant en interne qu'à l'extérieur,

y compris dans la presse locale ou nationale qui se saisit à plusieurs reprises de la situation du CEF. La médiatisation a comme effet de réactiver le débat autour de positions contraires et tranchées sur la problématique de la délinquance et surtout de ses modes de traitement.

Les dernières campagnes critiques ou polémiques à propos du CEF ont eu pour sujet la filialisation de l'association avec un groupe de dimension nationale, sachant que ce projet met un terme au fonctionnement historique d'une gouvernance locale.

### **2.1.3 Gouvernance et dirigeance : éléments d'analyse et enjeux**

L'association gestionnaire présente une fidélité à son cœur de mission d'origine, la protection de l'enfance. La continuité historique, c'est aussi le déploiement des activités de l'association à partir de la maison d'enfants à caractère social (MECS) et dans une proximité à la fois physique (partage de l'espace d'habitation) et morale (fidélité à la tonalité philanthropique).

Le lieu d'implantation de l'association sur une ville moyenne favorise parfois des relations interpersonnelles davantage qu'interprofessionnelles. Ce microcosme relationnel est entretenu par des trajectoires internes inscrites dans le temps. « *L'entre soi* » peut parfois autoriser des circuits de communication en prise directe, sans maîtrise ni hiérarchisation de contenu, quelle que soit la place de chacun dans l'organisation.

Les cadres de direction des établissements et services historiques ont tous un parcours professionnel exclusivement réalisé au sein de l'association. Seules les entités récentes, à savoir le siège et le CEF, sont sous la responsabilité de cadres nouvellement recrutés. Les « *cadres historiques* » sont porteurs de souvenirs institutionnels marquants, d'une transmission de l'aura charismatique du premier directeur laïc dont le travail efficace est encore régulièrement évoqué. Cet héritage est reconnu et légitimé par une majorité de salariés ayant eux-mêmes une histoire en symbiose avec l'entité associative.

Ces différents éléments concourent à une forme d'attachement à une réalité de fonctionnement, qui crée un phénomène de misonéisme. L'association gestionnaire saura toutefois envisager la nécessaire restructuration, à partir de la création du siège et de la direction générale en 2011.

En 2015, en concertation avec l'association, le directeur général initie une action de formation/accompagnement qui a comme thématique : « *Interroger le positionnement de la structure de management dans le contexte d'une organisation en développement : quelles contributions pour quelle place ?* ». Cette action vise une recherche d'efficacité au service d'un projet de développement (rapprochement avec d'autres entités locales). Elle passe par une meilleure structuration interne avec des articulations lisibles entre les niveaux politique, stratégique, organisationnel et opérationnel. Le temps institutionnel

utile à la mise en œuvre et à la maturation de cette démarche structurante se heurte à une autre temporalité, celle de l'actualité des établissements et services, notamment celle du CEF.

Simultanément à ces travaux de fond, une campagne à charge contre le CEF est lancée qui fragilise la situation de l'établissement (fort taux d'absentéisme du personnel, résurgence de désaccords avec les changements opérés, etc.) et qui impacte son taux d'activité. L'autorité de contrôle et de tarification, dans un rapport de juillet 2015 effectué à la suite d'une inspection, définit sept préconisations, dont la première est constitutive d'une priorité : celle faite à l'association de « *s'adosser à une organisation qui a l'expérience du public délinquant et qui est en capacité de venir étayer l'établissement notamment dans la dimension des ressources humaines* ». Il faut y lire de forts enjeux de pérennité pour le CEF et pour l'association. Le choix d'orientation retenu par l'association est la filialisation à un groupe de dimension nationale, disposant d'une expérience auprès des mineurs délinquants et assurant la gestion de plusieurs CEF et CER (centres éducatifs renforcés).

## **2.2 Diagnostic des dysfonctionnements et évaluation des effets sur l'accompagnement**

### **2.2.1 Contexte d'arrivée et définition des perspectives**

Je prends mes fonctions en 2013. La commande est celle de mettre en place des fonctionnements référencés qui donnent du sens à la conduite de la mission éducative. Il a y lieu notamment de poursuivre le travail en cours de mise en conformité avec la réglementation issue de la loi 2002-2 et d'accompagnement des professionnels par des actions de formation/information.

Le changement attendu s'inscrit donc dans la continuité d'actions d'ores et déjà engagées, initiées et conduites par la direction générale, avec la collaboration technique de la PJJ, en réponse à des faiblesses relevées par l'autorité de contrôle dans deux rapports de 2012 : rapport d'alerte en janvier et rapport d'audit en octobre, qui diagnostiquent des points d'amélioration à conduire dans les dimensions institutionnelle (« *manque d'appui et de professionnalisation de l'association gestionnaire* »), organisationnelle (« *manque de cohérence et de fiabilité de l'encadrement et de l'équipe éducative* ») et professionnelle (« *récurrence des difficultés dans la prise en charge éducative* »).

Soucieuse de maintenir une qualité de liens avec la PJJ et ses services de proximité (à l'échelle du territoire), j'organise la conduite de changement conjointement avec l'autorité de contrôle et de tarification dans le cadre d'un suivi de l'audit de 2012<sup>99</sup>. J'inclus dans le plan d'action élaboré, l'actualisation du projet d'établissement selon un calendrier et un

---

<sup>99</sup> Cf. Annexe n° 4 : Suivi d'audit, 2013.



contenu, l'élaboration d'un règlement de fonctionnement, la construction d'un planning global d'organisation interne et la création d'un système de sanction/valorisation. Simultanément, des procédures sont construites, des organisations modifiées pour mieux garantir le travail interdisciplinaire, le partenariat, l'obligation de rendu-compte écrit aux magistrats et la qualité de la représentation de l'établissement aux audiences.

Concernant l'accompagnement dans l'acquisition de compétences individuelles ou collectives, des actions de formation intra-muros sont élaborées et visent de façon prioritaire la construction de repères communs pour fédérer l'équipe autour d'un projet éducatif fort et compris. Ces actions de formation sont construites, l'une avec l'Institut de Travail Social de la région et porte sur l'apprentissage de l'analyse de la pratique éducative ; l'autre avec l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (URIOPSS) et porte sur la cohésion d'équipe. D'autre part, je défends l'intérêt auprès de la direction générale de retenir l'établissement pour bénéficier d'une action proposée par l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) auquel l'association gestionnaire est adhérente : formation/accompagnement sur les besoins en matière de ressources humaines (diagnostic, outils, plan d'action), conduite par un consultant extérieur.

J'engage aussi un travail de réinscription du CEF sur son territoire et dans un réseau de partenariat. Une confiance est à reconstruire à partir de modalités de collaboration redéfinies sur des bases consensuelles et communes. Ce travail concerne tous les niveaux de liens de l'établissement avec l'extérieur : autorités (PJJ, juridictions, gendarmerie, mairie), partenaires institutionnels (services territoriaux éducatifs de milieu ouvert de la PJJ, Éducation Nationale, Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt- DRAAF, etc.), services et professionnels de santé, acteurs locaux (associations, artisans, ESSMS, etc.).

Des interventions sont réalisées concernant le cadre physique afin de mettre en conformité les installations avec les normes de sécurité, d'améliorer la performance des installations existantes ou d'aménager des espaces de vie jusque-là non exploités. Des travaux de réfection et d'amélioration du cadre de vie sont en projet, particulièrement à l'internat (chambres et salles d'activités).

La communication interne (association gestionnaire, direction générale, établissement) et externe (PJJ, acteurs de justice territorialement compétents : Parquet et gendarmerie) fait l'objet d'une attention particulière : lisibilité, transparence, traçabilité (réunions d'équipe régulières, notes de service, comptes rendus, rapports, réunions de travail, etc.).

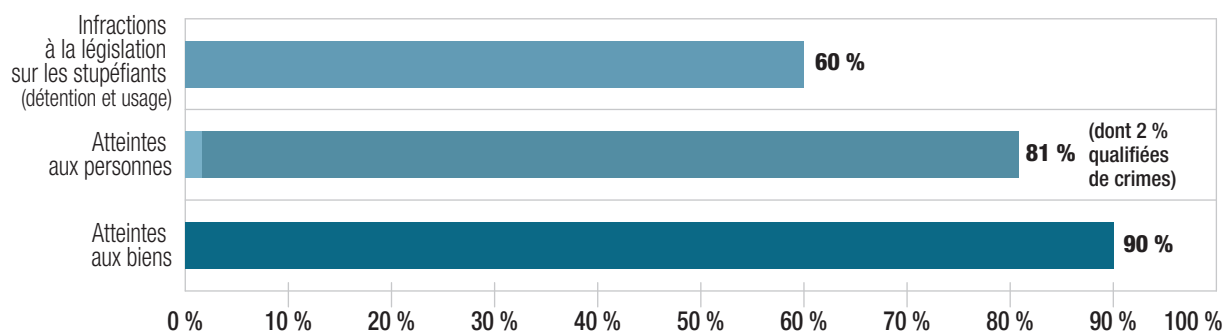
### **2.2.2 Les jeunes accueillis : besoins et attentes, connus ou exprimés**

Par comparaison avec les éléments relatifs à la population globale des mineurs délinquants, les jeunes accueillis au sein du CEF ne présentent pas de singularité, ni quant aux

problématiques familiales de carences, ni quant à la nature des infractions commises. Cet état de fait peut tenir, par hypothèse, à la compétence territoriale des CEF qui ont vocation à accueillir des mineurs originaires de tout le territoire français.

L'étude de l'effectif au cours des exercices 2013 et 2014 (total de 33 jeunes accueillis sur la période) fait apparaître que majoritairement les mineurs cumulent des actes transgressifs de plusieurs natures.

### Répartition par nature des actes à l'origine du placement au CEF



À propos du public de la justice pénale des mineurs, D. Marcelli indique : « tous ces jeunes connaissent des difficultés dont les plus visibles se trouvent dans le champ social sous forme de conduites délinquantes, comportements violents, instabilité sociale et relationnelle, consommation plus ou moins importante de produits licites ou illicites, etc. »<sup>100</sup>. Il décrit « des troubles relationnels et psychologiques : notamment, marginalité sociale, échec puis désinsertion scolaire plus ou moins précoce... »<sup>101</sup>. Il évoque à propos des mineurs leurs « difficultés à établir des relations sociales basées sur la réciprocité », le « manque d'empathie », des « moments d'effondrement plus ou moins importants », un « comportement agressif retourné sur soi-même », une « impulsivité majeure avec intolérance à la frustration »<sup>102</sup>.

#### Levée d'échou à Fleury Mérogis, janvier 2015

Mathias a 14 ans. Il est originaire de la région parisienne. Il vit dans un quartier connu pour la précarité de sa population et la récurrence de faits de délinquance. Mathias est placé au CEF après une incarcération de 15 jours à la maison d'arrêt de Fleury Mérogis : il est placé sous contrôle judiciaire pour des faits répétés de

<sup>100</sup> MARCELLI D., « La marche : un outil de soin pour des jeunes en grandes difficultés sociales ou psychologiques », *Marcher pour s'en sortir*, Toulouse, Toulouse : Éd. érès, col. « La vie devant eux », 2012, p. 57.

<sup>101</sup> *Ibid.*

<sup>102</sup> *Ibid.*, p. 58.



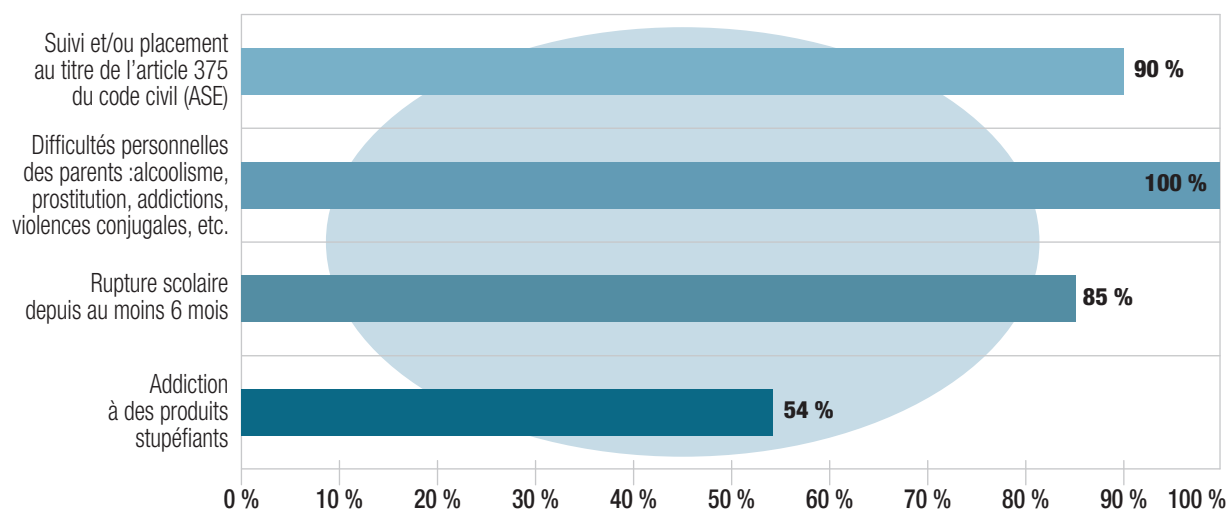
violence aggravée et a été mis en examen pour tentative d'assassinat (il a agressé un autre jeune avec une arme blanche).

Avant sa sortie de prison, au cours de l'audience auprès du Juge des Libertés et de la Détention qui doit décider de la prolongation ou non de sa détention, l'avocat de Mathias évoque le quotidien de l'adolescent : il n'a connu « *comme seul horizon* » que son quartier, « *depuis tout petit, il observe par les fenêtres de l'appartement de sa mère les trafics en tous genres, les allées et venues de bandes organisées* », il finit par être « *sous l'influence d'adultes* » qui l'entraînent dans la délinquance, il est « *d'abord victime avant d'être coupable* »... Interrogé par le magistrat, Mathias raconte la prison : 23 heures sur 24 en cellule, pas d'activité, on y mange mal, il n'a pas eu de visites...

Le magistrat décide d'une « *ordonnance de refus de prolongation de détention provisoire* » et d'un placement pour 6 mois au CEF. Mathias sera sous la responsabilité de l'établissement à sa « *levée d'écrou* ».

Relativement à leur problématique personnelle, les jeunes ont des parcours également cumulatifs de difficultés, avec des pics significatifs.

### **Répartition par nature des éléments de problématique antérieurs au placement**



Au vu des problématiques saillantes, les besoins des jeunes relèvent d'abord d'une nécessité de réponses sur des aspects qui pourraient être qualifiés d'urgents par défaut de leur prise en compte, du fait de carences parentales ou de ruptures avec l'environnement proche : santé (y compris parfois soins immédiats), liens familiaux, apprentissage des connaissances de base (en référence au socle commun de connaissances, de compétences et de culture défini par l'Éducation Nationale), structuration du quotidien.

La proportion de jeunes ayant bénéficié de mesures de protection au titre de l'article 375 du code civil est significative. Les jeunes sont en effet majoritairement victimes, en amont de leur placement ou de manière synchrone, de situations de danger au sein de leur environnement familial. Cette observation est à relier aux éléments de connaissance sur les problématiques parentales, elles aussi majoritairement existantes et révélatrices de problématiques lourdes au plan personnel au sein des familles.

La réalité des situations individuelles accompagnées au CEF rejoint ce qui est observé de manière générale. Pour D. Marcelli, la situation de victime dans le temps, de manière diversement graduée dans la gravité et la fréquence, est un invariant : « *tous ces adolescents ont un lourd passé constitué à parts plus ou moins égales, de carences et de violences. Carence de soin et carence éducative plus ou moins importante depuis la petite enfance, nombreuses ruptures...* »<sup>103</sup>. « *Lorsqu'un adolescent présente des comportements violents, il est habituel, si ce n'est constant, de retrouver dans le passé de ce jeune une exposition à la violence dans sa famille ou dans son proche environnement, ses parents ont subi la violence, etc. L'exposition à la violence produit de la violence à l'adolescence* »<sup>104</sup>. Sachant que le maintien des liens familiaux est à la fois un droit mais aussi une condition de réussite du placement et de la dynamique du projet à construire avec le jeune, le travail avec les parents, plus largement la famille, est constitutif d'un besoin fondamental de restauration.

Du fait de la complexité des problématiques (nature, cumulation, etc.), les réponses ne peuvent tenir lieu de traitement *ipso facto*, d'où la progressivité comme vecteur d'organisation du placement, notamment par son séquençement en trois phases. Le besoin est celui de l'adaptation aux situations individuelles en termes de nature de difficultés, de potentialités et de capacités de cheminement.

La structuration du temps et de l'espace intervient également pour favoriser une réorganisation des repères individuels internes, en respect des besoins à la fois physiologiques de rythme, mais aussi de réassurance et de restauration des liens avec un quotidien de vie et les figures adultes qui en assurent le bon déroulement.

Si le cadre de fonctionnement est un premier repère en écho aux failles individuelles existantes, la manière d'y conduire les jeunes en est le support et la garantie de véritable mise en œuvre. Le besoin tient alors à l'étayage, parfois le « *béquillage* », que constitue la relation aux adultes : relation éducative, de soins, d'apprentissage, d'écoute, de cadrage, etc. C'est ce facteur humain qui doit faire l'objet de toutes les attentions comme point central à la qualité de l'accompagnement et comme point de difficulté pour les professionnels,

---

<sup>103</sup> MARCELLI D., « La marche : un outil de soin pour des jeunes en grandes difficultés sociales ou psychologiques », *op. cit.*, p. 58.

<sup>104</sup> MARCELLI D., « Nouvelles violences à l'adolescence... Quelles limites ? », *Enfances & Psy* 3/2010 (n° 48), Toulouse : Éd. érès, p. 122.

donc comme enjeu du pari éducatif au CEF. Ce facteur de complexité dans la relation éducative est majorée au regard de la problématique des mineurs : « *La hantise constante de ces jeunes est de “se faire avoir” car les relations de réciprocité et d'empathie sont pour eux une expérience le plus souvent inconnue* »<sup>105</sup>.

En termes d'attentes, mon expérience m'enseigne que les jeunes ont des représentations plutôt précises des places de chacun dans l'institution et de leur contenu. Même s'il peut y avoir des difficultés à adhérer aux contraintes de fonctionnement interne, pour autant ils attendent des professionnels, à leur place, des réponses en pertinence avec la fonction qu'ils occupent, manifestant ainsi une lucidité certaine dans la lecture de l'environnement proposé. De ces mêmes professionnels, ils attendent des manifestations de reconnaissance. Ils se montrent en effet particulièrement attentifs aux signes en ce sens, mais ne rejoint-on pas là leur besoin de restauration d'un lien plus sûr avec l'adulte en général ?

Les attentes peuvent aussi être d'ordre immédiat et relever des jeux de manipulation pour obtenir la satisfaction d'une demande dans l'instantanéité. Dans ce cas, ce qui pourrait être lu comme des attentes fortes au regard de la répétition de velléités, ressemble davantage au symptôme d'un dysfonctionnement global qui favorise une forme de surenchère dans la recherche de satisfaction. La propension ordinaire à tester les limites de l'organisation doit être approchée avec lucidité et nécessite une analyse au cas par cas des attentes exprimées, qui, si elles ne sont pas systématiquement satisfaites par principe de protection ou de bon fonctionnement global, sont entendues et traitées en termes de réponse explicative et argumentée. Un espace/temps formalisé et quotidien pour permettre leur expression est prévu dans le fonctionnement.

### **2.2.3 Héritage institutionnel et résistances**

J'accède aux éléments de lecture et de compréhension historique de la dynamique « *humaine* » en place au fil des premières semaines. Par choix, dès mon arrivée, j'entretiens des relations de proximité tant avec les jeunes qu'avec les professionnels : je circule dans l'établissement à différents endroits et moments sans crainte particulière, ce qui surprend. Cette immersion et les relations qui s'installent me permettent de mettre à jour rapidement des questions fondamentales sur les dimensions éthiques et déontologiques qui produisent, *a minima*, des dysfonctionnements et plus gravement des dérives, dont sont immédiatement informées la direction générale et l'autorité de contrôle. Elles ont une explication historique et contextuelle, c'est-à-dire comme conséquences de facteurs liés aux ressources humaines dans un environnement de travail encore mal maîtrisé sur le plan technique.

---

<sup>105</sup> MARCELLI D., « La marche : un outil de soin pour des jeunes en grandes difficultés sociales ou psychologiques », *op. cit.*, p. 58.

Le CEF ouvre en octobre 2010. Sa capacité d'accueil est fixée à 12 garçons, âgés de 13 à 16 ans. Une équipe est constituée et bénéficie d'une formation concentrée de quinze jours. Dans cette première configuration de l'équipe, le personnel est majoritairement qualifié en travail social. Malgré ses efforts d'adaptation, il se révèle rapidement soit démuné et dépassé face à ce public, soit en désaccord avec la tonalité de l'action proposée, précisément son caractère contenant. À peine un an après l'ouverture, au cours de l'année 2011, la direction est confrontée à un *turn-over* massif des personnels. Le recrutement s'oriente alors différemment, selon des choix qui favorisent des compétences techniques ou sportives acquises par ailleurs. Sans formation aux métiers du secteur social et médico-social, les personnels approchent leur travail avec leurs représentations personnelles du public accueilli, lesquelles ne font pas l'objet d'un travail réflexif, de formation ou d'accompagnement par l'encadrement. *A contrario*, l'idée que les mineurs sont « *dangereux* » est plutôt entretenue, d'où la croyance en la nécessité de personnels en capacité de s'imposer physiquement. Ces choix ont pour conséquence, certes que l'équipe soit en capacité de contenir les débordements, mais aussi que des fonctions éducatives soient exercées dans un rapport de force, y compris physique, au point que la question d'une possible « *violence institutionnelle* » se posera. Des personnels quittent l'établissement par désaccord avec la tonalité d'action.

Mon diagnostic se précise rapidement aussi sur la dynamique de l'équipe : cloisonnement et hiérarchisation des fonctions et des métiers, organisation du planning de travail par affinité ou au regard de convenances personnelles, non-conformité avec les règles usuelles de la convention collective applicable à l'établissement, non-respect des lieux, vols entre personnels, etc. Des désaccords apparaissent au sein de l'équipe sur la question des conceptions éducatives, y compris entre les cadres de direction. Ce qui se joue relève de la confrontation de deux visions.

La première vision est celle en place à mon arrivée et soutenue en partie par l'encadrement intermédiaire. Elle prône la systématisation de la confrontation physique avec les jeunes comme condition préalable pour que la parole des adultes soit entendue et respectée. Par choix, certains membres de l'équipe utilisent des similitudes avec les jeunes accueillis : vocabulaire, attitudes ou références à une appartenance commune (politique dite « *du grand frère* » et nommée comme telle). Ces manières d'agir sont le fait d'un noyau d'éducateurs qui exercent leurs fonctions dans une forme de toute puissance sous prétexte qu'ils ont la connaissance du public, ayant eux-mêmes vécu dans des quartiers dits « *difficiles* ».

La seconde vision est celle que je soutiens, caractérisée par ce que je nomme une « *autorité bienveillante* » : à la fois exigeante et respectueuse des besoins fondamentaux des jeunes, du cadre de fonctionnement et de la réglementation en général.

#### 2.2.4 Qualification des écarts

Malgré des outils conformes et existants à l'ouverture du CEF, le défaut d'intégration par l'ensemble des professionnels de ce cadre normatif a comme effet une prise en charge qui relève d'une dimension occupationnelle récurrente. Les organisations sont pensées pour le groupe qui est déplacé vers tel ou tel type d'activités : la scolarité le matin, les activités sportives ou techniques l'après-midi. Le défaut de structuration de l'intervention se retrouve dans la fragilité des évaluations et par conséquent des projets individuels qui perdent l'épaisseur qui devrait être la leur en termes diagnostiques et prospectifs.

Une partie de l'équipe, par les représentations qu'elle porte *a priori* sur le public accueilli et les choix d'interventions qui en découlent, continue de nourrir le processus d'exclusion constitutif de sa problématique. En effet, plutôt que de se voir soutenus dans la recherche et la mobilisation de leurs potentialités individuelles, les jeunes sont entretenus dans un espace identitaire lié aux actes qu'ils ont commis.

L'absence de lecture et de compréhension partagée des procédures, circuits de communication, enjeux du placement, etc., produit un accompagnement passif, au sens où l'entrée et la sortie de placement sont organisées de manière quasi exécutoire, c'est-à-dire sans que l'équipe puisse développer une analyse clinique et des préconisations argumentées pour peser dans le débat contradictoire dû (au sens de la loi) à chacun des mineurs. L'accompagnement aux audiences fait l'objet de tentatives de négociation de ces derniers qui espèrent tel ou tel éducateur comme « *avocat* ». Les fonctionnements en place s'appuient sur une vision carcérale du dispositif dont les jeunes s'imprègnent. En témoigne le vocabulaire usité par les éducateurs : « *peine* » au lieu de placement, « *permission* » au lieu de droit de visite et d'hébergement, etc.

La domination de certains adultes s'exerce aussi par les largesses accordées. Ainsi, les jeunes sont installés dans un système relationnel qui obéit à une codification allant de la récompense à la punition selon ce qui se joue dans l'instantanéité. Gratification, espaces de négociation, niveau de confiance accordée, etc., sont souvent la conséquence d'une porosité entre les choix liés aux affects et les postures professionnelles : mal repérés, les affects ne sont pas utilisés comme outils/supports/leviers dans la relation, mais davantage comme prétextes ou justifications de décisions.

L'hypothèse existe et se renforce que le principe de laïcité n'est pas respecté par des personnels de confession musulmane qui sont auteurs de phénomènes manipulateurs. Dans la mesure où il y a absence d'unicité et de vision commune au sein de l'équipe, les jeunes sont récepteurs d'injonctions paradoxales. Selon qui est au travail et selon les « *consignes* » données ou les influences exercées, leur quotidien alterne entre des moments constructifs et investis et des épisodes où ils n'intègrent plus les limites, jusqu'à l'agression physique de personnels. Le milieu contenant crée un fonctionnement

microcosmique dont les jeunes perçoivent parfaitement les failles qu'ils exploitent par intérêt immédiat.

## **2.3 Décisions et mesures correctives**

### **2.3.1 Le temps de l'urgence : demande de suspension provisoire d'activité**

Je fais l'analyse que deux tendances traversent la dynamique de l'équipe, sans point de convergence. Alors que des espaces de travail sont ouverts pour l'élaboration ou la révision de supports techniques, des manifestations de résistance se multiplient et s'enkystent, ce qui se traduit par un durcissement des rapports et des leviers mobilisés. Mes premières démarches d'alerte auprès de la direction générale interviennent deux mois après ma prise de fonction. Elles rendent compte de questionnements et appellent d'emblée à la vigilance sur la dimension des ressources humaines. Elles sont régulières jusqu'à la proposition de suspension provisoire d'activité et doublées d'un lien de proximité avec l'autorité de contrôle.

Au regard du contexte, j'entreprends d'abord un travail de communication ayant valeur de rappel de règles fondamentales, déontologiques et éthiques : communication en réunions d'équipe, échanges individualisés, remobilisation des réunions de l'équipe d'encadrement, notes de service.

Le diagnostic d'absence de cohésion de l'équipe est un point fondamental que je prends prioritairement en considération. La volonté d'initier l'évolution est freinée par un clivage de plus en plus prégnant dans l'équipe : une partie du personnel se trouve en écho à la volonté affirmée de « *remettre de l'ordre* » et de donner du sens à la mission, une autre manifeste son opposition, sans proposition d'alternatives sur le fond, à savoir la question éducative.

Le champ disciplinaire est mobilisé : en quatre mois, six décisions de sanctions sont prises, quatorze courriers de rappel des règles d'organisation sont envoyés. Dès fin 2013, je propose à la direction générale qu'une recomposition de l'équipe soit envisagée, socle absolument nécessaire à la possibilité d'un travail efficace élaboré en commun. Les faits rapportés et observés, comme la nature idéologique de certaines oppositions, altèrent le fonctionnement de l'établissement de manière profonde.

La conformité aux exigences de mise en œuvre du placement est diffuse, voire dénaturée en termes de séquençage, de progression, d'individualisation, de participation, etc. Les logiques de l'intervention sociale et les orientations des politiques publiques ne trouvent pas de déclinaison suffisante dans les règles d'organisation du quotidien.

La force des représentations du public et de sa problématique ancre la certitude au sein d'une partie de l'équipe d'une dangerosité et en symétrie d'une nécessaire punitivité. L'absence installée de réflexion interne et de transmission de connaissances, de savoirs sur

le champ d'intervention, produit une auto-alimentation des représentations qui deviennent des certitudes.

Cet environnement instable insécurise les jeunes et les incidents augmentent en nombre et en gravité puisque des atteintes physiques aux personnes sont commises.

La situation devient constitutive d'une forme d'injonction à une réaction adaptative : « *La récurrence des incidents et leur niveau de gravité ne peuvent être dissociés de cette réalité interne qui doit être traitée sur le fond par tous les moyens à notre disposition, la priorité immédiate étant de garantir la sécurité de tous. C'est dans ce contexte de volonté à la fois de couper court aux incidents et d'en traiter l'origine que la suspension provisoire d'activité est sollicitée. Ce moyen, certes drastique, doit pouvoir être un levier fort dans une dynamique d'évolution déjà engagée et renforcée sur ces derniers mois* » (extrait de la demande de suspension provisoire d'activité, que j'ai rédigée en mars 2014).

### **2.3.2 Le temps de la réaction : plan d'action et réouverture**

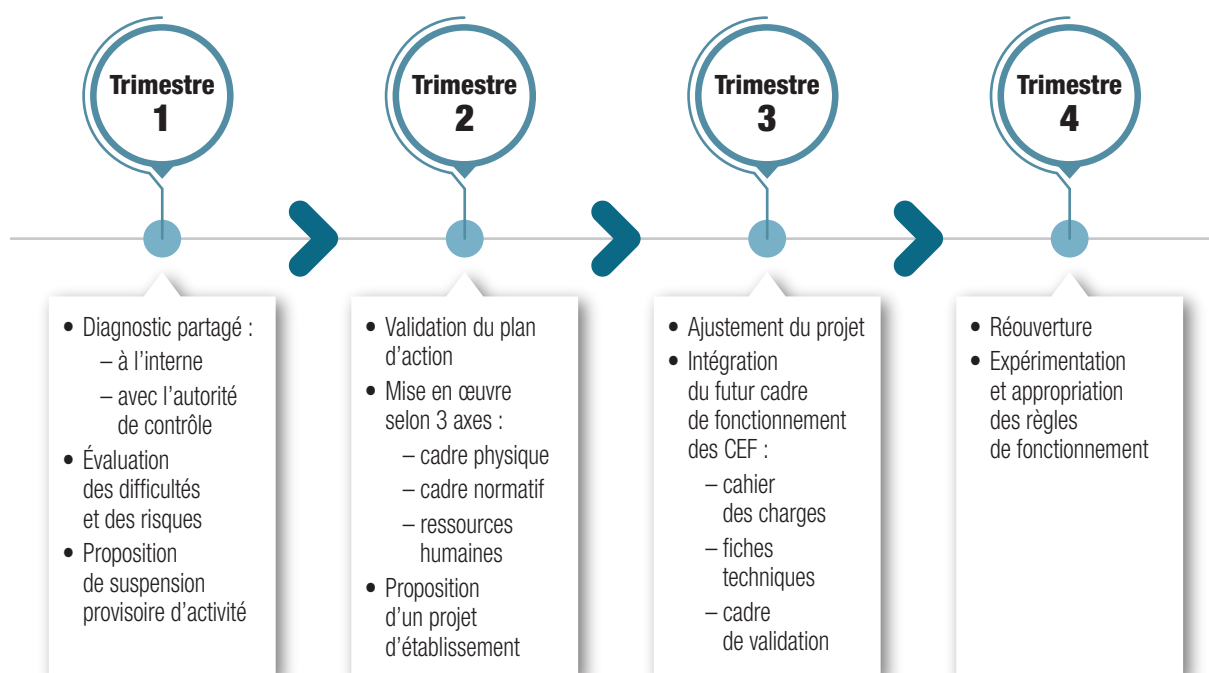
Mon choix de nommer cette séquence de la vie institutionnelle comme le temps de la réaction, intervient en lecture *a posteriori* de la situation et en comparaison avec l'étape suivante qui est plus ouverte à la construction et à une contribution collective investie.

Dans cette phase de réaction, l'effet de massification, en termes de gravité et d'accumulation des éléments d'observation et de diagnostic, me conduit à faire le choix d'une action caractérisée par la rupture (suspension provisoire d'activité) et un plan d'action construit dans une logique d'exigence en vue de contenir les dérives. Ainsi, le rapport au cadre symbolique (la réglementation) ou réel (les règles de fonctionnement), inscrit au fronton des logiques d'élaboration, finit par constituer une contrainte vraisemblablement limitative pour la dynamique d'équipe.

De plus, l'effet de concentration et de volume dans le processus d'appropriation de ce cadre et de son contenu affaiblit le niveau de résultat attendu sur le plan de la transformation des pratiques. Les enjeux (pérennité, activité, maintien du financement, etc.) permettaient-ils de prendre une autre voie ? D'autre part, le capital en ressources humaines à disposition était-il en adéquation avec la rupture profonde constitutive du plan d'action ?



Les décisions en réaction se déclinent de la manière suivante au cours de l'exercice 2014 :



Le plan d'action<sup>106</sup> est proposé à la validation de la direction générale, puis de l'autorité de contrôle. Il se déploie selon trois axes : les ressources humaines, le cadre normatif et le cadre physique. Sa réalisation fait l'objet de points réguliers avec l'association gestionnaire, la direction générale et la Direction Territoriale de la PJJ (DT PJJ). Le calendrier construit par l'encadrement prévoit la déclinaison simultanée d'actions en prise directe avec l'équipe, en lien avec les autorités et en collaboration avec l'ensemble des partenaires du CEF.

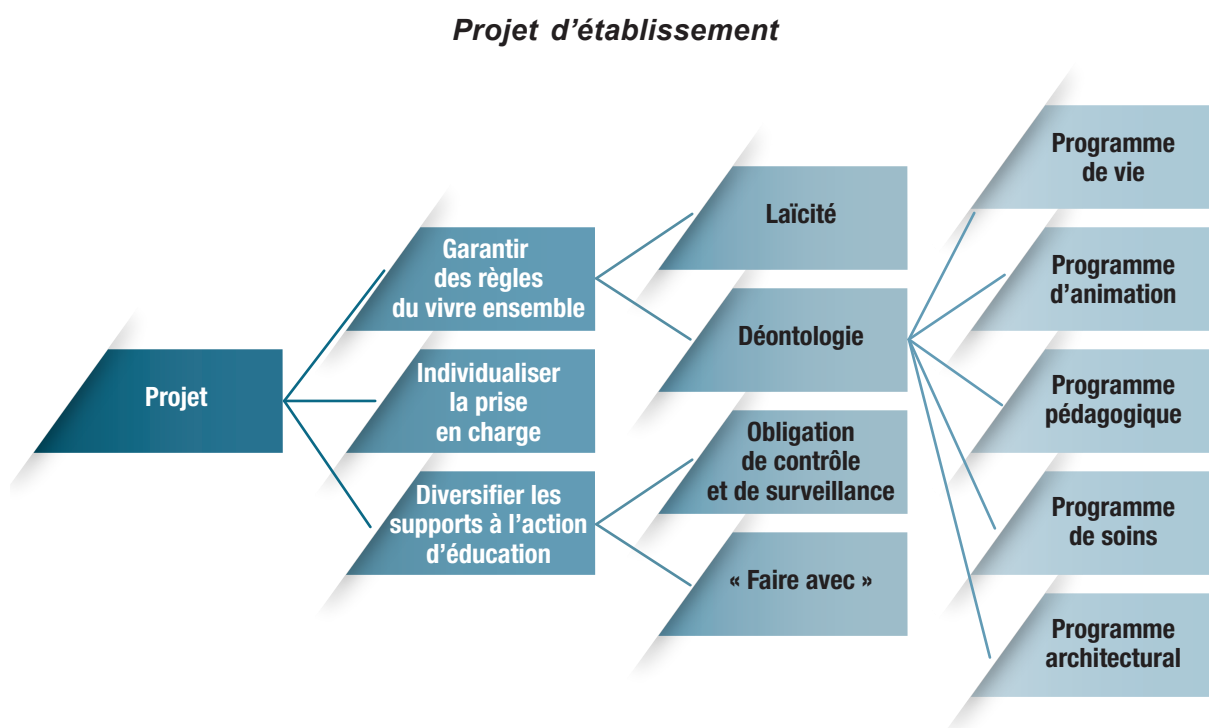
Il prend en considération les points d'observation ou de recommandation du CGLPL : anticipation de la rentrée scolaire, organisation du contenu de la journée, amélioration des conditions matérielles, élaboration de procédures liées aux soins, organisation du dossier institutionnel, formation des personnels.

Sur le plan des ressources humaines, l'attention est portée sur les positionnements professionnels (réflexion sur les fondamentaux, participation à des actions de formation externes et intra-muros, temps d'accueil dans un autre CEF du SAH), sur l'appropriation du fonctionnement interne (actualisation du règlement de fonctionnement, élaboration de référentiels de procédures, participation à la réécriture du projet d'établissement) et sur la lisibilité des fonctions et de leurs articulations (création de fiches de fonction, de plannings hebdomadaires intégrant le contenu des activités, conduites d'entretiens professionnels). Ces travaux sont conduits avec la volonté d'intégrer la collaboration de personnes ressources : magistrats, cadres de la DT PJJ, « *grands témoins* », organismes

<sup>106</sup> Cf. Annexe n° 5 : Présentation du plan d'action (extrait), 2014.

de formation, partenaires et représentants du réseau local. Les outils de contrôle du cadre réglementaire et conventionnel sont optimisés (procédures administratives, cycles de travail, circuits de communication internes et délégations, liens avec le siège). La recomposition partielle de l'équipe envisagée sur la base du « *volontariat* » après évaluation individuelle ne trouve pas d'écho significatif : deux salariés partent et d'autres, parmi ceux qui sont en désaccord avec les nouvelles orientations de travail, prolongent des absences pour arrêt maladie.

Le cadre normatif est repensé à travers la réécriture du projet d'établissement. Il intègre la mise en conformité avec les outils de la loi 2002-2 et institue les outils de cadrage de l'organisation en cinq programmes qui répondent aux exigences du cahier des charges : respect des trois phases de séquençement, progression et évaluation (dossier institutionnel individuel, synthèses), activités obligatoires (dont la scolarité, les activités physiques, les apprentissages techniques et créatifs), quadrillage des emplois du temps, lisibilité et conditions de garantie des droits des jeunes et de leurs familles, partenariat avec les services de milieu ouvert, lien avec les juridictions (écrits aux magistrats, représentation aux audiences), etc.



Chaque programme est décliné à partir des productions proposées par l'équipe et intègre les lignes directrices de mise en œuvre de son contenu, élaborées avec la contribution des métiers concernés.

Le cadre physique, outre les rénovations, la sécurisation de l'existant et la redistribution de certains lieux, fait l'objet d'un projet de mise en conformité avec le « *Programme fonctionnel* »

*des CEF* » (février 2011), document valant cahier des charges pour les bâtiments. Il préconise une organisation en cinq unités fonctionnelles, avec un plan de circulation. Les unités sont des espaces dédiés, repérés, dont l'accessibilité est règlementée : vie collective, enseignement, hébergement, logistique, administration. Un projet architectural est proposé et validé par l'autorité de contrôle et de tarification. Il va nécessiter un plan de financement pour un montant de 500 000 €.

Ayant répondu dans les évolutions déclinées au exigences du cadre de validation de l'autorité de contrôle<sup>107</sup>, le CEF reprend son activité après sept mois de fermeture, avec des références internes actualisées, des outils et des programmes d'actions, un cadre rénové, un projet architectural à l'étude. Le volume d'activité est anticipé dans le cadre d'un plan de montée en charge sur six mois pour atteindre sa capacité maximum, soit 12 jeunes. Après quatre semaines de fonctionnement, si les dérives connues précédemment ne sont plus à l'œuvre, des manques persistent qui touchent aux ressources humaines.

Le travail en réaction ambitionnait des transformations sur trois axes. Le cadre normatif et le cadre physique ont connu des modifications importantes dans l'immédiateté ou dans le cadre de projets à court et moyen terme. Par contre, à l'épreuve de la réalité, le bilan du travail en réaction fait rapidement apparaître que la question des ressources humaines conserve des points de faiblesse. Après quelques semaines de fonctionnement, des tensions réapparaissent, des personnels sont en arrêts maladie, de nouvelles « *largesses* » auprès des jeunes sont opérantes, etc.

#### **2.3.4 Le temps de la construction : recomposition de l'équipe**

À partir du diagnostic partagé d'une persistance de points de fragilité en matière de ressources humaines, d'autres stratégies se développent, activées par la direction générale et en accord avec l'autorité de contrôle.

Un important mouvement de personnel se concentre sur le premier semestre 2015 : 7 éducateurs sont licenciés, 2 quittent volontairement leur emploi, 5 collaborations dans le cadre de contrats à durée déterminée régulièrement renouvelés sont stoppées.

J'engage la construction d'un plan de recrutement auquel s'adapte un plan de montée en charge de l'activité.

Si le mouvement de personnel ouvre sur une possibilité de recomposition significative de l'équipe, il maintient toutefois un déséquilibre au sein de l'équipe, par instabilité, incertitude et conflit, car des contentieux s'engagent à propos des procédures de licenciement.

Dans le cadre du plan de recrutement, j'opère des choix qui tiennent compte : de l'analyse des besoins adaptés à la problématique des jeunes, de la politique de montée en qualification conduite par l'autorité de contrôle, de l'existence de parcours internes à valoriser.

---

<sup>107</sup> Cf. Annexe n° 6 : Cadre de validation - préparation du Copil d'ouverture, 2014.

De plus, l'organigramme type des CEF est enrichi depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 de 1,5 ETP de personnels de santé dont une infirmière. Il passe de 24 à 26,5 ETP, ce qui permet d'envisager un renforcement en nombre et une diversification en compétences, avec la création d'un pôle santé.

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, la recomposition de l'équipe, dans sa dimension significative, est réalisée sur une période de six mois. Les recrutements sur les fonctions d'éducateurs sont ouverts aux métiers du travail social et à ceux de l'animation. Par le biais de la reconstitution du vivier de remplaçants, des personnels non qualifiés dans ces deux champs, mais ayant la maîtrise, reconnue par un diplôme, d'activités techniques ou physiques, sont recrutés. Trois personnels en arrêt maladie de longue durée sont remplacés. Y compris dans ce cas de figure, l'attention portée aux qualifications et aux qualités est optimale.

Pour toutes les fonctions, le recrutement par défaut, c'est-à-dire ne répondant qu'en termes quantitatifs au besoin, est exclu compte tenu des enjeux humains sur l'activité, sur la pérennité de l'établissement et surtout sur la qualité de l'accompagnement. La recomposition de l'équipe est aboutie en novembre 2015<sup>108</sup>. Elle s'est opérée sans linéarité, des personnels faisant une expérience trop difficile du travail en CEF, d'autres percevant le manque de solidité installée de l'équipe.

Des opportunités de soutien technique se présentent au moment de l'aboutissement de la recomposition, en lien avec le projet de filialisation de l'association gestionnaire à un groupe de dimension nationale. Une collaboration est engagée avec un autre CEF du groupe. Les deux chefs de service y sont d'ailleurs accueillis pour un temps d'observation et d'information. Les références et outils internes des deux établissements sont croisés en vue de prévoir des améliorations. La proximité de liens et de travail se poursuit avec d'autres projets d'accueil de personnels au sein du CEF partenaire. J'organise un accompagnement régulier de l'équipe en collaboration avec des cadres de ce CEF ou appartenant au groupe. Après de l'équipe et en collaboration avec des personnels du groupe, sont programmés : des apports de connaissance sur la justice pénale des mineurs, des groupes de réflexion sur les organisations, une amélioration du système d'évaluation individuelle des jeunes, etc.

Parallèlement, compte tenu de la période de fermeture, l'établissement se trouve en situation d'une montée en charge progressive de son activité, sachant qu'il est désormais acté que celle-ci n'atteindra sa pleine amplitude qu'à la réalisation des premiers travaux liés au projet architectural, notamment dans sa première phase, à savoir la fermeture des espaces en unités fonctionnelles.

---

108 Cf. Annexe n° 7 : Organigramme comparatif 2013/2015.

## 2.4 La « désistance » comme clef de compréhension et d'action

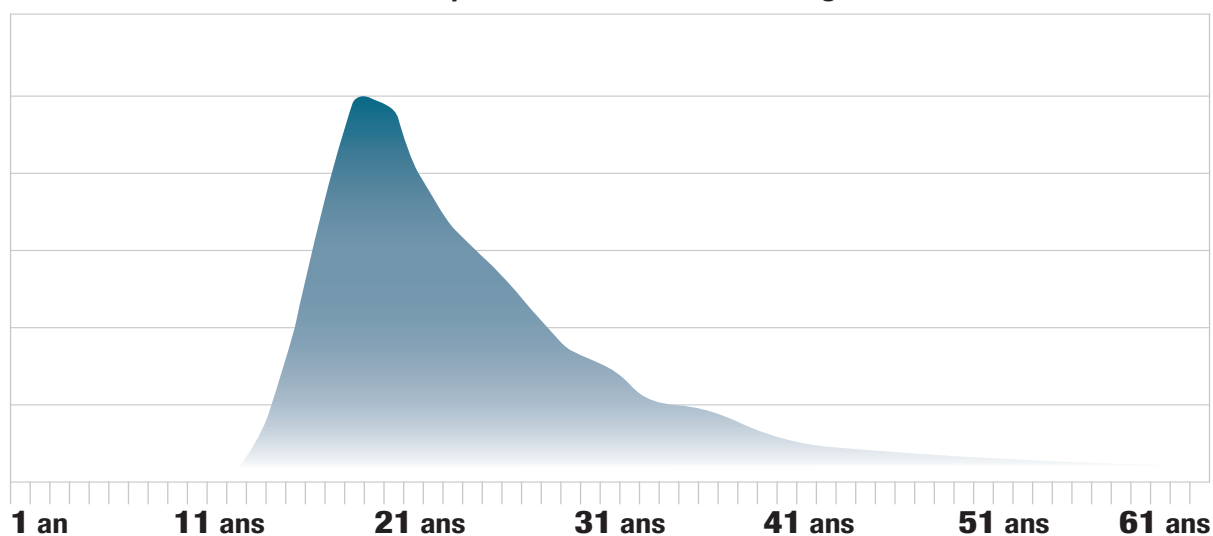
### 2.4.1 Émergence d'un savoir

La désistance désigne la sortie d'un parcours délinquant. D'abord étudiée dans la seule compréhension du mécanisme d'arrêt d'une carrière délinquante, le champ de la recherche s'est élargi ensuite pour mieux approcher la dimension processuelle et multifactorielle de ce qui conduit à quitter un comportement délinquant. Elle intéresse en premier lieu la discipline criminologique avec l'objectif d'agir sur la récidive. Le développement à d'autres champs de recherche enrichit la connaissance d'apports de compréhension, au plan sociologique et psychologique en particulier.

La notion naît aux États-Unis, à partir d'études longitudinales sur des parcours de vie de plusieurs décennies, conduites entre 1940 et 1960 par Sheldon et Eleanor Glueck, criminologues et professeurs à la *Harvard School of Law*. Cette démarche pionnière et ses résultats fondent l'intérêt, encore à la marge à l'époque, pour la question de la sortie de délinquance. C'est l'aboutissement d'autres études, notamment anglo-saxonnes, qui fait émerger un véritable champ de recherche à partir des années 1970.

Dans les travaux qui lui sont consacrés, la désistance est d'abord un objet d'étude d'un processus naturel, statistiquement repéré et consolidé. Ce qui permet de dire, en dehors de toute intentionnalité d'agir a priori sur un parcours délinquant, qu'il existe en soi une dynamique qui conduit l'individu à sortir de la délinquance. « *L'idée selon laquelle les "carrières délinquantes" ne seraient qu'une étape biographique fait désormais l'objet d'un certain consensus scientifique* »<sup>109</sup>.

#### Délinquance en fonction de l'âge



Source : FARRALL S., « Brève histoire de la recherche sur la fin des carrières délinquantes », Les sorties de délinquance, Paris : La Découverte, « Recherches », 2012, p. 17.

<sup>109</sup> MOHAMMED M., « Sortir de la délinquance », *Idées économiques et sociales* 3/2015 (n° 181), Réseau Canopé, p. 49.

Comprendre la dimension processuelle de la sortie de délinquance, c'est s'intéresser aux facteurs d'influence qui participent à l'abandon d'un parcours délinquant ou criminel. Le mouvement de la recherche va être de décrypter ces facteurs de plus en plus en amont de l'arrêt de la carrière délinquante. Selon Fergus Mac Neill<sup>110</sup>, les études « *démontrent que renoncer à une vie déviante n'est pas le résultat d'une décision unique et isolée, mais d'un processus de changement, caractérisé par des vacillations, des ambivalences et des rechutes temporaires mais de moins en moins fréquentes* »<sup>111</sup>. Quatre facteurs principaux soutiennent le processus naturel de désistance : d'une part la montée en âge et les événements de vie positifs qui lui sont corollaires (accès à un emploi, rencontre amoureuse, paternité, etc.), d'autre part le renforcement du « *capital humain* » et du « *capital social* »<sup>112</sup>, donc un ensemble de facteurs endogènes et exogènes qui interagissent entre eux et avec l'environnement au sens le plus large. Outre la prise en compte de l'enchaînement et de la répercussion d'événements de vie ordinaires avec la montée en âge, l'action à visée désistante va s'intéresser à transformer et consolider le réseau relationnel (famille, liens dans l'environnement proche, personnes relais, etc.) et les ressources internes (motivation, transformation du regard sur soi, etc.).

Différentes théories et approches se développent qui éclairent le processus par une « *analyse globale des expériences, des mobilités et des transitions biographiques* »<sup>113</sup>. Cette tendance « *part de la subjectivité des acteurs pour appréhender la désistance [...] il n'est pas question ici de se limiter à la parole des acteurs, mais la question du sens de leur vie, du sens de leurs actes et de leurs temporalités biographiques est essentielle pour saisir la désistance comme expérience personnelle* »<sup>114</sup>.

Le champ de la psychologie précise les mécanismes qui agissent en faveur d'une sortie de délinquance grâce à une reconstruction identitaire. Le mouvement provoqué est celui vers un « *hors soi* » ou un « *soi de rechange* ». Cet accès est conditionné d'abord par une « *redéfinition des schémas cognitifs de l'individu, dont l'identité personnelle et le rapport au monde se trouvent transformés* »<sup>115</sup>, ensuite par « *l'interaction* » et par « *la prise en considération grandissante des autres* »<sup>116</sup>. Se posent alors la question de l'altérité et celle de l'influence des professionnels qui mettent en acte l'accompagnement des délinquants, avec la qualité de regard de ces mêmes professionnels. La désistance en

---

<sup>110</sup> Professeur de criminologie et travail social à l'université de Glasgow, il est l'un des principaux chercheurs du courant de la « désistance ».

<sup>111</sup> Dossier « Soutenir la désistance », *Dedans Dehors*, n° 76, mars-Avril 2012, p. 50.

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> MOHAMMED M., « Sortir de la délinquance », *op. cit.*, p. 48.

<sup>114</sup> *Ibid.*, p. 50.

<sup>115</sup> MAURIN Y., « Les facteurs psychologiques de la désistance » in *La recherche au service de la Probation – La Désistance*, disponible sur internet : <http://psychocriminologie.free.fr/wp-content/uploads/RECHERCHE-et-PROBATION.pdf>

<sup>116</sup> *Ibid.*



effet nécessite que soient expérimentées des situations qui permettent de vivre autrement un rapport à l'autre plus rassurant et moins anxiogène. Ces interactions provoquent, chez le délinquant, un agir sur soi (l'estime de soi), mais aussi en direction de l'autre (l'empathie). Soutenir un processus de changement vers la désistance relève donc d'un accompagnement individualisé. Il s'agit, en respect des étapes de progression de l'individu et de ses capacités, de lui permettre d'expérimenter d'autres possibles pour l'aider à transformer sa propre image. La réussite de cette progression individuelle résulte aussi de la qualité du regard porté par l'espace social au sens large, au-delà de la relation « *soutenante* » des professionnels.

#### **2.4.2 Intégration de la notion dans les politiques publiques**

Les travaux de recherche sur la désistance font l'objet d'une première intégration dans les politiques publiques à travers l'élaboration de programmes d'action dans le cadre de la prévention de la récidive, notamment au Canada et en Écosse, puis plus généralement dans les pays anglo-saxons. C'est le mouvement du « *What work's ?* » qui s'appuie sur des méthodes de repérage et de catégorisation chez les délinquants adultes du risque de récidive, du besoin (évaluation des facteurs criminogènes) et de la réceptivité (adaptation de l'action aux capacités individuelles). Pour autant, en Europe, la criminalité ne connaît pas de baisse significative. Il faut en effet mettre la recherche et les actions dédiées à la désistance en perspective avec les politiques pénales et plus généralement la vision de la société sur la question de la délinquance et de la criminalité. L'étude de la sortie de la délinquance « *suppose d'accorder, en tant que telle, une valeur aux gens en fonction de ce qu'ils pourraient devenir et non seulement en fonction de ce qu'ils ont été ou de ce qu'ils ont fait* »<sup>117</sup>. Le contexte favorable à une réelle mise en œuvre des résultats de la recherche serait alors celui de la justice restauratrice, initialement développée au Canada et en Nouvelle-Zélande, dont le principe fondateur est de « *recréer du lien social* » : « *Issue de la philosophie ancestrale selon laquelle le délinquant s'est désintégré de la société, elle tente de lui permettre d'y retrouver une place. Sans exclure la réponse pénale classique, l'idée est de réintégrer le délinquant, tout en apaisant la victime afin de favoriser la compréhension par chacun d'une justice plus satisfaisante* »<sup>118</sup>.

En France, en février 2013, a lieu une conférence de consensus sur la prévention de la récidive qui partage notamment les travaux des criminologues anglo-saxons sur la désistance et qui interroge les réponses pénales et le sens de la peine. De l'avis des analystes, la France présente un retard, non dans l'intérêt porté à la notion elle-même,

---

<sup>117</sup> FARRALL S., « Brève histoire de la recherche sur la fin des carrières délinquantes », in MOHAMMED M. (dir.), *Les sorties de délinquance*, Paris : La Découverte, « Recherches », 2012, p. 18.

<sup>118</sup> CRÉMIÈRE M., « Justice restauratrice : une voie trop ignorée », *Journal du droit des jeunes* 4/2014 (n° 334), 2014, p. 10.



mais davantage dans l'intégration qui en est faite en termes de recherche, de formation des professionnels et d'intégration dans les politiques publiques. Marwan Mohammed, sociologue, évoque une « *occultation* » qu'il explique par « *les priorités que se sont assignées le monde politique et les sciences dont l'objet est l'étude du crime. Celles-ci se sont au départ focalisées sur l'enrôlement et le passage à l'acte, puis, au travers du thème de la récidive, sur la persistance, avant de questionner la production de la norme pénale ou la réaction sociale* »<sup>119</sup>.

Concernant les mineurs, la logique restauratrice est davantage intégrée dans les politiques publiques, notamment par déclinaison des textes supranationaux et l'esprit de l'ordonnance du 2 février 1945, qui privilégie l'éducation à la répression, qui affirme l'exceptionnalité de l'incarcération et qui préconise la recherche de mesures alternatives. Le cadre réglementaire relatif aux mineurs préconise donc avec clarté la mise en œuvre de réponses autres que la répression et l'enfermement. C'est en cohérence avec ces orientations que les mesures alternatives aux poursuites se sont développées en France depuis environ une décennie. Pour autant, la stigmatisation des mineurs délinquants est toujours repérée et participe à freiner l'efficacité d'un dispositif d'ensemble.

Enfin, de façon plus globale, appliquer en amont d'une carrière délinquante la logique des « *savoirs désistantiels* » pourrait donner un sens à l'accompagnement des mineurs : éviter la réitération pour prévenir la criminalité avérée et sa sanction, la carceralité.

#### **2.4.3 Déclinaison à la délinquance des mineurs**

L'enrichissement des connaissances amène à des ponts naturels entre les disciplines et les savoirs déjà capitalisés. Michel Born<sup>120</sup>, spécialiste du champ clinique et des inadaptations sociales chez les mineurs, dans une double perspective de croiser les savoirs et de décliner la désistance à ces derniers, a conduit des travaux de recherche en Belgique sur les dispositifs d'accompagnement des mineurs délinquants. Il en a tiré des points de modélisation quant aux besoins des mineurs, quant aux postures des professionnels et quant aux organisations institutionnelles à privilégier pour soutenir le processus.

À propos de la dynamique de la désistance, il fait un lien avec le concept de résilience, en ce sens que le processus de sortie de délinquance est étayé par des interventions, des présences adultes ou des actions tierces qui font résonance pour le mineur. À partir de ces expériences, se cristallise une amorce de changement. À propos du terme de

---

<sup>119</sup> MOHAMMED M., « Sortir de la délinquance », *op. cit.*, p. 49.

<sup>120</sup> Psychologue clinicien et professeur de psychologie du développement à la faculté de psychologie et à l'école de criminologie de l'Université de Liège (Belgique). Sa pratique d'intervention et ses recherches se situent dans le champ des inadaptations sociales, de la délinquance et de la psychologie du développement des adolescents. Il est notamment l'auteur des ouvrages *Psychologie de la délinquance* et *Pour qu'ils s'en sortent*.

désistance, Boris Cyrulnik écrit d'ailleurs : « *Le choix de ce mot révèle sa philosophie, proche de la résilience : même quand il y a une tendance, il n'y a pas de fatalité* »<sup>121</sup>.

Dans son travail sur la désistance, M. Born intègre des résultats d'études longitudinales précédemment conduites. Leur objet était d'identifier les facteurs de risques et les facteurs de protection qui agissent sur le parcours d'intégration sociale d'un enfant (facteurs propres à l'individu, facteurs familiaux et facteurs du réseau, y compris les institutions au sein desquels des mineurs sont placés). Ces travaux dans une approche résolument clinique, sont aussi à vocation opérationnelle, puisqu'il s'agit de donner aux professionnels des clefs de compréhension des mécanismes et de la façon dont les différentes variables agissent afin de les actionner en retour dans l'accompagnement proposé.

La désistance appliquée à l'accompagnement des délinquants se décline donc ici en une logique d'approche clinique : un outil d'analyse (comprendre les mécanismes et identifier les variables qui ont favorisé les transgressions), de diagnostic (mesurer les effets/conséquences pour et sur le mineur) et d'action (construire des réponses individualisées). La traduction clinique de la désistance appliquée aux mineurs s'attache à repérer ce que produit l'humain (le professionnel en situation d'accompagnement ou l'équipe au sein d'une institution) sur l'humain (le mineur délinquant), à partir d'une action comprise et anticipée en amont. L'attention est portée sur les effets retour de la relation clinique, donc sur l'efficacité.

Selon Michel Born, « *les interventions qui fonctionnent ont les caractéristiques suivantes : fournir au jeune des tuteurs de résilience, recréer du lien, croire en lui, travailler la culpabilité et le sens moral, travailler sur les processus de traitement de l'information, développer les habiletés sociales, construire un projet personnel, implanter une optique restaurative, travailler dans la durée* »<sup>122</sup>. « *Amener le jeune et ses parents à s'approprier l'intervention* », mettre en place « *un vécu d'éducation partagé* », « *développer une relation éducative d'influence* » avec des « *personnes signifiantes* », « *prévoir une programmation rigoureuse* »<sup>123</sup>, tout cela participe également aux conditions de réussite dans le processus désistant.

M. Born a par ailleurs intégré dans ses travaux le cadre de mise en œuvre de l'accompagnement : l'institution. « *On accompagne le changement de l'individu mais il est essentiel d'insister également sur le changement de l'institution elle-même. Le changement trouve sa place dans et à partir des institutions. Une tendance très nette se manifeste : elle consiste à ne plus voir l'établissement comme un lieu immobile, détenteur d'un projet éducatif stable, mais plutôt comme un lieu "ressource" s'attachant à apporter*

---

<sup>121</sup> CYRULNIK B., préface, BORN M., *Pour qu'ils s'en sortent !, Comment intervenir plus efficacement auprès de jeunes délinquants*, Bruxelles : De Boeck, 2011, 163 pages.

<sup>122</sup> Université de Liège, « Pour qu'ils s'en sortent », disponible sur internet : [http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c\\_42722/fr/pour-qu-ils-s-en-sortent?](http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_42722/fr/pour-qu-ils-s-en-sortent?)

<sup>123</sup> BORN M., *Pour qu'ils s'en sortent !, Comment intervenir plus efficacement auprès de jeunes délinquants*, Bruxelles : De Boeck, 2011, p. 26.

*sa contribution à l'évolution de la personnalité de chaque enfant et donc à considérer le changement comme une nécessité »<sup>124</sup>.*

Les interventions « *ne seront efficaces ou ne pourront persister que si l'institution, au sens large, les porte ou les supporte »<sup>125</sup>.*

#### **2.4.4 Logique processuelle au service d'un autre regard**

L'ambition vectrice du projet de changement à mettre en œuvre est de soutenir l'ancrage d'une nouvelle vision de l'action d'éducation au sein de l'établissement. Dans cette perspective, la notion de désistance présente plusieurs intérêts majeurs.

Tout d'abord, elle est profondément porteuse de sens. Cet atout doit permettre de rompre avec les scories de la vision carcérale et de l'effet comparatif récurrent avec « *l'avant* ». C'est ainsi l'opportunité d'offrir à l'équipe en partie recomposée un point d'appui à sa légitimité dans son apport de différence et de nouveauté.

La valeur de sens de la notion tient par ailleurs à ce qu'elle permet une double perspective : celle de percevoir le mineur avec ses potentialités d'évolution et celle pour le professionnel de prendre conscience du rôle éminemment important qui lui revient dans la dynamisation d'une progression de ce dernier. Davantage que l'imprégnation auprès des professionnels de l'équipe d'un discours savant ou inaccessible, il s'agit ici d'utiliser la notion dans une volonté d'accompagner la transition de regard sur les usagers, mais aussi sur soi comme professionnel en responsabilité et en participation au parcours de progressivité d'un jeune. De ce point de vue, le sens du concept participe aussi à la réflexion éthique sur l'action, les pratiques, les postures et, en amont, sur les représentations.

Par déclinaison, le rapport clinique est alors refondé sur une vision capacitaire de l'utilisateur et doit pouvoir accompagner un mouvement de pensée sur le contenu de l'accompagnement. Plutôt que de s'enfermer dans le diagnostic des difficultés, manques et faiblesses, il convient en effet de privilégier le repérage des besoins pour initier cette mobilité en profondeur vers un « *autre soi* ».

C'est le second atout des apports de la logique et des travaux consacrés à la désistance, celui de soutenir la professionnalité en lui donnant un cadre de référence avec une fonction de guide. Sachant que les particularités du travail en CEF sont désormais identifiées, la capitalisation des savoir-faire développés peut s'adosser à une logique de pensée de l'action éducative éprouvée ailleurs. La « *pensée désistante* » peut en effet agir comme une logique transversale qui impacte l'ensemble du fonctionnement, les manières d'être et de faire, par une traduction idoine des références et savoir-faire déjà validés et par la valorisation d'un progrès dans la technicité des pratiques professionnelles. Cet objectif

---

<sup>124</sup> BORN M., *Pour qu'ils s'en sortent !, Comment intervenir plus efficacement auprès de jeunes délinquants*, op. cit., p. 110.

<sup>125</sup> *Ibid.*, p. 22.

de montée en puissance de la professionnalité a comme conséquence aussi souhaitée une meilleure adéquation aux attentes des politiques publiques : finalité réintégratrice, accès à des valeurs de conformité, promotion des capacités et des droits de l'utilisateur. Le troisième atout majeur d'intégrer la désistance à la pensée institutionnelle, c'est la part constituante de la notion : la mise en mouvement. Sa qualité processuelle entre en effet en congruence avec la dynamique de projet et l'intention de conduire un changement au sein de l'établissement. L'appropriation de sa logique soutient la perspective d'évolution recherchée en ayant une fonction de catalyseur dans la consolidation d'une reconstruction d'ores et déjà amorcée.

Au-delà du cheminement interne, la mise en mouvement selon les conditions proposées, inscrit la réflexion institutionnelle dans la logique générale d'évolution du dispositif des CEF. Elle permet d'imaginer une participation à la progression de ce dernier et de proposer une part contributive à la fabrication d'expertise en cours, ce qui, en retour et réciprocité, peut être mobilisé pour valoriser les professionnels dans leur engagement et pour maintenir leur motivation.

La désistance, comme notion dédiée à la problématique de la délinquance, dynamique, porteuse de sens et de mouvement, constitue un levier puissant pour conduire au changement. Sa logique favorise la lisibilité d'un champ de possibles, renforce la qualité de l'accompagnement, permet de comprendre pour mieux agir dans l'intérêt des usagers. À partir du postulat de la progression, elle donne l'opportunité d'une vision partagée de l'action d'éducation au CEF et d'un engagement reconnu dans le maillage de la justice pénale des mineurs. Marquer une identité peut dès lors s'inscrire en perspective d'une transformation de la culture professionnelle et se traduire dans tous les aspects d'un véritable projet d'ensemble pour l'institution.

Dans un article du *Monde* (édition du 17 août 2016, page 24), à propos de son expérience comme thérapeute auprès d'adolescents, Marie-Rose Moro (pédopsychiatre, psychanalyste, professeure de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent à Paris-Descartes) rend compte d'un échange avec l'un d'entre eux :

*« Je me souviens, par exemple, d'un adolescent espiègle qui, dans un groupe de parole que j'anime à la Maison des adolescents, me disait : "Madame, vous n'en avez pas marre de vous occuper d'adolescents ? On dit qu'on est désagréables et décevants et parfois on voit cela dans les yeux de nos parents mais aussi de nos professeurs... Alors pourquoi pas vous ?" Et moi de lui répondre presque sans réfléchir : "Parce que vous êtes aimables... — Alors c'est parce que vous voyez ce que nous allons devenir !" J'ai trouvé sa réplique bien plus pertinente que la mienne : voir les possibles en eux... »*

### 3 De la « co-errance » à la cohérence : un levier de progression vers la qualité de service

#### 3.1 Définir les lignes de force du management

##### 3.1.1 *Diriger en conscience*

Mon expérience de direction du CEF, particulièrement dans un contexte de difficultés, suscite une réflexion à la fois rétrospective et dynamique, qui croise l'analyse du fonctionnement d'un établissement, son appartenance à un dispositif en évolution et les résultats des recherches récemment conduites.

D'un point de vue général, la fonction de direction exige, de manière transversale à tous les ESSMS, veille active et adaptabilité. Il m'apparaît en l'espèce qu'il y a nécessité de bien repérer dans l'environnement du CEF les points d'influence et d'impact, qui, dans l'ensemble qu'ils constituent, teintent le dispositif d'une certaine originalité.

Cette dernière tient à diverses composantes, tout d'abord historiques, du point de vue de la « jeunesse » du dispositif, d'autre part dimensionnelles, du point de vue du faible nombre de CEF, enfin constituantes, du point de vue de l'ambiguïté fondatrice qui impose de devoir gérer un paradoxe dans le cœur même de la mission. Là où l'expérience a montré que l'enfermement produit des effets contraires à la progression individuelle, les équipes de CEF doivent répondre à la commande de mettre en acte la question éducative avec tout ce qu'elle contient de dynamique pour l'utilisateur. Elles ont à composer avec une double contrainte. De ce fait, sans technicité préalablement construite et dédiée, la conception du dispositif a imposé de se situer d'abord dans l'expérimentation empirique, pour finalement être aujourd'hui dans un positionnement de recherche expérimentale.

Diriger un CEF, c'est donc avoir conscience des effets sur les pratiques d'un cadre de fonctionnement qui contient intrinsèquement une dimension paradoxale. Parmi ces effets, il convient de retenir la façon dont ils opèrent sur les usagers comme sur les professionnels, notamment comme « *emprise mentale* » et comme « *emprise institutionnelle* », deux dimensions analysées par Philip Milburn<sup>126</sup>. Elles sont, selon lui, la résultante de la manière concrète dont s'incarne la contrainte dans le lieu : « *spatialité contrôlée* », « *cadre temporel* », « *marquage entre monde intérieur et monde extérieur* », « *symbolique de la clé* » comme « *objet frontière* »<sup>127</sup>.

La clôture est donc constitutive d'une contrainte intériorisée y compris pour les professionnels. Répondre à la commande d'éducation requiert dès lors une inventivité individuelle dans l'espace relationnel avec l'utilisateur et une inventivité collective qui pourrait se traduire dans de futures organisations.

<sup>126</sup> LENZI C., MILBURN P., « Les centres éducatifs fermés : de la clôture institutionnelle à l'espace éducatif », *Espaces et sociétés* 3/2015 (n° 162), Toulouse : Éd. érès, 2015, p. 95-110.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 100-102.

De plus, la nécessité d'inventivité tient aussi à la problématique du public dans sa relation à l'autre : « *Il ne faut jamais oublier que pour bon nombre de ces jeunes, chaque adulte qui s'approche d'eux est d'abord un prédateur potentiel et que, pour eux, une attitude bienveillante est assurément une tromperie dont le but premier est de chercher à les "baiser" : l'intrusion destructrice est le mode relationnel le plus habituel* »<sup>128</sup>.

Dans cet environnement professionnel complexe, parfois fait de tensions, le développement de stratégies relève du processus d'émergence de savoir-faire particuliers, processus identifié dans l'étude conduite sous l'égide du groupement d'intérêt public (GIP) « *Mission de recherche Droit et Justice* » en 2013 et 2014<sup>129</sup> (évoquée en page 26). La contrainte, imposée par le cadre juridique, doit être pensée avec ses conséquences d'interprétation et d'imprégnation, mais, me semble-t-il, elle doit aussi considérer ce qui, sans être systématiquement institué, produit cette part de savoir-faire : la part active et pertinente du travail en CEF. J'ai pu observer cette inventivité que j'ai pour habitude de qualifier de « *capacités d'agir immédiat* » dans des « *espaces interstitiels* ».

Diriger un CEF, c'est accepter de participer à une forme de défi dont l'ensemble du dispositif s'est maintenant emparé et de conduire une équipe dans ce mouvement. Le défi est celui de réussir le pari de l'éducatif en composant avec la contrainte et en proposant des voies de réponse, encore incomplètement explorées, à une problématique qui mobilise particulièrement les capacités d'adaptabilité et de « *rénitence* »<sup>130</sup> chez chaque professionnel de l'équipe et au sein du collectif qu'elle compose.

### **3.1.2 Intentionnalité et générativité**

Manager relève de choix stratégiques en fonction des opportunités et contraintes contextuelles ; c'est aussi défendre une manière d'être dans l'exercice d'un métier et dans la manière d'habiter une fonction, au service du projet stratégique.

La confluence de mouvements à l'œuvre dans et en dehors de l'établissement m'amène à privilégier l'exercice de direction comme une impulsion vers l'amélioration à trois niveaux : celui lié à l'environnement du CEF (incrémentation du dispositif), celui lié à l'histoire institutionnelle (transition dans la culture professionnelle), celui lié à la mission (mise en acte de l'éducation). La traduction schématique de ces trois dimensions qui traversent le projet pourrait être la suivante :

---

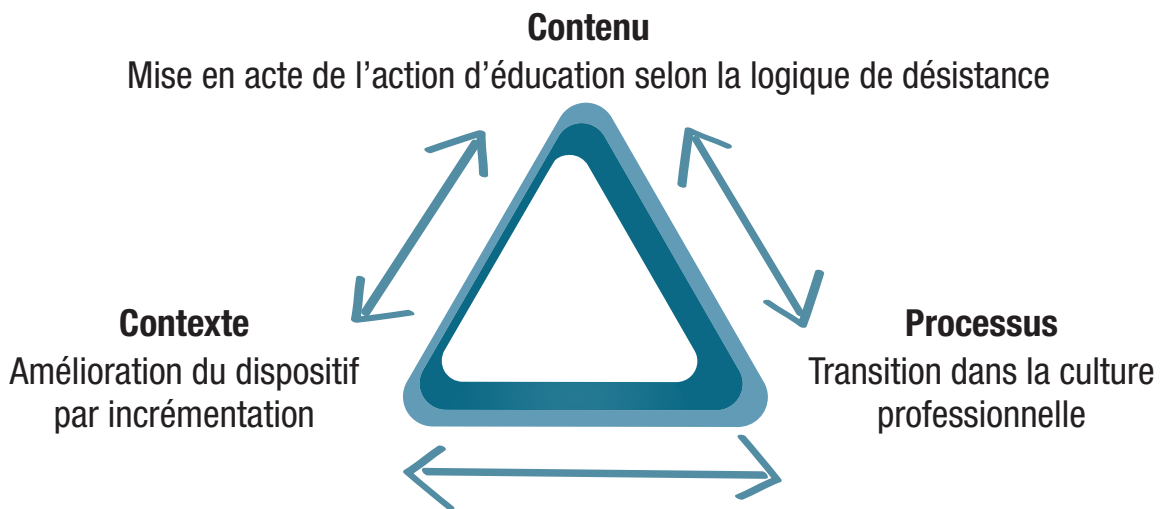
<sup>128</sup> MARCELLI D., « Le centre éducatif fermé, la théorie est toujours plus belle que la pratique », *Adolescence* 2/2009 (n° 68), GREUPP, p. 377-381.

<sup>129</sup> Mission de recherche Droit et Justice. *Les Centres éducatifs fermés, la part cachée du travail éducatif en milieu contraint*, op. cit.

<sup>130</sup> État de ce qui offre une résistance à la pression (terme emprunté au domaine de la médecine).



## Conception du changement organisationnel (PETTIGREW – 1987)



Diriger le CEF s'inscrit résolument dans une dynamique de mouvement, majorée dans la situation du moment par la perspective du projet de changement, lui-même traversé par un sens, celui du choix de la désistance comme concept socle et dynamique de la mission éducative.

Le détour étymologique confirme cette tonalité globale : le projet en vue d'un état meilleur de l'organisation (*-pro*, mettre en avant), l'élévation contenue dans l'acte éducatif (*-ducere*, conduire, *-ex*, hors) et le processus de désistance (*-procedere*, s'avancer).

Un autre détour étymologique, emprunté au philosophe Bernard Damien<sup>131</sup>, complète cette première approche. Il est relatif à l'autorité et, plus largement, introduit les conditions de son exercice. L'approche définitionnelle de l'autorité contient la notion « *d'augmenter l'autre d'un devenir autre que ce qu'il croyait* ». Autrement dit, l'autorité est « *la capacité qu'on donne à l'autre d'être auteur de soi-même* » ou la capacité de « *faire découvrir à l'autre des capacités qu'il ignorait* ». En ce sens, l'exercice de l'autorité engendre à son tour un mouvement, celui de la « *générativité* ». Il suppose toutefois des conditions qui vont fonder la « *légitimité du chef* » : « *éthique de la discussion* » (dimension démocratique dans l'exercice de l'autorité), « *intelligence instruite* » (compétence), « *discours d'éloquence* » et « *puissance rhétorique* » (choix à expliquer par les raisons qui les fondent).

Intentionnalité et générativité se rejoignent ici pour qualifier une posture dans la conduite du changement. Elles attirent aussi la vigilance sur une autre notion centrale, celle de la qualité du rapport à l'autre, de la prise en compte de l'altérité dans une relation d'autorité et de subordination. Ainsi, penser le projet considère la part humaine, d'autant plus au regard de son contenu qui ambitionne de marquer une évolution de culture et de pratique

<sup>131</sup> Andesi, 4<sup>e</sup> Rencontres Nationales des Chefs de service, Bordeaux, 2 et 3 juin 2015, intervention de Bernard Damien, « Exercice de l'autorité et relations de pouvoir - Entre délégation formelle et légitimité réelle ? », disponible sur internet : <http://www.andesi.asso.fr/les-videos-de-landesi>



et de marquer une transition dans les étapes historiques de l'établissement. Des choix seront donc précisés sur les modalités d'accompagnement à la promotion des ressources humaines, dans une perspective « *d'augmenter* » les professionnels.

Prendre en compte l'altérité, c'est se saisir des leviers d'appropriation et de compréhension du projet, mais également mesurer les tensions que le changement occasionne et toute la dimension contingente et paradoxale du changement. L'organisation ne peut être en effet considérée comme un pur objet sur lequel le dirigeant aurait une forme d'action simple à partir du moment où il décide de le transformer. Contenu, contexte et processus interagissent et rendent complexe la conduite de changement : ... « *la prise en considération des paradoxes organisationnels (intégration-différenciation ; collectivité-individualisme ; permanence-changement...)* permet de sortir du concept de l'organisation en tant que système statique. Ces tendances opposées fournissent les tensions sous-jacentes permettant le changement et l'organisation peut alors être conçue comme un système dynamique qui porte en lui les germes du changement »<sup>132</sup>.

Les points de réponse à ces réalités de dynamique inhérentes à tout processus de changement organisationnel seront notamment contenus dans l'attention portée à la communication (sémantique, contenu, rythme, supports, destinataires, etc.), à la temporalité de mise en œuvre du projet (étapes du plan d'action, délais nécessaires de progression, évaluations intermédiaires, etc.) et à la valorisation des productions intermédiaires (mise en exergue des éléments de progrès, renforcement positif, etc.).

### **3.1.3 Renforcer la logique de contribution**

La contribution s'entend comme la participation de l'équipe à la réflexion et à l'élaboration collective. Il s'agit de donner la parole et, en réciprocité pour la direction, de prévoir les modalités de sa prise en compte en incluant dans le fonctionnement les possibilités d'une évolution permanente. En effet, la transition me semble devoir aussi s'appuyer sur des modes opératoires qui favorisent une culture de débat par la mise en œuvre d'une chaîne de la parole. Initier l'échange et mettre en place les espaces de débat (en prévoyant des lieux dédiés, le contenu, la traçabilité, etc.) participent à garantir la qualité de service au sens où les questions de fond sont, dans la continuité, mises à l'épreuve de la compréhension et de l'appropriation collective.

Ces espaces revêtent une importance particulière au regard de ce qui, dans l'histoire institutionnelle et au sein du dispositif, a été identifié comme points de dysfonctionnement (faits de maltraitance, vision carcérale, méconnaissance du cadre de la mission, comportements prosélytes, etc.). La privation de liberté, qui en soi est repérée comme

---

<sup>132</sup> PERRET V., JOSSERAND E., *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris : Ellipses, 2003, p. 255.

constitutive de risques en termes de non-respect des droits de l'utilisateur, rend d'autant plus indispensable un lien réflexif au sein de l'équipe.

Le repérage de ces risques (du fait de la nature du dispositif) rend d'autant plus incontournable la contribution, au sens de participation et d'expression des professionnels à la réflexion éthique, à partir des situations accompagnées, des actes éducatifs et des modalités de fonctionnement de la vie quotidienne dans l'établissement.

Concernant la question éthique, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements sociaux et médico-sociaux (Anesm) précisent le cadre de déclinaison de la réflexion et retiennent que « *l'éthique est une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées* »<sup>133</sup>. Elle « *ne donne pas de réponse visant à l'universalité [...] ne forme pas des principes mais plutôt met en question la façon dont ces derniers sont actualisés ou réactualisés dans les situations rencontrées* ». Par exemple, les questions de la laïcité et de la gestion du fait religieux relèveraient tout à fait de ce cadre, compte tenu de l'histoire de l'établissement, de la problématique des mineurs accueillis et de l'actualité qui amène à ce que le travail social « *incarne le discours républicain* »<sup>134</sup>.

Les autres niveaux de réflexion partagés sont traversés, par « *contamination positive* », par les productions de la réflexion éthique. Cette fluidité de parole, toutes fonctions confondues, a également comme objectif de permettre que s'exerce une forme d'autorité transversale, c'est-à-dire que les professionnels acquièrent la capacité d'interpellation entre eux. Cela est utile du fait du contexte de travail où de façon quasiment instantanée, un professionnel peut se trouver en situation de fragilité dans la relation avec l'utilisateur, par effet de ce que son collègue aura fait ou dit juste en amont, quand cela s'inscrit en contradiction ou décalage entre les deux.

La logique de contribution se met donc en œuvre en déclinaison des niveaux de fonctionnement, à partir du lien entre les professionnels de l'équipe. Ce qui conduit à évoquer la responsabilisation des personnels par leur contribution, cette dernière ayant là une fonction de levier. La contribution de chacun implique et par effet responsabilise. De ce fait, elle permet un pouvoir d'action, l'appropriation d'un pouvoir professionnel qui lui-même agit comme motivation et mobilisation.

En termes de conduite managériale, la logique de contribution est à inclure dans une visée dynamique où chacun sera d'autant plus acteur qu'il percevra le sens de ce qu'il fait et qu'il aura participé à en définir les contours. L'effet retour qui joue comme motivation est

---

<sup>133</sup> Anesm, *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 2010, [visité le 03/08/2016], disponible sur internet : [http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_ethique\\_ansm.pdf](http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ethique_ansm.pdf)

<sup>134</sup> « Les travailleurs sociaux doivent incarner le discours républicain », *Direction[s]* n° 140, mars 2016, p. 25.

celui de la reconnaissance des aptitudes, incarnée dans les organisations qui prévoient la manière dont sont capitalisées les différentes contributions de l'équipe.

### **3.1.4 Valoriser les métiers, les compétences et les savoirs d'action**

Les fondements promotionnels pour l'usager, contenus dans la logique de désistance, les apports de la réflexion sur le dispositif des CEF et mes observations relevées dans le quotidien de l'accompagnement, soutiennent mon choix de renforcer la montée en compétences de l'équipe selon une vision de la complémentarité « *en mosaïque* ». L'idée est d'installer des pluralités professionnelles selon un objectif d'agrégation intelligente, c'est-à-dire de poursuivre la recomposition de l'équipe en maintenant la richesse des origines, des parcours de vie, des qualités et des qualifications. Cela participe en effet à répondre au besoin de pouvoir disposer en CEF de « *savoirs d'action* » ou de « *l'art de savoir s'y prendre* »<sup>135</sup>.

La relation éducative requiert des compétences techniques et des savoirs théorisés, ceux du travail social notamment, mais elle s'enrichit aussi de qualités moins académiques. Le besoin existe d'accompagner l'équipe du CEF vers une culture de l'intervention sociale, d'en intégrer son cadre, sa technicité et ses outils. En même temps, il convient d'y associer ces qualités acquises par ailleurs, qui aident à forger une intelligence d'action dans l'accompagnement et que je relie à la « *métis* », notion empruntée à la mythologie grecque. Pour la préciser, j'évoquerais une expérience de prise en charge d'adolescents délinquants, celle d'Anton Makarenko, pédagogue qui dirigeait en Russie, au début du xx<sup>e</sup> siècle, la colonie de Gorki.

A. Makarenko défend en effet une conception pragmatique de l'éducation, particulièrement dans un univers instable, voire parfois dangereux. Des commentaires sur son expérience et ses œuvres éclairent la dimension pragmatique de l'action d'éducation telle qu'il la concevait, par la « *métis* » : « *une intelligence de l'action qui est tout à la fois une intuition des conditions de la situation où elle se déroule, une capacité immédiate à choisir telle ou telle direction dans l'action sans y avoir auparavant réfléchi, mobilisant par-là l'expérience de situations antérieures, une attention particulière à des signes internes ou externes que l'on ressent plus qu'on ne les explicite, à une capacité à circonvenir d'un mot ou d'une action à la fois un problème et sa solution, bref une intelligence de l'adaptation au mouvement, à l'instable, une intelligence pratique, une intelligence de la pratique* »<sup>136</sup>. Michel Autès, sociologue, dans son ouvrage « *Les paradoxes du travail social* » (AUTÈS M., *Les paradoxes du travail social*, Paris : Dunod, 2013, 233 pages. ), en fait une dimension inhérente du travail social. Il y précise aussi la montée en puissance de « *nouveaux*

<sup>135</sup> JEANNE Y., « Anton Makarenko : un art de savoir s'y prendre », *Reliance* 3/2005 (n° 17), Toulouse : Éd. érès, 2005, p. 148.

<sup>136</sup> *Ibid.*

*opérateurs* », aux parcours, qualifications et compétences techniques différentes, non qualifiés en travail social et qui, pour autant, participent à la mise en œuvre de politiques sociales qui requièrent des formes de savoir-faire revisités (par exemple, la politique de la ville qui lutte contre les inégalités dans les « *banlieues* », notamment dans les domaines du développement social et culturel, de la citoyenneté et de la prévention de la délinquance, de la santé...).

La non-exigence de qualification en travail social pour constituer une équipe en CEF a autorisé le fait que des professionnels issus de champs extrêmement différents intègrent l'établissement. Sur une première période de l'histoire du CEF, ce type de recrutement s'est effectué souvent par défaut au sein de l'établissement et plus globalement au sein de l'ensemble du dispositif des CEF. Cette réalité a conduit à des dérives, mais aussi à des réussites ; ce sont elles qui nous intéressent ici.

En effet, ces personnels « *faisant fonction d'éducateurs* » disposent d'autres formes de savoirs maîtrisés, notamment dans des disciplines sportives, artistiques ou techniques. Ils développent des modes d'accompagnement élaborés à partir de ces mêmes savoirs et leurs exigences de mise en œuvre. La maîtrise qu'ils déploient participe à ce qu'ils soient reconnus par les jeunes. Ces derniers « *ont souvent l'intention de résister au cadre qui leur est annoncé* », « *il faut donc être percutant et les surprendre dès la première séance* »<sup>137</sup>. La relation éducative est alors nourrie, au sens strict du terme : elle trouve son efficacité à la condition de proposer du contenu en termes de supports, de lire ce qui se joue et d'y adapter l'action conduite. Par la maîtrise de leurs disciplines, leur capacité à en parler, donc à les rendre attractives, mais également en mobilisant des savoir-faire qui garantissent dans l'immédiateté de continuer à la conduire correctement, les professionnels trouvent dans leurs propres références techniques des vecteurs de transmission. Celle-ci sera acceptée par les jeunes à partir du moment où ils vont « *reconnaître une personne comme faisant autorité dans un domaine donné [...] Cette acceptation de l'adulte et d'autrui comme personne ressource est un formidable cheminement* »<sup>138</sup>.

Savoirs d'action, ruse de l'intelligence ou art de faire sont autant d'atouts additionnés pour donner de l'impulsion à l'accompagnement. Ils constituent des ancrages qui permettent le développement des aptitudes professionnelles : par exemple une maîtresse de maison qui a souhaité développer la dimension d'accompagnement individualisé autour de l'amélioration du cadre de vie ou encore un éducateur qui a capitalisé de l'expérience et qui s'investit dans l'accueil de nouveaux professionnels. L'un et l'autre se sont engagés dans une démarche de VAE.

---

<sup>137</sup> « L'art thérapie, un moyen de restaurer la confiance et l'image des adolescents accueillis en CEF », *CNAPE FORUM* n° 58, octobre 2012, p. 17.

<sup>138</sup> *Ibid.*, p. 18.

Savoir reconnaître et identifier ces aptitudes permet de valoriser les parcours professionnels, dont d'éventuelles mutations internes, initiées à partir de ces expériences réussies et mobilisatrices. D'autre part, le choix de management d'accompagner ces professionnels vers la qualification développe la professionnalité et permet de recomposer des fonctionnements pour plus de pertinence au service de l'action éducative (changement de poste pour la maîtresse de maison, perspective d'une fonction de coordination pour l'éducateur).

## 3.2 Déployer l'opérationnalité

### 3.2.1 Mobiliser la fonction instituante

L'établissement comme système institutionnel de relations, ensemble social, nécessite pour fonctionner et décliner sa mission, d'être organisé selon un cadre. L'histoire de l'établissement a montré la succession « *d'impertinences* » de fonctionnement, parfois inscrites dans la rupture les unes par rapport aux autres, mais jamais dans une véritable dynamique de construction collective et consensuelle.

Mobiliser la fonction instituante revient à se poser la question de savoir comment l'on décide d'être en lien, ensemble dans l'organisation, pour parvenir à un fonctionnement « *choisi* » et porteur de sens dans un espace démocratique. Répondre à cette question inclut un préalable de compréhension du contexte, c'est-à-dire de resituer l'établissement dans sa part de contribution au vivre ensemble : « *Faire institution, c'est aménager, dans l'espace social, des médiations organisationnelles qui permettent de faire société entre des personnes différentes, de créer des passerelles entre elles et le bien commun, de faciliter, à différentes échelles, un vivre ensemble fondé sur du commun* »<sup>139</sup>, « *cela implique de "changer de regard"* »<sup>140</sup>.

Le fonctionnement institutionnel respecte par principe l'ensemble dans lequel il est légitime, celui des paramètres règlementaires (en référence à la loi, aux valeurs fondamentales et déontologiques des métiers et aux recommandations de pratiques), qu'ils émanent de manière générique du champ de l'intervention sociale et médico-sociale ou de façon plus ciblée, des particularités du dispositif des CEF et de la justice pénale des mineurs. Le projet d'établissement actuel a reçu validation dans la mesure où il propose une mise en œuvre de la mission de l'établissement en adéquation avec l'ensemble des exigences du cadre de fonctionnement, dans cette double dimension générique et spécifique, autrement dit, en cohérence avec les références supérieures.

Le projet de changement et sa philosophie sont compatibles avec les déclinaisons actuellement proposées dans les supports, outils et nécessités de procédures. Toutefois,

---

<sup>139</sup> JANVIER R., « Désinstitutionnaliser ? », 2015, [visité le 16/08/2016], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/737-desinstitutionnaliser-18-12-2015/>

<sup>140</sup> *Ibid.*

dans ce champ qui concerne le cadre de fonctionnement, des évolutions doivent être envisagées pour venir étayer la transition souhaitée. Il paraît en effet adapté d'aider à ce que les professionnels comprennent le sens et le contexte dans lequel le cadre de fonctionnement se décline, en quoi il fait obligation et surtout en quoi cette obligation fait sens. L'accès à cette compréhension et cette lecture d'un environnement élargi a comme objectif de restaurer ou simplement installer (au regard de l'histoire de l'établissement), une intégration des valeurs et des logiques de l'intervention sociale et médico-sociale au sein d'une équipe peu qualifiée en travail social. Dans une approche par entonnoir, l'appréhension du projet d'établissement devrait alors lui aussi être lu avec davantage de mise en perspective avec ce qui fonde sa légitimité : la validation par des autorités au regard d'une conformité avec la commande publique.

Sur cet aspect, la fonction instituante, parce qu'elle contient une forme de stabilité et fixe une validité, agit comme une garantie dans l'appropriation des éléments du cadre symbolique et du fondement de l'action d'éducation. L'effet retour attendu en est un engagement dans l'opérationnalité et dans l'inventivité, respectueux du cadre symbolique, mais possible et surtout souhaité. Il s'agit bien de donner lecture et compréhension des limites dans lesquelles chaque acteur de l'organisation est en situation et en possibilité de mettre en œuvre sa propre contribution.

De ce point de vue, la fonction instituante contient aussi une lecture des possibles ; elle a une vertu initiatrice si elle permet le mouvement, si elle devient signifiante dans l'impulsion qu'elle donne d'explorer les possibles dans l'accompagnement des jeunes confiés à l'établissement : « *Faire ensemble, c'est lier nos destins entre professionnels et usagers, s'associer pour agir ensemble. Selon cette perspective, il n'y en pas un qui donne et un qui reçoit mais deux qui agissent et créent ensemble. Toute la question est alors de penser des organisations qui libèrent cette créativité : créativité des usagers, des professionnels, des activités, des formes d'organisation et des modalités d'action* »<sup>141</sup>.

Le projet de changement, ici envisagé, doit pouvoir s'appuyer sur une volonté contenue dans le projet de direction de progression et d'action au sens de production et de participation de chacun, professionnels et usagers. Plusieurs éléments justifient cette perspective, liés aux particularités du dispositif et à celles de l'évolution historique de l'établissement. Il y a du sens à ce que soient soutenues les initiatives de développement de savoir-faire, l'inventivité, d'une part du fait d'un corpus réflexif et normatif encore en construction et d'autre part du fait d'un public dont la problématique amène à développer cette capacité d'initiative dans l'immédiateté.

Enfin, une argumentation essentielle à faire institution selon les conditions décrites est l'appréhension de l'utilisateur dans le respect de ses droits et dans celui des limites qui

---

<sup>141</sup> JANVIER R., « Désinstitutionnaliser ? », *op. cit.*



s'imposent formellement aux professionnels. Sachant que le milieu de travail en CEF est constitutif de risques de faits de maltraitance, il apparaît prioritaire de générer une transformation de regard sur la place du jeune selon une considération qui prend sens dans un ensemble construit sur de la pensée collective. Là encore, la référence aux RBPP de l'Anesm est un apport essentiel de meilleure connaissance du cadre général et d'intégration de sens dans les pratiques des professionnels (« *Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponse* », Anesm, juin 2008). « *La prévention de la violence repose essentiellement sur la manière dont les jeunes sont associés au fonctionnement de l'établissement et notamment à l'élaboration et la révision du règlement de fonctionnement : la règle, pour être vivante, doit être comprise et appropriée par tous* »<sup>142</sup>.

Les modes de fonctionnement retenus devront favoriser l'existence d'un cadre connu et reconnu, à partir de la définition de métarègles dont la vertu collective prendra sens pour les professionnels et pour les jeunes. L'évolution de ce cadre sera liée au même intérêt de connaissance et de reconnaissance par chacun.

### **3.2.2 S'appuyer sur le triptyque de la commande publique**

La ligne de force de la commande publique en matière de justice pénale des mineurs est celle de la mise en œuvre de l'action d'éducation. Elle est régulièrement rappelée, déclinée et précisée dans les orientations nationales de la PJJ. Elle intègre désormais un axe de prévention des risques de radicalisation pour les mineurs sous main de justice. La commande à destination du dispositif des CEF se structure à partir du triptyque : éducation, contenance, contrainte. Le cadre pénal oblige les établissements et contraint de fait les mineurs concernés : c'est la mesure comme décision judiciaire qui contient un sens de clôture. Pour autant, l'action d'éducation demeure le point de focalisation des actions mises en œuvre. La contenance est relative à la problématique de fond des jeunes, c'est-à-dire à leur besoin de structuration. Les trois dimensions doivent être repérées au sein de l'organisation et de son fonctionnement, avec en transversalité l'intérêt du jeune dans l'accompagnement éducatif : la contenance et la contrainte prennent aussi un sens éducatif dans la manière dont elles sont mises en œuvre. La triple dimension s'impose donc et, en même temps, ne se traduit pas par un total équilibre au sein de ce triptyque. La vision partagée de la mission et qui est à renforcer, est bien celle de la dominante éducative. Afin de soutenir l'objectif de placer cette dernière en référence « *absolue* », au service du projet de changement, la mise en place d'une formalisation du projet individualisé est un axe de travail à mettre en œuvre dans le déploiement de l'opérationnalité de la mission.

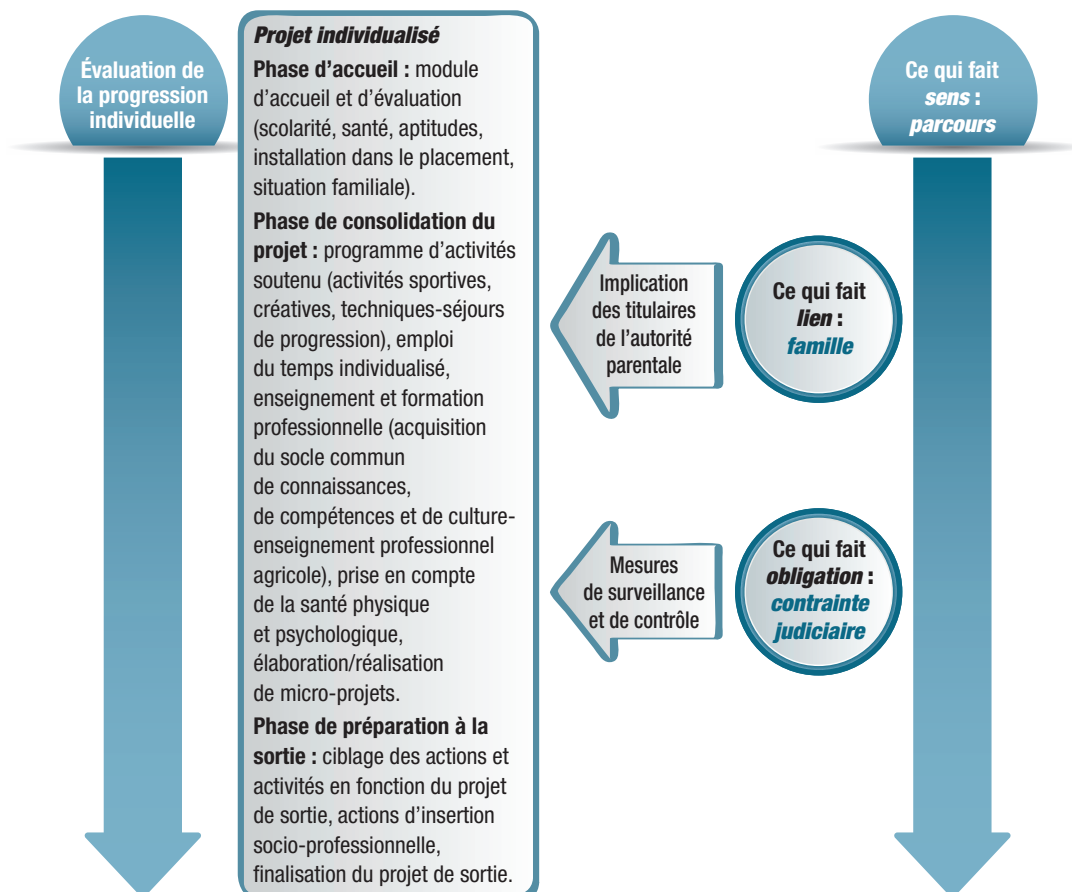
---

<sup>142</sup> JANVIER R., « Penser une organisation et un management au service d'une sanction éducative », 2016, [visité le 20/08/2016], disponible sur internet : [http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/752-penser-une-organisation-et-un-management-au-service-dune-sanction-educative-21-02-2016/#\\_ftnref3](http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/752-penser-une-organisation-et-un-management-au-service-dune-sanction-educative-21-02-2016/#_ftnref3)



En respect de l'obligation réglementaire et dans l'objectif d'augmenter encore l'épaisseur de la dimension éducative, il permettra de préciser les modalités de participation du jeune et de sa famille au projet, les paliers de progression individuelle (objectifs/évaluation) dans le phasage du placement, les liens de partenariat utiles au cours du placement et dans l'élaboration du projet de sortie. Il opère en effet comme fil rouge de l'accompagnement en structurant le placement, au sens d'outil de suivi, d'élaboration de micro-projets à destination d'un jeune et de cohérence dans l'interdisciplinarité mise en œuvre au sein de l'équipe et dans les relations de partenariat obligatoires (service éducatif de milieu ouvert, juridictions) ou particulières dans l'adaptation au projet individualisé du jeune (établissements scolaires ou de formation, services de soins spécialisés, activité physique ou créative ciblée selon les motivations du jeune, etc.). Il fait sens comme lien, en synthèse des activités et modalités d'accompagnement déclinées, en adaptation aux besoins individuels et il soutient ainsi la lecture, par les différents et principaux protagonistes (jeune, famille, professionnels, partenaires, juridictions) de la dynamique de progression propre à chacun des jeunes.

**Projet individualisé : schéma de mise en œuvre de l'éducation,  
de la contenance et de la contrainte**



### **3.2.3 Modéliser l'action interstitielle**

Ce qui pour l'instant au sein de l'établissement recouvre de mon point de vue le vocable « *d'action interstitielle* » est relatif d'une part aux actions expérimentales ou innovantes, d'autre part à ces espaces en marge des grands temps pré-pensés de l'organisation. Le fonctionnement en CEF nécessite une structuration spatio-temporelle ayant une fonction rassurante pour les professionnels et une fonction repère ou de contenance éducative pour les jeunes, condition pour viser un équilibre dans le continuum des séquences du quotidien et du « *quadrillage* » des activités. Cette qualité nécessaire au dispositif des CEF au regard de son public en manque de structuration, a été renforcée au sein de l'établissement par besoin, c'est-à-dire dans le cadre du traitement des dysfonctionnements. Elle s'est incarnée dans la rupture (demande de suspension d'activité et période de fermeture administrative). Cette rupture historique, volontairement marquée par un niveau d'exigence élevé dans le respect du cadre réel, n'a autorisé que de manière « *confidentielle* » la mise en œuvre d'actions novatrices. Leur exponentialité, pourtant souhaitée, ne trouvait pas de véritable espace de mise en œuvre. Aux raisons qui peuvent l'expliquer, il convient d'y ajouter la constitution de l'équipe avant sa recomposition et les résistances manifestées. Modéliser l'action interstitielle ne doit pas être une prescription normative dans le contenu de ce qui est développé dans les activités, les dispositifs d'accompagnement et les projets. *A contrario*, il est question ici de créer les conditions de son émergence et de sa pleine puissance pour que s'expriment les compétences et les savoirs « *mosaïque* ». Ce qui pour le collectif était lu comme confidentiel doit pouvoir trouver une place au cœur de l'accompagnement des jeunes, au service de la restauration de la qualité de leurs liens avec leur environnement, notamment les adultes.

#### **Exemple de partenariat expérimental : miser sur la rencontre pour restaurer l'empathie**

*« J'ai été informée d'un projet de partenariat avec l'ESAT (établissement et service d'aide par le travail). Nous avons eu une réunion avec Jérôme, ETS (éducateur technique spécialisé) à l'ESAT, où nous avons échangé sur ce futur partenariat. J'ai été invitée à la rencontre entre des jeunes du CEF et des travailleurs de l'ESAT le 5 février 2016.*

*Cette journée a été très enrichissante ; j'ai pu découvrir une structure que je ne connaissais pas. Cette journée a été en quelque sorte « magique » du fait de la rencontre entre nos adolescents et des travailleurs handicapés ; il n'y avait aucune différence entre les deux publics. Les travailleurs nous ont expliqué en quoi consistait leur travail, et nos adolescents étaient attentifs et posaient des questions afin de valoriser les travailleurs. Nous avons déjeuné avec les travailleurs et là est née*

*une certaine amitié et complicité entre Gabriel, jeune du CEF, et Denis, travailleur handicapé.*

*Chaque jeudi, nous allons à l'ESAT avec Gabriel et un autre jeune, apporter le linge du CEF. Ce sont les jeunes qui gèrent avec Nicole et Patricia (travailleurs responsables laverie) pour déposer le linge sale, récupérer le linge propre, et pour contrôler ces derniers. Je supervise les jeunes et les évalue.*

*De ce partenariat et de ces rencontres ressort un respect mutuel ; il règne une atmosphère de bien-être et le constat que je fais est que la mixité est possible quels que soient les publics. »*

E., maîtresse de maison au CEF

L'exemple de partenariat ci-dessus illustré s'est enrichi de plusieurs déclinaisons : le Conseil de Vie Sociale de l'ESAT a formulé auprès de la direction du CEF une demande de visite de l'établissement, un jeune du CEF a construit un projet de stage de découverte professionnelle en restauration à l'ESAT.

Le projet de changement visant à modifier les pratiques pour soutenir la progression des jeunes, ne peut ignorer les leviers constitués par le rôle de figures adultes significatives, lesquelles construisent pour partie leur légitimité dans les espaces interstitiels du fonctionnement global. De ce point de vue, la construction empirique présente aussi un intérêt réel car elle devient pertinente dans sa participation pour asseoir la relation éducative. Par contre, il est utile, pour progresser dans une évolution des pratiques, de valoriser ce caractère de pertinence.

Permettre l'émergence de ces pratiques, c'est les identifier et leur accorder une place dans l'accompagnement : rendre lisible leur existence, expliciter leur intérêt, instaurer un questionnement systématique à leur propos, les inclure dans l'analyse clinique et dans l'élaboration de réponses aux besoins.

Regarder actions novatrices et travail dans les interstices de l'organisation du point de vue de leur valorisation participe, en retour, à une meilleure qualité du rapport clinique. La transformation de la perception de l'acte déviant comme un symptôme devient plus opérante, l'effet Pygmalion est mobilisé et les professionnels participent en conscience à la « délabellisation » : « *La désistance serait renforcée si le changement de comportement de l'individu était reconnu par les autres et lui était renvoyé "en miroir" par un "processus de délabellisation" »*<sup>143</sup>.

<sup>143</sup> BLANC N., « L'interaction de facteurs internes et externes » in *La recherche au service de la Probation – La Désistance*, [visité le 22/05/2016], disponible sur internet : <http://psychocriminologie.free.fr/wp-content/uploads/RECHERCHE-et-PROBATION.pdf>

### **3.2.4 Mobiliser les ressources d'accompagnement**

Afin d'accompagner la transition dans les pratiques, différentes ressources sont mobilisées dans l'environnement de l'établissement et peuvent s'enrichir de nouvelles collaborations et de nouveaux projets au service du processus de changement. L'idée vectrice est d'introduire du tiers dans l'accompagnement des jeunes et dans celui de l'équipe comme moteur de la montée en puissance des capacités de chacun et des possibilités d'interaction comme support à l'accompagnement éducatif et individualisé.

L'ouverture du CEF aux potentialités de son territoire est déjà existante et a été l'objet d'une attention particulière dans les plans d'action et les orientations du projet d'établissement. Sont contenus dans les ressources d'accompagnement tous les liens construits à partir du CEF qui participent à façonner la mise en œuvre de la mission selon un dispositif articulé et mobilisable dans ses différentes dimensions et ses différents contenus pour construire le projet individualisé du jeune. Dans cette optique, l'ensemble des partenaires de l'établissement sont à considérer en termes de ressources à garantir et à compléter : conventions de partenariat (associations locales, ESSMS, Mairie, ERDF), conventions de soins (services hospitaliers, professionnels de santé, organismes de prévention), conventions d'enseignement (Éducation Nationale, DRAAF, réseau de professionnels proposant des accueils en stage de découverte).

Les liens de partenariat avec les services éducatifs de milieu ouvert de la PJJ sont à renforcer pour garantir la souplesse d'adaptation des réponses et des parcours aux besoins individuels : « *L'appropriation du milieu ouvert socle est un objectif commun, avec des outils incontournables comme les documents individuels de prise en charge (DIPC) et les projets conjoints de prise en charge (DCPC). La possibilité de proposer des réponses diversifiées par une offre plus souple, innovante et individualisée, peut s'incarner de manière diverse selon les ressources et stratégies des territoires* »<sup>144</sup>. Le maillage territorial, piloté par la DT PJJ, qui allie recherche et diversification de l'offre de réponses pour les mineurs relevant de la justice pénale, est également une opportunité de ressources. La participation/représentation de l'établissement aux instances de diagnostic/réflexion/élaboration de dispositifs conjoints enrichit les leviers d'action au bénéfice d'une construction des parcours individuels respectueuse de la logique de continuité et de progression personnelle.

Les actions de formation individuelles ou collectives sont favorisées et la qualification encouragée. Celles-ci sont inscrites dans les priorités de l'établissement et prévoient de se poursuivre vers l'acquisition de savoirs plus techniques : après avoir travaillé à la cohésion d'équipe et mis en place l'analyse de la pratique éducative, le projet est d'élaborer des interventions qui permettent le développement de savoirs plus ciblés sur l'action d'éducation.

---

<sup>144</sup> Ministère de la Justice, note de la DPJJ du 21 décembre 2015, « Plan d'action national 2016 et rapport stratégique 2015 ».

L'expérience a montré que les besoins en formation en CEF intéressent les prestataires dans la découverte de la mission, de son milieu d'exercice et des professionnels de l'équipe. Faire connaissance avec l'établissement, milieu encore singulier pour la plupart d'entre eux, a généré une motivation dans la découverte de ses spécificités. Un début d'expérimentation, partagée au sein de l'établissement et réussie, permet d'envisager la poursuite d'actions « *sur mesure* » en fonction de l'évolution des besoins, notamment avec l'institut de formation en travail social de la région et l'URIOPSS. Les actions de formation méritent aussi de s'enrichir des apports d'organismes spécialisés dans la justice pénale des mineurs. Des constructions originales, spécifiquement adressées à l'établissement, sont envisageables selon des modalités là aussi adaptables, à géométrie variable et à partir d'une réflexion partagée sur les marges de progrès souhaitées. Le CEF suscite donc une forme d'intérêt à participer à sa professionnalisation.

La formation, dans une future étape, pourrait aller vers la recherche-action au regard du concept de désistance qui sous-tend le projet de changement, clé d'entrée novatrice au sein du dispositif des CEF. De manière encore plus prospective, l'établissement pourrait créer des ponts avec la recherche qui manifeste elle aussi un intérêt pour le dispositif. Enfin, les ressources d'accompagnement sont celles proposées ou à construire au sein du groupe d'appartenance compte tenu de son expérience et des savoirs capitalisés dans l'accompagnement en matière de justice pénale des mineurs. Les opportunités liées à la filialisation sont des supports facilitateurs dans la déclinaison du projet qui, au-delà de l'établissement, intéresse, par la logique qu'il défend, un dispositif dans sa globalité. De ce point de vue, l'appartenance à un groupe disposant d'expertise, pro-actif dans le développement de savoir-faire spécifiques doit pouvoir faciliter la mutualisation, mais aussi la force d'engagement dans des projets d'envergure incluant d'éventuelles collaborations dans le cadre de la recherche.

### **3.3 Structurer les zones de progrès**

#### **3.3.1 Synchronisme et temporalité**

La mise en œuvre du projet de changement prend en compte différentes temporalités : échéances administratives et réglementaires, contraintes de financement, délais de progression des professionnels.

L'histoire récente de l'établissement, dont la longue période de fermeture de 2014, a eu comme effet de différer à titre dérogatoire la réalisation de la première évaluation interne, initialement programmée en 2015 (soit cinq ans après l'ouverture), puis le renouvellement d'habilitation qui devait intervenir en décembre 2015. Les deux échéances ont été reportées d'une année.

Au-delà de la seule fermeture de 2014, cette dérogation s'explique par le cumul d'actions d'accompagnement (suivi d'audit, plan d'action de 2014...), de missions de contrôle (CGLPL en 2013 et 2015, PJJ en 2015) et de la validation d'un projet d'établissement totalement réécrit en 2014, le tout concentré sur deux années. La dérogation d'échéances apparaît également porteuse d'enjeux dans le contexte institutionnel décrit : le CEF se trouve à une sorte de carrefour de trajectoires, avec un changement structurel majeur du fait de la filialisation de l'association à un groupe de dimension nationale et avec un impératif de montée en puissance de son activité jusqu'à la stabilisation attendue (taux d'activité à 85 %). L'enjeu de pérennité reste donc encore d'actualité au sens où une obligation de résultat pèse sur l'établissement.

Les contraintes de financement sont en lien avec la mise en œuvre du projet architectural dont le coût évalué à 500 000 € nécessite l'élaboration d'un plan de financement pluriannuel, sachant que ses étapes de réalisation ont un effet sur la montée en charge de l'activité. Plus précisément, il est admis de manière consensuelle (autorité de contrôle, association et groupe, établissement), que la configuration actuelle avec des espaces totalement ouverts, ne permet pas d'envisager une activité stabilisée à hauteur de l'habilitation.

Enfin, dans l'aspect temporel, il convient d'intégrer le mouvement en place de reconfiguration de l'équipe, dont la progression de ses apprentissages et la montée en puissance de sa professionnalité.

Le projet de changement s'articule autour de ces différentes temporalités qui nécessitent une mise en concordance. La perspective générale est de fixer un enchaînement d'étapes qui mettent en adéquation les contraintes, les opportunités contextuelles et la continuité de la transformation déjà engagée.

Tenant compte de cela, je propose le déroulement temporel suivant :

- La première étape est l'utilisation de la récente filialisation comme un marqueur. L'intérêt stratégique de cette étape tient à sa visée communicationnelle forte : la filialisation constitue un nouveau socle d'appartenance et autorise des perspectives. Ce changement structurel est vecteur de sens. Ses qualités signifiantes sont à mettre au service d'une compréhension par l'équipe du projet de changement sur le moyen et long terme. Le sens et les effets de la filialisation sont donc à utiliser dans la communication comme « *kick-off* » d'ouverture d'une nouvelle séquence de la transformation institutionnelle.
- La seconde étape est celle de l'ancrage du projet. Des évolutions ont déjà eu lieu, elles s'inscrivent dans un mouvement désormais renforcé d'intentionnalité en termes de perspectives, d'objectifs à atteindre et de choix managériaux. Ce mouvement doit se poursuivre : adaptation, enrichissement, mobilisation des ressources nouvelles pour soutenir la progression technique en cours.



- La troisième étape est la réalisation de la première évaluation interne. Elle répond à l'obligation réglementaire et sa mise en œuvre permet : un bilan des évolutions opérées ou en cours, un repérage des besoins, la définition des futures perspectives à décliner dans un plan de progrès.
- La quatrième étape est la démarche de renouvellement d'habilitation. Elle intervient dans la suite immédiate de l'évaluation interne, ce qui permet de disposer d'une lisibilité de la situation et des orientations à privilégier. Compte tenu de la réécriture du projet d'établissement fin 2014, celui-ci peut être présenté en l'état, complété du rapport d'évaluation interne et annexé d'un plan de progrès qui lui-même aboutira à un projet d'établissement renouvelé.
- La cinquième étape est la mise en œuvre du plan de progrès en vue de la rénovation du projet d'établissement.

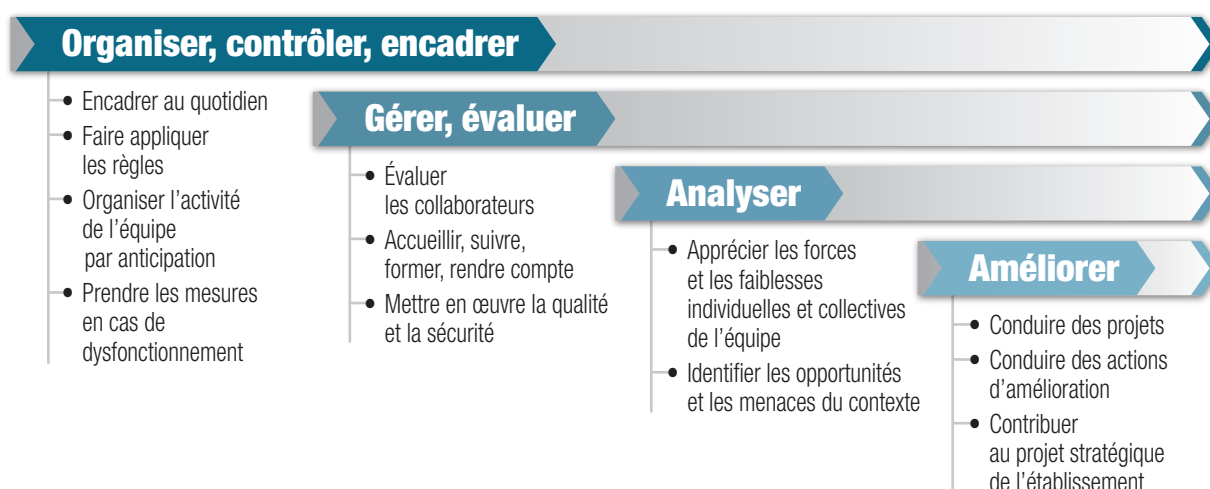


### 3.3.2 Consolidation de la ligne hiérarchique

Différents points de diagnostic sont à considérer relativement à la ligne hiérarchique et à son efficacité. Un travail sur cet aspect apparaît nécessaire afin de donner pleine amplitude à un encadrement mieux structuré. L'organigramme type des CEF prévoit des moyens à hauteur de deux cadres intermédiaires. Le choix a été fait de disposer de deux chefs de service (autre configuration possible : une direction adjointe et un chef de service). Tout d'abord, il importe de prendre en considération que les deux cadres intermédiaires sont, à des étapes différentes, chacun dans un temps d'apprentissage de leur fonction. Dès lors, des priorités doivent être définies dans le respect de leur progression individuelle. D'une part, cette réalité influe de fait sur la répartition et le contenu des tâches à conduire respectivement par les trois cadres hiérarchiques de l'établissement. D'autre part, elle doit elle-même être intégrée aux étapes d'évolution pour l'ensemble de l'établissement, au risque de reléguer les cadres intermédiaires dans des postures trop exécutoires, c'est-à-dire soumises à un niveau trop élevé de décisions prises hors collégialité.

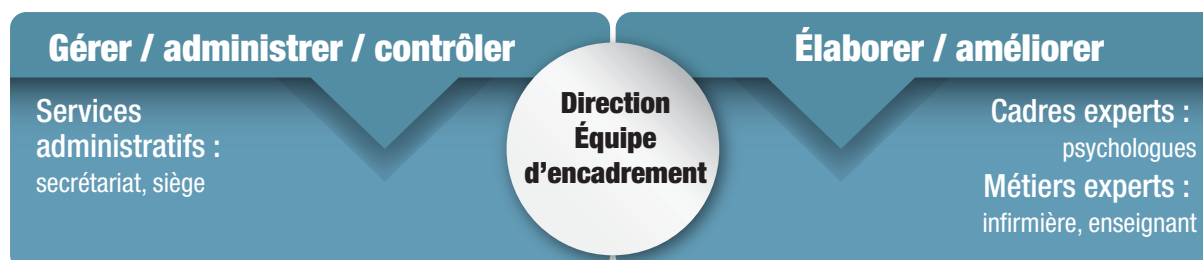
De plus, depuis leur intégration dans l'équipe, ils ont eu à accompagner des périodes de difficultés qui n'ont pas permis que leur apprentissage soit organisé et anticipé dans la montée en puissance de leurs responsabilités. Ils ont plutôt été dans l'adaptation et ont eu à intervenir de manière récurrente en lieu et place des éducateurs, ce qui dans le fonctionnement a eu comme conséquence un effet d'écrasement de l'organigramme. La période suivante recrée un contexte favorable à l'équilibre des fonctions et au respect de la chaîne hiérarchique qui peut enfin être installée comme véritable mécanisme structurel. Même s'ils sont inhérents à tout fonctionnement institutionnel, la conduite de projet et le suivi de la qualité ne sont pas identifiés comme prioritaires dans l'immédiate redistribution des missions et des tâches, au titre du nécessaire accompagnement des cadres intermédiaires dans leurs « *ré-apprentissages* ». De ce fait, ils restent pour une première période au seul pilotage de la direction, particulièrement dans la définition des grands axes de la stratégie générale du projet de changement.

### ***Progressivité et montée en responsabilité des cadres intermédiaires***



Dans ses responsabilités de déclinaison de l'opérationnalité, mais aussi d'adaptation et de projection, la ligne hiérarchique est enrichie de collaborations internes qui viennent renforcer la pertinence de ses arguments techniques. Une ouverture lisible par tous est utile à l'intention affirmée de la direction d'installer le développement d'implications.

### ***Collaborations à la direction***



### **3.3.3 Adaptation des ressources humaines à la logique du besoin**

Accompagner les mineurs accueillis au CEF, selon une approche individualisée et une exigence clinique soutenue par la logique de désistance, conduit à repenser la gestion des ressources humaines. Un modèle adapté à cette approche et qui participe au changement attendu, est celui de la pyramide inversée, emprunté à Bernard Dubreuil<sup>145</sup>.

Le champ de l'éducation spécialisée sait produire des diagnostics, des évaluations, trop souvent relatives à la seule description de ce qui fait problématique pour l'utilisateur. Savoir opérer ce décryptage de compréhension est utile, mais seulement constitutif d'une étape vers ce qui doit davantage relever d'un repérage de besoins en vue de soutenir la progression individuelle.

Dans l'organisation, le modèle de la pyramide inversée constitue un nouveau choix signifiant en ce qu'il participe à caractériser les évolutions à opérer au sein de l'organisation, ainsi qu'à en préciser la traduction en matière de ressources humaines. C'est une façon de fixer les orientations de la politique de recrutement déjà amorcée en ce sens dans le cadre de la recomposition partielle de l'équipe. En effet, les choix qui ont présidé aux recrutements ont été ceux de rechercher un niveau de qualification, des qualités et une vision complémentaire des compétences à intégrer dans l'équipe en vue d'enrichir le contenu de l'accompagnement et ainsi de faciliter l'interaction avec l'utilisateur comme socle de son processus individuel de changement et de son « *entrée en désistance* ».

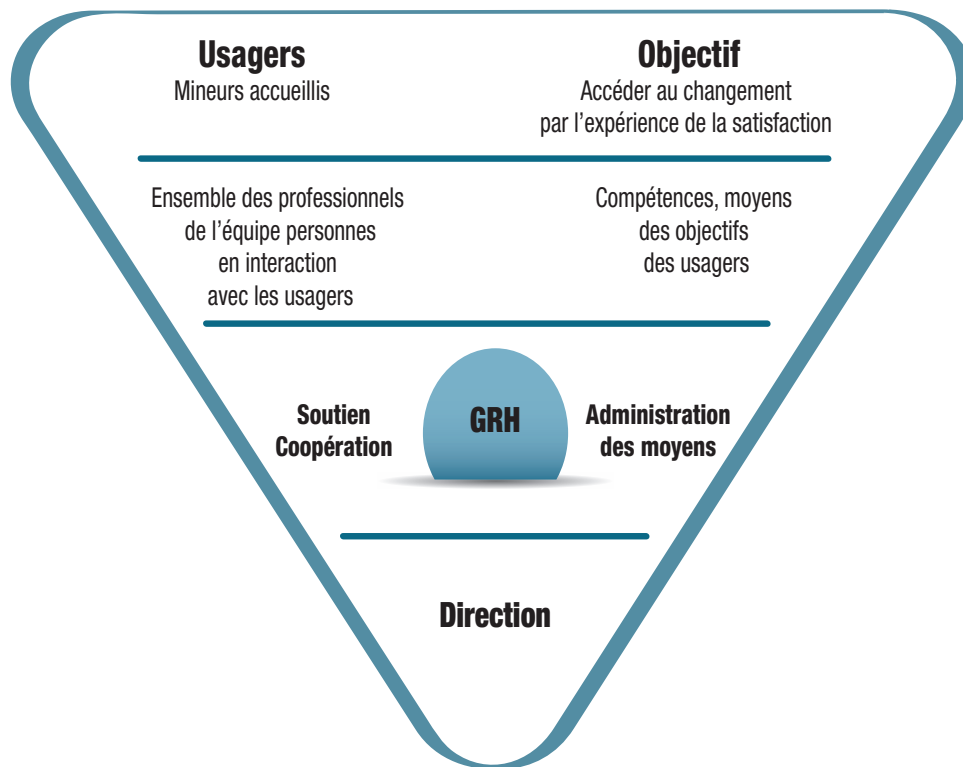
La pyramide inversée présente une adéquation avec la ligne de pensée de la vision en « *mosaïque* » des compétences. Elle propose une lisibilité de l'agrégation intelligente de ces compétences et soutient la transition de la prise en charge vers l'accompagnement. On ne se situe plus dans une forme de mécanique de la gestion du quotidien, mais dans une réponse élaborée, une action réfléchie et concertée.

Cette vision impacte par ailleurs les parcours professionnels individuels, l'accompagnement vers la qualification et les mutations de fonctions. De manière globale, elle impacte les lignes d'organisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en favorisant les liens entre les principaux supports en matière de gestion des ressources humaines : fiches de fonction, référentiels de compétences, entretiens individuels et plan de formation (supports pour partie en place dans l'établissement). À travers le modèle proposé, les choix de direction sont mieux compris et légitimés au regard de leur finalité : la réponse au besoin, donc la qualité de l'accompagnement.

---

<sup>145</sup> Docteur en sociologie, directeur de Pluriel formation-recherche.

### Projet de direction fondé sur l'utilité à répondre à l'objectif



« Le retournement pyramidal consiste à penser non à partir de la direction mais :

- à partir des usagers,
- à en faire dépendre les professionnels,
  - d'une part dans leur interaction de personnes avec les usagers,
  - d'autre part dans leurs compétences comme moyens des objectifs des usagers,
- à en faire dépendre la gestion des ressources humaines - et donc la direction -
  - d'une part dans l'administration des compétences,
  - d'autre part dans le soutien des professionnels comme personnes et la recherche avec ces dernières des modalités de coopération au service de l'action auprès des usagers. »

Source : Gestion des ressources humaines et « travail pour autrui »,  
DUBREUIL B. in Les Cahiers de l'Actif, n° 420-423 (mai-août 2011)

#### 3.3.4 Entrée dans la logique d'amélioration continue de la qualité

L'établissement n'a pas réalisé l'évaluation interne compte tenu du contexte de l'époque. Pour autant, une attention particulière a été portée à son fonctionnement, mais au titre essentiel des difficultés traversées et des contrôles qu'elles ont nécessités. De ce point de vue, même si les professionnels ont intégré l'existence d'un regard tiers utile à la qualité, ils

n'ont pas appréhendé cette réalité comme un processus continu d'amélioration dans lequel ils seraient acteurs, mais plutôt comme une contrainte, un « *subi* » en réaction au contexte. En même temps, dans les travaux conduits au sein de l'établissement et leurs effets sur le fonctionnement, des amorces ont participé à donner du sens à la réflexion partagée, au développement de la capacité de chacun à s'exposer dans un débat d'idées ou dans la défense d'un point de vue argumenté : plan d'action de 2014, programme de travail avec les cadres du CEF partenaire appartenant au groupe, analyse de la pratique éducative, formations intra-muros (accompagnement RH, accompagnement à la cohésion d'équipe). D'autre part, un plan de progrès avait été initié début 2015 qui avait permis d'approcher des éléments de méthode : définition des axes d'amélioration, planification, fiches de route, animation de groupes de travail.

Une logique d'amélioration incluant la dimension participative de l'équipe et inscrite dans une dimension processuelle est surtout émergente depuis l'aboutissement de la recomposition partielle de l'équipe fin 2015 : refonte des supports d'évaluation individuelle, création d'outils de capitalisation de l'information dans les dossiers individualisés, création d'un module d'accueil à l'admission, etc. Cette dynamique de structuration pour l'enrichissement de contenu se retrouve aussi dans le développement des 5 programmes du projet d'établissement, particulièrement en ce qui concerne la santé et la scolarité, à partir de l'intégration dans l'équipe de métiers experts disposant d'une maîtrise technique dans leur domaine de compétences.

Le positionnement dans le temps de la réalisation de la première évaluation interne est à utiliser dans la stratégie globale de changement car il présente des opportunités comme vecteur de compréhension de l'environnement de fonctionnement de l'établissement et comme marqueur de progression : renforcement de l'apprentissage des logiques et des outils du champ de l'action sociale et médico-sociale, signification à l'équipe des étapes de professionnalisation déjà réalisées, valorisation des capacités d'initiative. La perspective de l'évaluation interne agit comme un signifiant d'étape, une ritualisation qui permet par « *effet cliquet* » la capitalisation de savoir-faire internes pré-existants.

L'évaluation interne participe aussi au processus de changement par l'ouverture sur des axes de questionnement à propos des pratiques et des organisations dans le secteur qui nous intéresse. Dans la suite des premières recommandations de l'Anesm relatives à l'évaluation interne (« *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du CASF* », 2009), des recommandations ciblent désormais les ESSMS par catégorie. La démarche d'évaluation interne conduite au sein de l'établissement prévoit,

au titre du 4<sup>e</sup> alinéa de l'art. L.312-1 du CASF<sup>146</sup> et en respect des recommandations actualisées de l'Anesm<sup>147</sup>, d'intégrer les quatre axes préconisés.

Ces quatre axes constituent la base structurelle du futur référentiel d'évaluation. Pour le rendre actif et opérant, des points d'appui à son élaboration, puis à la réalisation de l'évaluation interne sont à mobiliser et à croiser : les références internes existantes et valides, le partage d'expériences, de savoirs et de compétences avec les nouveaux collaborateurs au sein du groupe d'appartenance. Des espaces de construction mutualisée sont à construire, avec comme appui : les autres CEF ayant l'expérience de l'évaluation interne, le chargé de mission pour le public relevant de la justice pénale des mineurs, les documents de référence transversaux aux établissements du groupe. L'établissement dispose ici de ressources nouvelles, de points de ressort pour dynamiser et renforcer la cohérence et la précision de méthodologie et de technicité. Afin d'assurer une continuité et de s'inscrire dans un processus, il ne s'agit pas de repenser les références, mais plutôt de les croiser avec les expériences conduites ailleurs pour enrichir les outils déjà à disposition. L'évaluation interne prévoit donc d'associer des compétences externes à l'établissement, bénéfice issu de la filialisation récente.

Les références internes constituent la littérature d'appui actuelle qui guide la déclinaison de la mission et qui permet la mesure des écarts, puis l'identification des points de progression. La conception du référentiel d'évaluation prévoit aussi de se nourrir d'une arborescence qui inclut cet existant. D'autre part, la remobilisation, pour les améliorer, des outils méthodologiques utilisés pour le plan de progrès conçu en 2015 constituent aussi une base de travail et un continuum pour l'équipe, notamment dans la prise en compte des trois niveaux de préoccupation qui avaient fait consensus et qui permettaient de ventiler l'existant et les actions à conduire.

Pour prendre en compte à la fois l'enrichissement des bonnes pratiques professionnelles et les productions internes capitalisées, le schéma général des orientations de l'évaluation interne peut se décliner en croisant les deux sources de référence.

---

<sup>146</sup> Article L.312-1 du CASF, 4<sup>e</sup> alinéa : « *Les établissements ou services mettant en œuvre les mesures éducatives ordonnées par l'autorité judiciaire en application de l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ou des articles 375 à 375-8 du code civil ou concernant des majeurs de moins de vingt et un ans ou les mesures d'investigation préalables aux mesures d'assistance éducative prévues au code de procédure civile et par l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante* ».

<sup>147</sup> Anesm, « *Évaluation interne : repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives* », janvier 2015.



### Structure générale du référentiel d'évaluation

<b>RBPP</b>	La prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs	La garantie des droits des personnes accompagnées et leur participation au fonctionnement de la structure	La personnalisation de l'accompagnement, la coordination des interventions, la cohérence et la continuité des parcours	La prévention et la gestion des risques liés à la situation de vulnérabilité des personnes accompagnées
<b>Axes Plan de progrès 2015</b>				
Favoriser l'expression	<b>Ensemble des références, des critères et des indicateurs d'évaluation</b>			
Soutenir la professionnalisation				
Améliorer les organisations				

Compte tenu de la finalité du projet de changement qui ambitionne une transformation pour partie novatrice, le choix serait au final de construire avec l'équipe un référentiel d'évaluation singulier, par ailleurs respectueux des exigences de l'Anesm et enrichi des apports d'expertise du groupe d'appartenance.



## Conclusion

La situation de l'établissement, décrite à travers l'analyse de son contexte et de sa temporalité, illustre par l'exemple les difficultés historiques d'un dispositif, mais aussi la capacité de ce dernier, à partir de ses acteurs, de traduire l'accompagnement des mineurs délinquants en CEF en véritable réponse éducative.

D'avantage que le risque de voir réapparaître les « *bagnes d'enfants* » à travers les CEF, le mouvement est plutôt celui de la construction d'une professionnalité qui ne cesse de produire de la valeur ajoutée à un dispositif. Soutenu en ce sens par les orientations des politiques publiques et le respect porté aux droits individuels et fondamentaux, le dispositif des CEF prend aujourd'hui sa place dans l'articulation du panel de réponses en matière de justice pénale des mineurs.

Le projet de changement ici proposé s'appuie sur cet environnement dynamique pour étayer son propre progrès vers une meilleure qualité d'action. Son ambition se situe, certes dans une vision « *méta* » celle du sens mais elle est fondamentale pour l'établissement afin de dépasser une séquence traumatique de son histoire. Ce n'est qu'en trouvant leurs propres ressorts de pertinence que l'organisation et les professionnels qui la font vivre seront engagés dans une recherche de qualité.

Le projet de changement intervient comme réponse à cette recherche de pertinence au service de la qualité, en proposant la désistance comme vecteur de sens pour l'ensemble des acteurs de l'organisation et les modalités de fonctionnement de cette dernière. C'est son ambition « *méta* » : se saisir d'une autre clé de lecture de la problématique des mineurs délinquants et ouvrir les professionnels qui les accompagnent à une compréhension de leur mode d'accompagnement dans toutes ses déclinaisons, de ses effets et donc de ses enjeux dans le parcours de ceux qui leur sont « *confiés* ».

Des points de progrès, issus des étapes du cheminement institutionnel, doivent perdre leur caractère de juxtaposition pour être « *re-liés* » par le sens et la compréhension. S'appuyant sur les mutations internes déjà engagées, le projet de changement fait opportunité pour une transition vers l'émergence d'un nouvel ensemble.

Le pari du projet est donc de croire que l'appropriation du concept de désistance peut restaurer, fédérer et provoquer un élan régénérateur chez les professionnels et chez les mineurs accueillis au sein de l'établissement. Créer les conditions pour rassembler autour d'une vision et d'une logique commune, c'est aussi rassurer et contenir dans un univers de travail éprouvant, complexe et dont les réussites sont aujourd'hui des enjeux majeurs dans une société elle-même éprouvée par un contexte de menace et d'agression.

Cette vision commune, développée dans l'intérêt des parcours individuels des mineurs accueillis, invite à réfléchir sur l'action d'éducation en CEF selon un angle nouveau qui peut enrichir le dispositif. L'environnement de l'établissement est propice à accueillir cette

forme de contribution, notamment dans la dynamique actuelle d'enrichissement du corpus réflexif et normatif à propos de l'accompagnement en CEF.

Enfin, son intérêt me semble aussi résider dans le fait qu'elle peut participer à composer avec le paradoxe fondateur du dispositif, entre contrainte et éducation, à renforcer les voies de développement vers davantage d'ouverture, de diversité et de multiplication des modes et des espaces d'accompagnement en CEF.

---

## Bibliographie

---

### Ouvrages :

BORN M., *Pour qu'ils s'en sortent !, Comment intervenir plus efficacement auprès de jeunes délinquants*, Bruxelles : De Boeck, 2011, 163 pages.

CYRULNIK B., *Ivres paradis, bonheurs héroïques*, Paris : Odile Jacob, 2016, 230 pages.

MAUGER G., *La sociologie de la délinquance juvénile*, Paris : La Découverte, col. Repères, 2009, 128 pages.

### Chapitres d'ouvrages :

BRUYN F. de, CHOQUET L.-H., THIERUS L., « Les "sorties" des mineurs de la délinquance à l'issue d'un séjour en centre éducatif fermé », in MOHAMMED M. (dir.), *Les sorties de délinquance*, Paris : La Découverte, « Recherches », 2012, p. 279-298.

FARRALL S., « Brève histoire de la recherche sur la fin des carrières délinquantes », in MOHAMMED M. (dir.), *Les sorties de délinquance*, Paris : La Découverte, « Recherches », 2012, p. 13-19.

JANIN C., « La transgression : une introduction », in *Transgression*, Paris : Presses Universitaires de France, col. Monographies et débats de psychanalyse, 2009, p. 7-12.

MARCELLI D., « La marche : un outil de soin pour des jeunes en grandes difficultés sociales ou psychologiques », *Marcher pour s'en sortir*, Toulouse, Toulouse : Éd. érès, col. « La vie devant eux », 2012, p. 57-65.

YOUF D., « Les origines philosophiques des droits de l'enfant », in YOUF D., *Penser les droits de l'enfant*, Paris : Presses Universitaires de France, col. Questions d'éthique, 2002, p. 9-26.

### Articles :

BECKER H. S., « Les criminologues n'ont jamais rien fait à propos du problème du crime ». Entretien de Howard S. BECKER avec Didier BIGO, Laurent BONELLI et Fabienne BRION (1<sup>er</sup> octobre 2012), *Cultures & Conflits* 2/2014 (n° 94-95-96), Paris : L'Harmattan, p. 27-41.

BOURQUIN J., « De la correction à l'éducation » in *Pages d'histoire, la protection judiciaire des mineurs, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière », 2007 (hors-série), p. 219-258.

BRUEL A., « Le temps judiciaire », *Vie Sociale*, 2013/2 n° 2, p. 87-97.

CRÉMIÈRE M., « Justice restauratrice : une voie trop ignorée », *Journal du droit des jeunes* 4/2014 (n° 334), 2014, p. 9-15.

Dossier « Soutenir la désistance », *Dedans Dehors*, n° 76, mars-Avril 2012, p. 51-53.

GAUTHIER P., « Les temps de l'action publique », *Vie sociale*, 2013/2 n° 2, p. 65-71.

Gestion des ressources humaines et « travail pour autrui », DUBREUIL B. in *Les Cahiers de l'Actif*, n° 420-423 (mai-août 2011)

JEANNE Y., « Anton Makarenko : un art de savoir s'y prendre », *Reliance* 3/2005 (n° 17), Toulouse : Éd. érès, 2005, p. 144-150.

- « L'art thérapie, un moyen de restaurer la confiance et l'image des adolescents accueillis en CEF », *CNAPE FORUM* n° 58, octobre 2012, p. 16-18.
- LAURU D., « Figures de l'autorité à l'adolescence », *Enfances & Psy* 2/2003 (n° 22), Toulouse : Éd. érès, p. 118-124.
- LENZI C., MILBURN P., « Les centres éducatifs fermés : de la clôture institutionnelle à l'espace éducatif », *Espaces et sociétés* 3/2015 (n° 162), Toulouse : Éd. érès, 2015, p. 95-110.
- « Les travailleurs sociaux doivent incarner le discours républicain », *Direction[s]* n° 140, mars 2016, p. 25.
- MARCELLI D., « Nouvelles violences à l'adolescence... Quelles limites ? », *Enfances & Psy* 3/2010 (n° 48), Toulouse : Éd. érès, p. 119-129.
- MARCELLI D., « Le centre éducatif fermé, la théorie est toujours plus belle que la pratique », *Adolescence* 2/2009 (n° 68), GREUPP, p. 377-381.
- MARTIN G., TRUONG F., « Nouveaux regards sur la déviance », *Idées économiques et sociales* 3/2015 (n° 181), Réseau Canopé, p. 4-7.
- MIRAOUI A., « 2002, une année palindromique ? La création des centres éducatifs fermés », *Les Cahiers Dynamiques* 3/2011 (n° 52), Toulouse : Éd. érès, p. 96-100.
- MOHAMMED M., « Sortir de la délinquance », *Idées économiques et sociales* 3/2015 (n° 181), Réseau Canopé, p. 48-52.
- MUCCHIELLI L., « Criminologie, hygiénisme et eugénisme en France (1870-1914) : débats médicaux sur l'élimination des criminels réputés "incorrigibles" », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines* 2/2000 (n° 3), Auxerre : Éd. Sc. Humaines, p. 57-88.
- MUCCHIELLI L., « L'évolution de la délinquance des mineurs et de son traitement pénal », *Les Cahiers Dynamiques* 1/2013 (n° 58), Toulouse : Éd. érès, p. 6-17.
- MUCCHIELLI L., « Les "centres éducatifs fermés" : rupture ou continuité dans le traitement des mineurs délinquants ? », in *Enfermements et éducations*, Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière », n° 7 – 2005, p. 113-146.
- PERRET V., JOSSERAND E., *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris : Ellipses, 2003, p. 253-297.

### **Rapports :**

- Rapport annuel public du Conseil d'État, 1991.
- Ministère de la Justice, Mission de recherche Droit et Justice, rapport final : « *Du standard technique à la norme, impacts et enjeux* », 1995.
- DPJJ, Pôle Recherche, *Enquête sur la réitération des mineurs placés en centre éducatif fermé, entre 2003 et 2007*, Rapport final, septembre 2011.
- Inspection Générales des Affaires Sociales n° RM2013-016P, Inspection Générale des Services Judiciaires n° 4-2013, Inspection de la Protection Judiciaire de la Jeunesse n° 1 INSP 2013, *Mission sur l'évaluation des centres éducatifs fermés (CEF) dans le dispositif de prise en charge des mineurs délinquants*, janvier 2013.
- Compte-rendu du conseil des ministres du 23 avril 2014.
- Mission de recherche Droit et Justice, *Les Centres éducatifs fermés, la part cachée du travail éducatif en milieu contraint*, synthèse janvier 2015.



Ministère de la Justice. *Rapport public « Justice, délinquance des enfants et des adolescents »*  
– État des lieux des connaissances et actes de la journée du 2 février 2015, mai 2015.  
Inspection générale des affaires sociales N° 2015-014R, *Rapport sur le dispositif des centres éducatif fermés (CEF)*, N° 4-15, octobre 2015.

Ministère de la Justice, Mission Nationale de Veille et d'Information, Rapport annuel 2015.  
CNAPE, Rapport annuel 2015.

### **Textes réglementaires :**

Loi du 22 juillet 1912 sur les tribunaux pour enfants et adolescents et sur la liberté surveillée.

Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, exposé des motifs.

Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger.

Déclaration des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1959.

Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale.

Assemblée générale des Nations Unies, *Convention internationale des droits de l'enfant*, 1989.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale NOR : MESX0000158L.

Loi n° 2002-1138 du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice NOR : JUSX0200117L

Loi n° 2007-1545 du 30 octobre 2007 instituant un Contrôleur général des lieux de privation de liberté. NOR: JUSX0758488L.

Anesm, *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 2010.

Nations Unies, Comité des droits de l'enfant, observation générale n° 14 (2013) sur le droit de l'enfant à ce que son intérêt supérieur soit une considération primordiale (art. 3, paragr. 1).

Anesm, « *Évaluation interne : repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives* », janvier 2015.

Ministère de la Justice. Note relative à la lutte contre la radicalisation au sein des établissements et services de la Protection judiciaire de la jeunesse. 27 janvier 2015.

Ministère de la Justice, DPJJ, Note du 22 octobre 2015 relative à l'action éducative dans le cadre du placement judiciaire. NOR:USF1526167N.

Ministère de la Justice, note de la DPJJ du 21 décembre 2015, « Plan d'action national 2016 et rapport stratégique 2015 ».

Ministère de la Justice, Circulaire d'application du 10 mars 2016 de l'arrêté n° JUSF1509326A du 31 mars 2015, NOR : JUSF1607483C.

### **Webographie :**

Andesi, 4<sup>e</sup> Rencontres Nationales des Chefs de service, Bordeaux, 2 et 3 juin 2015, intervention de Bernard Damien, « Exercice de l'autorité et relations de pouvoir - Entre délégation formelle et légitimité réelle ? », disponible sur internet : <http://www.andesi.asso.fr/les-videos-de-landesi>

BLANC N., « L'interaction de facteurs internes et externes » in *La recherche au service de la Probation – La Désistance*, [visité le 22/05/2016], disponible sur internet : <http://psychocriminologie.free.fr/wp-content/uploads/RECHERCHE-et-PROBATION.pdf>

Boris Cyrulnik face à Thierry Arnaud, BFM TV, 22 avril 2016, [visité le 24/04/2016], disponible sur internet : <http://www.bfmtv.com/mediaplayer/video/boris-cyrulnik-face-a-thierry-arnaud-en-direct-799825.html>

JANVIER R., « Les Centres Educatifs Fermés : de l'impasse répressive à l'usager citoyen », 2008, [visité le 07/04/2016], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/253-les-centres-educatifs-fermes-de-limpasse-repressive-a-lusager-citoyen-16-03-2008/?hlst=paradoxe+originel>

JANVIER R., « Désinstitutionnaliser ? », 2015, [visité le 16/08/2016], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/737-desinstitutionnaliser-18-12-2015/>

JANVIER R., « Penser une organisation et un management au service d'une sanction éducative », 2016, [visité le 20/08/2016], disponible sur internet : [http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/752-penser-une-organisation-et-un-management-au-service-dune-sanction-educative-21-02-2016/#\\_ftnref3](http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/752-penser-une-organisation-et-un-management-au-service-dune-sanction-educative-21-02-2016/#_ftnref3)

MAURIN Y., « Les facteurs psychologiques de la désistance » in *La recherche au service de la Probation – La Désistance*, disponible sur internet : <http://psychocriminologie.free.fr/wp-content/uploads/RECHERCHE-et-PROBATION.pdf>

Ministère de l'Intérieur, « La stratégie nationale de prévention de la délinquance 2013-2017 », [visité le 29/04/2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/SG-CIPDR/Strategie-nationale>

Ministère de l'Intérieur, « Prévenir la radicalisation », [visité le 02/04/2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/SG-CIPDR/Prevenir-la-radicalisation/Prevenir-la-radicalisation>

Ministère de l'Intérieur, Prévention de la radicalisation - Kit de formation, 2<sup>e</sup> édition, septembre 2015, p. 103, [visité le 07/07/2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/SG-CIPDR/Prevenir-la-radicalisation/Prevenir-la-radicalisation/Formation>

Ministère de la Justice, discours de Pierre Joxe à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, [visité le 02/04/2016], disponible sur internet : <http://www.justice.gouv.fr/justice-des-enfants-et-des-adolescents-12754/-les-videos-12772/>

Ministère de la Justice, discours de Christiane Taubira à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, [visité le 02/04/2016], disponible sur internet : <http://www.justice.gouv.fr/justice-des-enfants-et-des-adolescents-12754/-les-discours-12771/>

Ministère de la Justice, intervention de Daniel Marcelli à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ordonnance du 2 février 1945, [visité le 20/05/2016], disponible sur internet : <http://www.justice.gouv.fr/justice-des-enfants-et-des-adolescents-12754/-les-discours-12771/>

Université de Liège, « Pour qu'ils s'en sortent », disponible sur internet : [http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c\\_42722/fr/pour-qu-ils-s-en-sortent?](http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_42722/fr/pour-qu-ils-s-en-sortent?)

---

## Liste des annexes

---

- Annexe 1 :** Nomenclature des pratiques délinquantes dans le code pénal (extraits)
- Annexe 2 :** Mesures et sanctions pénales appliquées aux mineurs
- Annexe 3 :** Répartition de l'hébergement collectif spécialisé de mineurs sous protection judiciaire
- Annexe 4 :** Suivi d'audit 2013
- Annexe 5 :** Présentation du plan d'action (extrait), 2014
- Annexe 6 :** CEF : cadre de validation – Préparation du Copil d'ouverture, 2014
- Annexe 7 :** Organigramme comparatif 2013-2015

## Annexe 1

### **Nomenclature des pratiques délinquantes dans le code pénal (extraits)**

#### **Les crimes et délits contre les personnes (livre II) :**

- atteintes à la vie de la personne (volontaires/involontaires) (titre II, chapitre I, sections 1 et 2) ;
- atteintes volontaires à l'intégrité physique ou psychique de la personne : violences et menaces (titre II, chapitre II, section 1, paragraphes 2 et 3), agressions sexuelles – viol, harcèlement sexuel (section 2, paragraphes 1, 2 et 3), trafic de stupéfiants (section 4).

#### **Les crimes et délits contre les biens (livre III) :**

- vol simple et aggravé (titre I, chapitre I, section 1) ;
- extorsion, chantage (chapitre II, sections 1 et 2) ;
- recel (titre II, chapitre I, sections 1 et 2) ;
- destructions, dégradations et détériorations (chapitre II, sections 1, 2 et 3).

#### **Les crimes et délits commis contre les agents dépositaires de l'autorité publique (livre IV, titre III, chapitre 3) :**

- menaces et actes d'intimidation commis contre les personnes exerçant une fonction publique (section 2) ;
- outrage (section 4) ;
- rébellion (section 5).

*Source : MAUGER G., La sociologie de la délinquance juvénile,  
Paris : La Découverte, collection Repères, 2009, p. 15.*

## **Annexe 2**

### **Mesures et sanctions pénales appliquées aux mineurs**

#### **Quelles mesures et sanctions pénales sont appliquées aux mineurs ?**

La majorité pénale s'applique à 18 ans. Pour les mêmes faits, un mineur ne peut être sanctionné aussi durement qu'un majeur (sauf cas rarissimes). Toutefois, plus un mineur se rapproche de sa majorité, plus il encourt un nombre significatif de sanctions.

#### **Responsabilité civile**

Les parents sont responsables civilement des fautes de leur enfant mineur. L'indemnisation de la victime sera à leur charge.

#### **Majorité et responsabilité pénale**

La majorité pénale est fixée à 18 ans.

La loi ne fixe pas d'âge minimum en dessous duquel un mineur ne peut rendre des comptes. Un enfant de moins de 10 ans peut être responsable pénalement. Seul compte son discernement, sa capacité à comprendre les conséquences de ses actes.

Un mineur ne peut pas être jugé par les tribunaux ordinaires (exemple : tribunal correctionnel).

Il relève :

- du juge des enfants,
- ou d'un tribunal pour mineur.

Selon son âge, le mineur risque différentes catégories de sanctions.

#### **Mineur de moins de 10 ans**

Il ne peut subir que des mesures éducatives :

- une remise aux parents,
- une remise aux services d'assistance à l'enfance,
- un placement dans un établissement d'éducation ou dans un établissement médical,
- une admonestation,
- une mesure de liberté surveillée,
- une mesure d'activité de jour.

#### **Mineur de 10 à 12 ans**

Il peut subir les mêmes mesures qu'un mineur de moins de 10 ans. Il risque également des sanctions éducatives :

- un avertissement solennel, une forme plus sévère de l'admonestation prononcée par le tribunal et non le juge des enfants,
- une interdiction (jusqu'à 1 an) de paraître dans certains lieux,

## **Annexe 2 (suite)**

- une interdiction (jusqu'à 1 an) de fréquenter certaines personnes,
- une confiscation d'objets,
- une mesure d'aide ou de réparation,
- ou du suivi obligatoire d'un stage de formation civique.

**Attention** : la violation d'une de ces obligations peut être sanctionnée par un placement.

### **Mineur de 13 à 15 ans**

Il peut être condamné aux mêmes mesures et sanctions qu'un mineur de 10 à 12 ans.

Il risque également :

- une amende de 7 500 € maximum,
- un placement dans un centre éducatif fermé dans le cadre d'un sursis avec mise à l'épreuve,
- une peine de prison, qui ne peut excéder la moitié du maximum prévu pour un majeur coupable des mêmes faits.

### **Mineur de 16 ans et plus**

Il peut subir les mêmes mesures et sanctions qu'un mineur de 13 à 15 ans.

Il risque aussi un travail d'intérêt général.

En outre, le tribunal peut le condamner à plus de la moitié voire à la totalité de la peine de prison prévue pour un adulte en fonction :

- de sa personnalité
- et des circonstances de l'infraction.

De même, un mineur de 16 ans et plus peut être condamné à la même peine d'amende qu'un adulte.

S'il estime que des poursuites ne sont pas nécessaires au vu des faits et de la personnalité du mineur, le procureur peut prononcer des mesures alternatives.

Il peut notamment décider d'un rappel à la loi en présence des parents.

D'autres mesures sont possibles, avec l'accord des parents :

- l'orientation vers une structure sanitaire, sociale ou professionnelle,
- un stage de formation civique,
- une consultation chez un psychiatre ou un psychologue,
- une réparation des dommages,
- une médiation entre l'auteur et la victime.
- ou une composition pénale, si le mineur a plus de 13 ans.

*Source : Service-Public.fr, Le site officiel de l'administration française.*

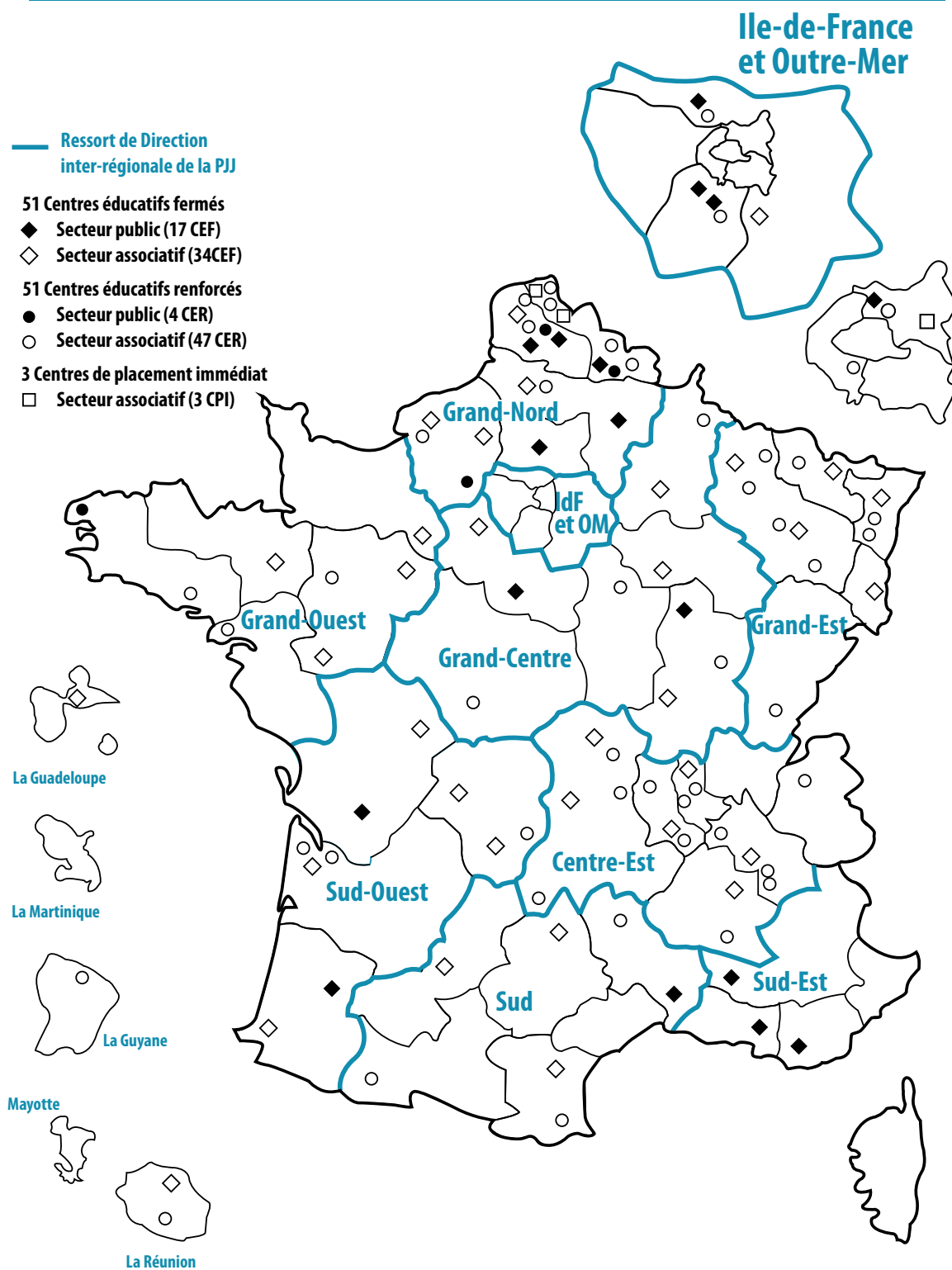
*Quelles mesures et sanctions pénales sont appliquées aux mineurs ?*

*Vérifié le 29 janvier 2015 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre),  
Ministère en charge de la justice.*



## Annexe 3

### Hébergement collectif spécialisé de mineurs sous protection judiciaire



Source : Ministère de la Justice/DPJJ/SDPOM/BSI-L3

## Annexe 4

### Suivi d'audit 2013

Territoire/ département	Association / Structure	Date audit	Date rapport	Date restitution	Date lettre instruction	Plan d'action DT (date)	Clôture (date)
B,	Asso LC./GEF P.	Juin-12	Octobre 2012		1-janv-13	12/19/2013	
	<b>Préconisations</b>	<b>Actions à mettre en œuvre</b>	<b>Échéance de mise en œuvre de l'action</b>	<b>Indicateur de réalisation</b>	<b>Communication des documents et des suivis (date)</b>	<b>Commentaire DT</b>	
Préconisations concernant l'association et le service (dimension institutionnelle) :							
	<b>Préconisation n° 1</b>						
	Rechercher une articulation efficiente et institutionnalisée des niveaux de direction au sein de l'association Le CAP	Création du document unique de délégation. Élaboration de fiches de la directrice et du D.G. Création d'instances de travail : comité de direction (2/mois), réunions de cadres transversales à l'association - avec Chefs de service (1/mois)	DUD déjà réalisé. Échéance de l'élaboration des fiches de poste de la directrice et du DG à fixer par ce dernier. Instauration d'instances institutionnelles repérées mises en place depuis le début de l'année 2013.	DUD signé par le Président du Cap et le directeur général et transmis à la directrice de l'établissement en juin 2013. Fiches de poste de la directrice et du DG à réaliser et à communiquer aux agents lors d'une réunion d'équipe.	DUD présenté en annexe.		
	<b>Préconisation n° 2</b>						
	Construire une articulation plus cohérente et efficiente des niveaux de responsabilités et des modalités d'intervention des cadres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• outils de pilotage et instances propres à l'encadrement</li> <li>• temps de travail partagés intégrés au fonctionnement de l'équipe.</li> <li>• politique d'information interne construite et organisée</li> </ul>	Réunion hebdomadaire des cadres. Réunion d'équipe ré-instauree depuis septembre 2013 sur un temps compatible à la présence commune des pôles éducatif et pédagogique . Politique d'information interne en construction ; d'ores et déjà les notes de service et les notes d'information sont utilisées régulièrement par la directrice	Réunion des cadres et réunion d'équipe depuis 01/09/2013. Le schéma de la politique d'information interne sera intégré au futur projet d'établissement en mars 2014	Prise de notes des réunions des cadres archivée dans le bureau de la directrice. Cahier de réunion de l'équipe et notes de la direction attestent de la régularité de la réunion d'équipe hebdomadaire. Fiche de suivi de jeune à créer dans l'objectif de capitaliser les éléments d'observation et d'évaluation individuelle	Notes de réunion présentées lors du suivi d'audit. Fiche de suivi des jeunes pour janvier 2014		

## Annexe 4 (suite)

Préconisations concernant le service (dimension organisationnelle) :				
<b>Préconisation n° 3</b>				
Poursuivre le travail de réécriture du projet d'établissement	Actualisation du projet d'établissement dans le cadre d'une dynamique participative incluant des représentants de l'ensemble des métiers et fonctions (réunion de lancement de la démarche projet le 20 décembre avec remise du calendrier des réunions). Par ailleurs, un travail d'expérimentation (commande de la directrice de proposer et d'expérimenter une organisation nouvelle avec : complémentarité entre les fonctions de professeur des écoles et éducatrice scolaire, ouverture à des apports/soutiens extérieurs, planification des temps pédagogiques en lien avec le pôle éducatif, ...) au sein du pôle pédagogique a lieu depuis septembre 2013, qui après évaluation, sera intégré au sein du projet d'établissement pour validation.	Remise du calendrier des réunions thématiques : novembre 2013. Réunion de lancement de la démarche projet : 20 décembre 2013. Projet d'établissement actualisé sous la forme d'un document de travail qui fasse à cette date référence pour l'équipe, et in fine pour les acteurs de la justice des mineurs : 31 /03/2014	Communication du calendrier de réunion remis en annexe. Participation des professionnels aux différentes réunion attestée par compte-rendus. Rédaction et présentation institutionnelle du projet actualisé au 31 mars 2014	
<b>Préconisation n° 4</b>				
Mise en conformité des outils de la loi du 2 janvier 2002	Livret d'accueil en cours de réécriture selon le modèle de l'association. Règlement intérieur à réactualiser. Créer un espace de consultation des usagers - CVS - . Afficher la charte des droits et libertés des personnes accueillies dans chaque chambre lors de l'admission des usagers. Mise en oeuvre de la démarche d'évaluation interne et rédaction du premier rapport d'évaluation interne sur la base d'un référentiel transversal à l'association Le CAP	Livraison du livret d'accueil le 15/01/2014. Nouveau règlement intérieur et DPC pour mars 2014. Début du CVS en mars 2014. Charte affichée dans les chambres dès le mois de janvier 2014. Démarche d'évaluation interne : septembre 2014, rédaction décembre 2014	Nouveaux documents réalisés et utilisés par les professionnels. Charte affichée dans les chambres.	
<b>Préconisation n° 5</b>				

## Annexe 4 (suite)

	<p>Pertinence d'une organisation où les sanctions seront graduées et les comportements positifs seront valorisés</p>	<p>Distinguer dans la vie de l'institution ce qui relève de la vie quotidienne et ce qui relève de sanctions. Penser les sanctions à l'échelle de l'équipe. Mettre en place des gratifications qui puissent s'inscrire en «balance» à l'échelle des sanctions; l'idée étant de proposer des réponses éducatives permettant tout à la fois de valoriser les comportements positifs, et sanctionner les comportements transgressifs. Ce thème est l'une des pierres angulaires du projet d'établissement qui sera actualisé. Le travail sur cette thématique doit également permettre à l'équipe du CEF de développer ses compétences en matière d'évaluation d'une situation, et ce faisant traiter à l'intérieur les incidents mineurs et communiquer aux autorités judiciaires les faits graves.</p>	<p>Deux temps de travail en février et mars 2014 avec des grands témoins de la P.J.J. Ces temps de travail feront l'objet d'un écrit / référentiel en mars 2014</p>	<p>Production d'un référentiel de valeurs et de leurs déclinaisons opérationnelles sur la question sanctions / valorisation qui sera intégré au projet d'établissement. Bilan en fin d'année 2014 du traitement des incidents à travers l'outil de suivi à créer.</p>		
	<p><b>Préconisation n° 6 : locaux, hygiène, chauffage</b></p>					
<p>1) Adapter le plan de circulation et de l'accès aux différentes zones. 2 et 3) Résoudre les problèmes d'hygiène et de maintenance des locaux. 4) Résoudre les problèmes de conception du bâtiment en terme d'adaptation des températures</p>	<p>1) Mise en place d'une signalétique des différents espaces dans une volonté de donner du sens aux accès et à la circulation dans les différentes zones de l'établissement. Fermer l'accès à l'internat en journée et au pôle pédagogique en soirée dans une finalité de faciliter la mise en oeuvre de l'obligation de surveillance. 2) Achat d'une brosseuse pour nettoyer les sols. Intervention semestrielle pour nettoyer les vitres intérieures et extérieures. Achat d'un second lave-linge. Ré-introduction des maîtresses de maison dans l'espace internat avec des temps de prise en charge individuels auprès de chaque jeune. 3) réfection de la salle télévision et de la salle d'activité dans le cadre d'un projet éducatif avec un écrivain ancien délinquant. 4) mise en conformité de la circulation de l'air au sein de la chaufferie par une procédure de contentieux entre l'association Le Cap et la société Dumas-Giry; contentieux en voie de régularisation aujourd'hui. Mise en place des contrôles obligatoires concernant le chauffage - qui ont démontré une mauvaise utilisation du système inversé chauffage/ ventilation.</p>	<p>1) 01/09/2014. 2) Brosseuse des sols et seconde machine à laver le linge achetées en octobre 2013. Mateias, linge de lit et linge de toilette complètement renouvelés au cours de l'été 2013. Depuis septembre 2013, chaque chambre est équipée d'un matériel nécessaire pour l'entretien courant (balais, pelle, sceau,...). Ré introduction des maîtresses de maison sur l'internat avec les mineurs depuis octobre 2013. 3) réfection et aménagement de la salle télévision et de la salle d'activité de l'internat : février 2014. 4) Intervention de la société Dumas-Giry sur la chaufferie en novembre 2013. Travaux de maçonnerie pour construire un mur entre les deux chaudières en janvier 2014</p>	<p>1) Une signalétique repérée par les mineurs et les professionnels. Des espaces internat et pédagogique fermés en dehors des temps expressément prévus. 3) Pièces communes renouvelées et faisant l'objet d'une petite inauguration. 4) Depuis la venue des organismes de contrôle et/ou d'entretien, des réglages ont été effectués et la température au sein de l'établissement correspond aux conditions souhaitées.</p>	<p>2) Plannings des séquences de prises en charge maîtresse de maison avec mineur en annexe.</p>		

## Annexe 4 (suite)

<p><b>Préconisation n° 7</b> Activités scolaires et hors scolaires</p>	<p>Sur le temps scolaire : les deux nouvelles activités de la rentrée 2013 (percussions et Slam Poésie ont été dès leur origine intégrées à la dynamique globale de temps scolaires à travers notamment les réunions du pôle pédagogique et institutionnelles. Désormais le pôle pédagogique anticipe l'organisation des différentes activités par notamment l'élaboration d'un planning collectif et individuel. Hors scolaires (fins de journée, week-end, vacances) : construire une organisation où les temps d'activités sont pensés, anticipés. Elaboration d'un projet de coopération entre le CEF et le lycée agricole de Neuvy qui doit permettre notamment la déclinaison de trois actions : jardin potager, aménagement du patio, conception paysagère du terrain extérieur.</p>	<p>Sur la réflexion et l'anticipation des activités hors temps scolaires : un temps de travail en février 2014. Plannings individuel et collectif : début novembre 2013. Projet de coopération CEF / lycée agricole de Neuvy : novembre 2013</p>	<p>Rédaction de la partie « programme d'activités » : mars 2014. Échéancier du partenariat CEF /lycée Neuvy pour l'exercice 2014 en annexe</p>	<p>Plannings individuel et collectif sur les temps scolaires en annexe</p>	
<p><b>Préconisation n° 8</b></p>	<p>Réalisation d'un diagnostic des besoins en formation des professionnels, à partir de l'élaboration d'un référentiel de postes, par un consultant financé par UNIFAF ; puis formalisation par la direction d'un plan d'actions de formation -dans et hors Prévisionnel Plan Formation. Projet de formation intra-muros dispensé par l'URIOPSS sur la construction d'une culture professionnelle commune.</p>	<p>Élaboration d'un référentiel de postes et diagnostic et des besoins en formation : premier trimestre 2014. Plan d'actions établi en juin 2014. Projet de formation culture professionnelle commune au deuxième trimestre si financement</p>	<p>Plan d'actions de formation réalisé sur la base d'un diagnostic, puis mise en œuvre en 2104 et 2015 dans et hors plan de formation. Formation culture professionnelle commune où l'ensemble de l'équipe sera mobilisé pendant 6 jours</p>		
<p><b>Préconisation n° 9</b></p>	<p>L'organisation et la gestion du dossier du mineur</p>	<p>31/03/2014</p>	<p>Niveau de conformité des dossiers des mineurs au moment du point étape en juin 2014 puis lors de la clôture de l'audit en décembre 2014</p>		

## Annexe 4 (suite)

Préconisation n° 10				<p>Formaliser les temps significatifs du travail avec les familles et avec les services de milieu ouvert dans le cadre de la réactualisation du projet d'établissement</p>	31/03/2014	<p>Rédaction d'un protocole de travail avec les familles et les professionnels. La participation des familles sera précisée dans le livret d'accueil et le règlement intérieur. Mise en place d'un système de visio conférence pour échanger et travailler avec les familles et les professionnels éloignés</p>	
Préconisation n° 11			<p>Garantir les procédures d'individualisation visant à la construction des projets pour les jeunes</p>	<p>Remise en place des réunions d'équipe hebdomadaire avec évaluation obligatoire de l'ensemble des mineurs accueillis. Rapport clinique par la psychologue aux trois étapes du placement. Nouvelle formalisation d'un DIPC adapté au projet réactualisé</p>	<p>Protocole des écrits à destinations des autorités judiciaires : 31 mars. 2014. Remise en place des réunions hebdomadaires : septembre 2013. Nouveau DIPC : octobre 2014</p>	<p>Copies des compte-rendus de réunions. État des lieux des rapports cliniques, voir tableau de suivi des parcours</p>	
Préconisation n° 12			<p>Garantir l'information aux magistrats concernant l'évolution de la prise en charge des mineurs</p>	<p>Création d'un outil de suivi de parcours qui propose un échéancier des synthèses et qui permet également de vérifier si les écrits aux magistrats ont été réalisés</p>	01/11/2013	<p>Tableau suivi de parcours réalisé et utilisé par la directrice, et comme outil par les cadres lors des réunions d'équipe</p>	<p>Tableau de suivi de parcours en annexe</p>

## Annexe 5

### Présentation du plan d'action (extrait), 2014

#### *Suivi de réalisation du plan et de formalisation*

	<i>Actions du plan et échéances</i>	<i>Pilotes</i>	<i>Productions / supports de formalisation</i>	<i>Réalisé</i>		<i>Observations/ Perspectives</i>	
				<i>Oui</i>	<i>Non</i>		
<b>Ressources humaines</b>	<b>Recomposition de l'équipe :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgétisation de ruptures conventionnelles (15/04)</li> <li>• Entretiens individuels et évaluation de chaque situation (30/04)</li> <li>• Formalisation des ruptures conventionnelles (30/05)</li> <li>• Plan de recrutement (ITSRA, contrats de professionnalisation...) (30/04)</li> <li>• Constitution d'un vivier de remplaçants (30/06)</li> </ul>	→ Siège /DIR → Siège/DIR → Siège/DIR → Siège/DS → Siège/DS					
	<b>Travail sur les positionnements professionnels :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite d'entretiens individuels en y incluant un point relatif aux 4 fondamentaux du plan d'action (30/04)</li> <li>• Formalisation de l'engagement de chaque salarié sur ces fondamentaux (30/05)</li> </ul>	→ DS/CSE → DS/CSE					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de fiches de poste (30/06)</li> </ul>	→ DS/CSE/ → consultant UNIFAF					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des outils de contrôle du cadre réglementaire et conventionnel (30/05)</li> </ul>	→ Siège/DS/CSE					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en oeuvre effective des nouveaux cycles de travail et de leur suivi (à l'ouverture)</li> <li>• Anticipation des congés (30/04)</li> </ul>	→ DS/CSE → DS/CSE					
<b>Cadre normatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réappropriation du règlement intérieur (30/04)</li> <li>• Amendement pour prendre en compte (30/04) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– la dimension pénale</li> <li>– la laïcité</li> <li>– la formation</li> </ul> </li> </ul>	→ Siège/DS					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualisation et mise en œuvre des supports de la loi 2002</li> </ul>	<b>Projet d'établissement (15/06)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quadrillage de l'organisation globale (suite)</li> <li>• contenu des séquences de la journée</li> <li>• système de sanction/valorisation</li> <li>• protocoles de travail (vademeccum)</li> <li>• procédures</li> </ul>	→ DS/CSE				
		<b>Charte des droits et libertés de la personne accueillie (réalisé)</b>					
		<b>Règlement de fonctionnement (réalisé)</b>					
		<b>Livret d'accueil (réalisé)</b>					
		<b>DIPC (30/06)</b>					
		<b>Groupe d'expression (à l'ouverture)</b>					
	<b>Évaluation interne (second semestre)</b>						
	<b>Formalisation des modalités de représentation de l'établissement aux audiences (30/04)</b>	→ DS					
	<b>Bilan et perspectives des conventions de partenariat (15/05) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation Nationale</li> <li>• DRAAF</li> </ul>	→ Siège/DS/DT					
<b>Travail sur les procédures de gestion des incidents (30/05)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A l'interne</li> </ul>	→ DS/DT					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration avec le Parquet et la gendarmerie</li> <li>• Mise en oeuvre</li> </ul>	→ DS/DT					



## Annexe 5 (suite)

	Actions du plan et échéances	Pilotes	Productions / supports de formalisation	Réalisé		Observations/ Perspectives	
				Oui	Non		
<b>Cadre physique</b>	<b>État des lieux des besoins :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réparations diverses, dont rénovation de l'internat (15/04)</li> <li>• Perspectives d'investissements (30/04)</li> </ul>	—> Siège/DS —> Siège/DS/DIR					
	Plan de circulation dans l'établissement et mise en oeuvre de moyens limitatifs aux déplacements des jeunes (signalétique et fermeture des espaces) (15/06)	—> Siège/DS/ appui technique de l'ingénieur chargé de l'immobilier à la DIR					
	Mise en conformité avec le programme cadre relatif à la sécurisation des locaux (Siège, DIR)	—> Siège/DIR					
	Action de coopération avec le lycée agricole de Neuvy	Aménagement du patio ( <b>selon calendrier d'interventions</b> )	—> DS/CSE				
		Projet d'aménagement paysager du terrain ( <b>Juin</b> )	—> DS/CSE				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire des équipements et du matériel (30/04)</li> <li>• Élaboration de procédures d'achat et de suivi des stocks (30/05)</li> <li>• Constitution de stocks en vue de l'ouverture (15/06)</li> </ul>	—> DS/CSE						

## Annexe 6

### CEF : cadre de validation – Préparation du Copil d'ouverture, 2014

	Conditions d'ouverture		Conditions de fonctionnement	Cadre de validation complété par la DIR en lien avec l'établissement concerné : Préparation du Copil d'ouverture		
	incontournables en droit	nécessaires en opportunité		Oui	Non	Observations
<b>Formalisation des éléments constitutifs du CEF</b>						
Arrêté préfectoral portant autorisation de création	X			X		La création du CEF a été autorisée par arrêté du Préfet en date du 08/02/2007. Cf. annexe 1
Visite de conformité (art. L313-6 et L.315-4 du CASF)	X					Cf. annexe 2
Arrêté préfectoral portant habilitation			X	X		Le Préfet de la Région a donné habilitation au CEF, par arrêté en date du 08/12/2010, à recevoir 12 garçons, âgés de 13 à 16 ans, au titre de l'article 33 de l'ordonnance du 2 février 1945 modifiée, pour une durée de 5 ans. Cf. annexe 3
Commission de sécurité	X			X		Un procès-verbal de visite de la CAS a été dressé le 24/09/2010. Cf. annexe 4
Projet d'établissement finalisé	X			X		Le plan d'action conduit sur la période de suspension provisoire d'activité contenait l'actualisation du projet d'établissement : transformation du projet d'ouverture en projet de fonctionnement. L'option retenue a été sa réécriture. Un document a été produit, « humble mais solide », construit sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 orientations générales : garantir des règles du vivre ensemble, individualiser la prise en charge, diversifier les supports à l'action d'éducation</li> <li>• 4 fondamentaux : la laïcité, la déontologie, l'obligation de surveillance et de contrôle, le "faire avec"</li> <li>• 5 programmes : programme de vie, programme scolaire, programme d'animation, programme de soins, programme architectural.</li> </ul> Le document a été remis à la DIRPJJ et à la DTPJJ le 03/07/2014. Cf. annexe 5
Règlement de fonctionnement	X			X		Le règlement de fonctionnement a été repensé selon une logique qui met en perspective les droits et devoirs des jeunes, les actions attendues de l'équipe, les organisations prévues pour garantir leur mise en œuvre. Intitulé « Règles du vivre ensemble », il a comme visée de s'adresser et de faire repère à la fois pour les jeunes et pour l'équipe. Cf. annexe 6
Livret d'accueil	X			X		Le livret d'accueil a été mis en conformité avec le modèle associatif, transversal aux établissements et services de l'association. Il est prévu qu'il soit remis au jeune, remis ou transmis à la famille. Il contient : le projet associatif et stratégique, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, le règlement de fonctionnement, des informations sur la localisation de l'établissement, son architecture, l'organisation du quotidien, les métiers qui composent l'équipe. Cf. annexe 7

## Annexe 6 (suite)

DIPC : formulaire	X		
Charte des droits et libertés du mineur accueilli: affichage, modalités de distribution aux mineurs	X		
Protocole de gestion des incidents signé par l'ensemble des partenaires et institutions concernées		X	
Fiche de présentation			X
<b>Conditions RH : Préciser le nombre d'ETP affecté à chaque fonction</b>			
DS	X		
Chef de service	X		
Psychologue		X	
Personnels éducatifs: éducateurs spécialisés, éducateurs techniques	X		
Secrétariat		X	
Autres fonctions	X		
Vérification de la qualification des personnels (diplôme, expérience)		X	
Mise à dispo prof EN		X	
En lien avec la DIR, Formation avant ouverture: durée, contenu, bénéficiaires, cond déroulement		X	

X	La version choisie à l'ouverture a été actualisée et simplifiée. Le DIPC est remis au jeune et transmis à la famille dans les 15 jours qui suivent l'admission. Il recueille l'avis et les éventuelles remarques du jeune sur le contenu de l'accompagnement qui lui est proposé. Afin de renforcer son caractère d'individualisation, il fait l'objet d'avenants à l'issue de l'élaboration des PIS (Projet Individuel de Suivi) et PIO (Projet Individuel d'Orientation). Cf. annexe 8
X	La Charte des Droits et Libertés du mineur accueilli est intégrée au livret d'accueil, portée à l'affichage dans chaque chambre et dans le bureau des éducateurs. Cf. annexe 7
X	Deux documents existent. Un travail d'actualisation en collaboration avec les différents protagonistes a eu lieu. Les documents sont en circuit de signature : • Protocole de gestion des incidents (TGI, Gendarmerie, DTPJJ, CEF) • Procédure entre la Compagnie de Gendarmerie et le CEF Cf. annexes 9 et 10
X	La fiche de présentation modélisée a été transmise à la DIR PJJ. Cf. annexe 11
X	1 ETP
X	2 ETP + 1 ETP CDD de renforcement Concernant le CSE en arrêt maladie, l'association vient d'être informée de sa démarche devant le Tribunal des Prud'hommes et de sa dénonciation de son contrat de travail.
X	1 ETP
X	Éducateurs spécialisés : 2 ETP Éducatrice scolaire : 1 ETP AMP : 1 ETP Faisant fonction d'éducateurs techniques : 4 ETP Moniteurs adjoints d'animation : 5 ETP + 2 ETP CDD de renforcement Éducateur sportif : 1 ETP CDD de renforcement Les 3 ETP de renforcement viennent en remplacement des personnels en arrêt maladie.
X	1 ETP
X	Maîtresses de maison : 2 ETP Surveillants de nuit : 4 ETP
X	Cf. Tableau des effectifs en annexe 12
X	Dans la perspective de la rentrée 2014 et par volonté d'anticipation, l'EN a associé la DTPJJ et la direction du CEF à l'élaboration de la fiche de poste de l'enseignant (15/04/2014), à la commission d'entretiens préalable au choix de l'enseignant détaché de l'EN (11/06/2014). Un candidat est retenu. Son affectation au CEF pour la rentrée de septembre, bien que validée par les 2 IA, reste soumise à validation de l'EN.
X	Durant la période de fermeture provisoire, des actions de formation ont été conduites : interventions de grands témoins (magistrat, DT PJJ, cadres d'un autre CEF), formation CRIAVS sur les situations de violence, formation UNIFAF sur les fiches de fonction.

## Annexe 6 (suite)

Formalisation de l'accompagnement des agents: fréquence, contenu, fonction intervenant		X		X	En conformité avec la réglementation, les personnels bénéficient d'un entretien annuel individuel. Cf. annexes 13 et 14 Ils sont sollicités à titre individuel en prévision de l'élaboration du plan de formation. Cf. annexe 15 Ils bénéficient d'actions de formation collective, à l'initiative de l'employeur, dont la mise ne place de l'analyse des pratiques éducatives, conduite par l'IRTS. Cf. annexes 16, 17, 18 Concernant les cadres, une formation est envisagée, conduite par l'ANDESI : « Interroger le positionnement de la structure de management dans le contexte d'une organisation en développement : quelles contributions pour quelle place ? »
Formation des personnels de direction aux problématiques de sécurité et d'hygiène, Mise à jour des documents légaux (document unique, registre de sécurité et le registre d'hygiène) Mise en œuvre des démarches nécessaires (exercices de sécurité, visites des commissions de sécurité)			X	X	Le personnel de direction en place est arrivé depuis moins d'un an. Une action de formation aux problématiques de sécurité et d'hygiène est à programmer. Toutefois, une attention particulière a été portée par la direction actuelle quant aux contrôles obligatoires. Le registre de sécurité est à jour. Le registre d'hygiène vient d'être mis en place. Le personnel a bénéficié d'une formation à la manipulation des extincteurs et à l'évacuation en 2013. Les exercices d'évacuation auront lieu d'ici au 01/09/2014.
<b>Prise en charge des mineurs: instructions, formalisation et modalités dans le projet d'établissement</b>					
Procédures d'admissions et de fin de prise en charge		X		X	Il existe une procédure d'admission : suivi du traitement des demandes d'admission, constitution d'un dossier d'admission, ouverture du dossier institutionnel individuel, entretien d'admission et remise du livret d'accueil. Une procédure de fin de placement est en construction. Bien qu'à vocation nationale, priorité a été donnée, sur proposition et en accord avec la DIR et la DTPJJ, à une montée en charge progressive de l'activité, avec l'accueil de jeunes préférentiellement issus de l'inter région et des départements limitrophes.
Organisation de l'établissement garantissant une ouverture 365 jours par an, 24h/24h et permettant un encadrement renforcé d'au moins deux personnels éducatifs en continu (formalisation des emplois du temps des agents)		X		X	Le planning de référence actualisé garantit la présence d'au moins 3 personnels éducatifs en journée et de 2 surveillants la nuit. Une astreinte est assurée 24h/24h selon un tour de rôle au sein de l'équipe de direction. (directrice et 2 chefs de service). Cf. annexe 19
Programme d'activité intensif comprenant notamment des temps de soutien scolaire/ remise à niveau scolaire et respectant, le cas échéant, les règles relatives aux mineurs en situation de travail: organisation de la journée type (formalisation des plannings d'activité), nature des activités et prestations proposées tenant compte de la tranche d'âge accueillie,		X		X	La réécriture du projet d'établissement prévoit une organisation qui garantit l'anticipation de contenu et de programmation de tous types d'activités : obligatoires, scolaires, soumises à conditions de comportement, ... Cf. annexes 20, 21, 22, 23
Modalités de phasage de la prise en charge		X		X	Le projet d'établissement prévoit un phasage de la prise en charge selon 3 séquences : <u>Phase d'accueil et d'évaluation initiale</u> (mois 1 et 2) : temps de l'évaluation et du diagnostic de la situation du jeune, de ses capacités, repérage de ses besoins et rédaction d'un projet Individuel de suivi (P.I.S.). <u>Phase de prise en charge intensive</u> (mois 3 et 4) : temps de mise en situation, de construction de reconstruction des apprentissages fondamentaux (comportement, santé, scolarité, respect des règles, formation...) qui conduit à l'élaboration du projet Individuel d'Orientation (P.I.O.). <u>Phase de préparation à la sortie</u> ( mois 5 et 6) : à partir des actions conduites auprès du jeune et des évolutions relevées, il s'agit de fixer des perspectives quant à la sortie du jeune, de préciser les orientations en termes de projet, et de proposer un bilan écrit de fin de placement. Cf. annexe 24

## Annexe 6 (suite)

Modalités de surveillance et contrôle stricts du mineur et gestion des sorties autorisées (sous cond à partir de la 2ème phase): formalisation de l'accompagnement du mineur lors des retours famille par ex			X		X	L'obligation de surveillance et de contrôle est un principe fondamental largement travaillé dans le cadre du plan d'action. Cette obligation du cahier des charges a fait l'objet d'une note de service. Cf. annexe 25 Les organisations déclinées dans les procédures de travail garantissent sa mise ne œuvre. Cf. annexe 26 Les modalités d'accompagnement sont individualisées dans le respect de chacune des 3 phases du placement.
Modalités de rendu compte de l'action d'éducation auprès des magistrats	X				X	Le projet de service prévoit un rendu-compte écrit obligatoire aux magistrats à chaque fin de séquence du placement, selon une structuration qui vise à restituer le caractère interdisciplinaire de la prise en charge. Cf. annexe 24 et 27
Modalités de travail avec les titulaires de l'autorité parentale et plus largement la famille			X		X	Une attention particulière est portée à la transmission régulière d'informations écrites à la famille (DIPC et avenants, bilans scolaires/quinzaine), développement des visites dans l'établissement et des visites à domicile.
Prise en charge sanitaire et psychologique des mineurs (formalisation à l'interne)			X		X	L'établissement a désigné une "référént santé" (psychologue) qui est en lien avec les différents praticiens (médecin référent, pharmacien, infirmier, dentiste). Toute obligation de soins est réalisée à l'extérieur de l'établissement, sous le contrôle d'un médecin attaché au service de pédopsychiatrie du Docteur M., dont le CEF dépend. En accord avec le Docteur M., tout suivi de ce type, fera l'objet d'une convention tripartite entre le service spécialisé, le CEF et le jeune concerné. Relativement aux addictions, des interventions de l'ANPAA auprès des jeunes et/ou de l'équipe sont possibles. Le suivi psychologique à l'interne s'impose à raison d'un entretien hebdomadaire.
Droits et obligations des mineurs placés cf. prise en compte des recommandations du CGLPL notamment	X				X	En lien avec les recommandations du CGLPL : Le projet d'établissement a été repensé <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il inclue un programme d'activités intensif et diversifié</li> <li>• Le CEF, en lien avec la DTPJJ, s'est rapproché de l'EN afin d'assurer un enseignement tout au long de l'année scolaire</li> <li>• Le CEF bénéficie d'un partenariat privilégié avec la DRAAF</li> </ul> Le plan d'action récemment réalisé comprenait la remise ne état et l'amélioration du cadre de vie. En termes de formation, les derniers recrutements ont concerné des personnels diplômés et/ou expérimentés, avec une recherche de complémentarité dans les cursus. Les personnels sont maintenant incités, voire désignés, pour participer à des actions de formation (ex : formations dispensées par la PJJ). Un plan de formation est formalisé pour l'exercice en cours. Cf. annexe 28
<b>Fonctionnement et coordination avec les institutions et partenaires: instructions, formalisation et modalités dans le projet d'établissement</b>						
Coordination avec les STEMO (formalisation des modalités d'articulation, fréquence des synthèses)			X		X	Des contacts réguliers sont assurés par les chefs de service avec les services « fil rouge ». Ces derniers sont informés de tous les écrits aux magistrats. Ils sont informés et conviés aux 3 synthèses du placement. Tout incident fait l'objet d'une transmission écrite et d'un échange. Les sorties en famille sont préalablement préparées et travaillées avec eux. Le projet de sortie est également travaillé en concertation.
Modalités de travail avec les juridictions			X		X	La procédure de gestion des incidents a été retravaillée avec le Parquet de C. et prévoit d'intégrer les magistrats mandants au système de communication de tout écrit relatif aux incidents. Par ailleurs, les CSE sont en lien, si besoin, avec les juridictions. L'établissement répond à toute demande de représentation aux audiences.
Modalités de travail avec les services de police/gendarmerie du ressort du CEF			X		X	Une procédure existe entre la Compagnie de Gendarmerie et le CEF. Dans le prolongement des rencontres ayant eu lieu dans le cadre du plan d'action, un programme de collaboration avec la COB a été élaboré : rencontres mensuelles, transmission de documents utiles, ... Afin de lutter contre l'introduction de cannabis dans l'établissement, l'intervention de la brigade canine, à raison de 2 fois/trimestre, est formalisée dans la procédure.

## Annexe 6 (suite)

Modalités de travail avec les services de santé en particulier le secteur pédo psy local		X		X	Tout suivi pédopsychiatrique sera assuré par le service du Docteur M. fera l'objet d'une convention tripartite entre le service spécialisé, le CEF et le jeune concerné. Par ailleurs, l'établissement est en lien avec le CRIAVS qui peut être sollicité autour de situations d'auteurs ou de victimes de violences à caractère sexuel.
Modalités de communication avec la préfecture, les élus				X	L'établissement est en lien régulier avec le Maire de M. : rencontres, courriers relatifs à l'actualité,... Le lien avec la Préfecture est assuré par la DTPJJ qui l'a informée régulièrement de la situation de l'établissement.
Modalités de communication avec l'environnement, le quartier				X	Les bonnes relations de l'établissement avec ses partenaires sur le territoire ont été maintenues durant le plan d'action. Une journée d'accueil au sein du CEF avec les différents interlocuteurs de l'établissement est prévue à l'automne 2014.
Comités de pilotage: fréquence, composition		X			Le Comité de Pilotage se réunit 2 fois/an., en présence de : la direction du CEF, la direction générale d, l'association, le Président de l'association, la DIR et DTPJJ, le TGI, la Cour d'Appel, la Préfecture, la Mairie, la Gendarmerie, l'Education Nationale, et les partenaires privilégiés.
<b>Conditions matérielles du placement : locaux conformes au regard de la Loi et du programme cadre</b>					
Classement du CEF comme un ERP 5 <sup>e</sup> catégorie type R	X				X Cf. arrêté de la commune de M. en date du 22/12/2010, en annexe 29
Aux normes de la loi pour ce qui concerne la sécurité contre les risques d'incendie et de panique (arrêté du 13 février 2006)	X				X Le SSI vient d'être remis en état et sécurisé. Le rapport de contrôle doit nous être remis suite aux interventions de la société ORPI. Les consignes de sécurité et les plans d'évacuation sont remis aux normes.
Aux normes de la loi de février 2005 concernant l'accessibilité aux personnes handicapées, tous types de handicap constitutif du permis de construire	X				X Une chambre accessible à une personne handicapée est installée en rez-de-chaussée, et prête à recevoir un jeune. Elle est située en proximité d'une sortie de secours.
Respect de la réglementation thermique.	X				X Les travaux récents de rénovation de l'internat ont intégré la remise en état et la sécurisation de la VMC, ainsi que l'installation en cours de stores extérieurs protégeant de la chaleur.
Respect des normes d'hygiène (cuisine collective, arrêté du 29 septembre 1997 et norme HACCP)	X				X Un contrat de suivi hygiène et restauration est signé depuis le 17/11/2010 avec un laboratoire spécialisé afin d'effectuer des prélèvements réguliers de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle bactériologique (1 fois/trimestre)</li> <li>• Analyse de l'eau (1 fois/an)</li> <li>• Audit HACCP (1 fois/an)</li> <li>• Prélèvement de surface (1 fois/trimestre)</li> <li>• Légionellose</li> </ul> Les contrôles journaliers obligatoires sont effectués (échantillons, relevé de températures,...)
Conformité au programme cadre (fonctionnel, technique et tableau des surfaces)			X		X Le programme fonctionnel des CEF a servi de base de travail à la redistribution des locaux et au programme architectural qui prévoit l'organisation en 5 unités fonctionnelles dédiées, fermées, avec un accès réglementé. Des projets d'amélioration sont soumis à la DIR. Cf. annexe 30
Dispositif de fermeture adapté (fenêtres portes, et clôture)			X		X Les fenêtres de l'internat sont équipées de blocs qui limitent leur ouverture. Les autres fenêtres ne peuvent pas s'ouvrir. Dans la suite des incidents du premier trimestre, toutes les portes extérieures et leur système de fermeture ont été remis en état. La clôture a été renforcée sur environ 2/3 de sa longueur. Une haie vive sera complétée à l'automne dans le cadre des actions de partenariat avec un lycée agricole. La question de la hauteur de la clôture reste à traiter.
DIUO, dossier d'intervention ultérieure sur l'ouvrage	X				
DOE, dossiers des ouvrages exécutés	X				X
Locaux opérationnels				X	X
Logement de fonction		X			X

## Annexe 6 (suite)

Hygiène et entretien: maintien des locaux en état		X	
Vidéo-protection			X
<b>Conditions de financement</b>			
Base prévisionnelle de tarification en année pleine			
- Dépense totale en année pleine			
- Groupe 1		X	
- Groupe 2 (ETPT et dépenses de personnel)			
- Groupe 3			
Tarification année d'ouverture			
- Dépense totale année d'ouverture		X	
- dont frais d'ouverture hors travaux			
- dont travaux préalables à l'ouverture			

X		L'établissement s'est doté d'une mono-brosse pour l'entretien des surfaces au sol. Un contrat d'entretien a été signé pour le nettoyage des vitres (2fois/an). Les travaux courants de petites réparations sont assurés par un entrepreneur local.
X		Un système de vidéo-protection est en place (4 caméras extérieures). Les jeunes en sont informés à leur arrivée. Le livret d'accueil sera mis à jour sur ce point.
X		Confère tarification 2014 validée par la DIR. Dans le cadre du plan d'action, des travaux de rénovation et de remise en état ont été engagés, après validation de la DIR Cf. annexe 31

Fait à M., le 15/07/2014

Directeur Territorial Adjoint PJJ

Directrice CEF



## Annexe 7

### Organigramme comparatif 2013/2015

Organigramme 2013		Organigramme 2015		
<b>DIRECTION - ENCADREMENT</b>				
DS		DS		
CSE 1		CSE 1		Recruté en 2014
CSE 2		CSE 2		Recruté en 2015
<b>3 ETP</b>		<b>3 ETP</b>		
<b>ANIMATION - RÉFÉRENCE ÉDUCATIVE - VIE QUOTIDIENNE</b>				
Éducateur 1	Sans qualification	Éducateur 1	Sans qualification - VAE ES en cours	
Éducateur 2	ES	Éducateur 2	ES	
Éducateur 3	Sans qualification	Éducateur 3	Licence STAPS	Recruté en 2015
Éducateur 4	Sans qualification	Éducateur 4	TISF - VAE ME en cours	Recruté en 2014
Éducateur 5	Sans qualification	Éducateur 5	BE ES	Recruté en 2015
Éducateur 6	Sans qualification	Éducateur 6	Sans qualification	Recruté en 2015
Éducateur 7	Sans qualification	Éducateur 7	ME	Recruté en 2015
Éducateur 8	Sans qualification	Éducateur 8	Sans qualification - VAE ETS en cours	Recruté en 2015
Éducateur 9	Sans qualification	Éducateur 9	BPJEPS	Recruté en 2015
Éducateur 10	Sans qualification	Éducateur 10	DEJEPS	Recruté en 2015
Éducateur 11	Sans qualification	Éducateur 11	ETS	Recruté en 2015
		Éducateur 12	AMP - VAE ES en cours	
<b>11 ETP</b>		<b>12 ETP</b>		
<b>SCOLARITÉ</b>				
Éducateur scolaire	AMP			
Éducateur scolaire	Sans qualification	Éducateur scolaire	ES	Recruté en 2015
Enseignant EN		Enseignant EN		Recruté en 2015
<b>2 ETP + 1 enseignant EN</b>		<b>1 ETP + 1 enseignant EN</b>		

## Annexe 7 (suite)

Organigramme 2013		Organigramme 2015		
<b>SANTÉ</b>				
		Infirmière IDE		Recrutée en 2015
Psychologue 1		Psychologue 1		
		Psychologue 2		Recrutée en 2015
		Poste santé (création 2015)		A recruter
<b>1 ETP</b>		<b>2,5 ETP</b>		
<b>SERVICES GÉNÉRAUX</b>				
Cuisinière (CDD)	Pâtissière	Cuisinière	Pâtissière	
MDM 1	Sans qualification	MDM 1	Sans qualification - VAE ME en cours	
MDM 2	Sans qualification	MDM 2	Sans qualification	Recrutée en 2015
Surveillant de nuit 1	Sans qualification	Surveillant de nuit 1	Formation surveillant de nuit	
Surveillant de nuit 2	Sans qualification	Surveillant de nuit 2	Formation surveillant de nuit	
Surveillant de nuit 3	Sans qualification	Surveillant de nuit 3	Formation surveillant de nuit	
Surveillant de nuit 4	Sans qualification	Surveillant de nuit 4	Formation surveillant de nuit	
<b>7 ETP dont 1 CDD</b>		<b>7 ETP</b>		
<b>SERVICE ADMINISTRATIF</b>				
Secrétaire	Qualifiée	Secrétaire	Qualifiée	Recrutée en 2014
<b>1 ETP</b>		<b>1 ETP</b>		
<b>Total = 25 ETP, dont 1 CDD</b>		<b>Total = 26,5 ETP, dont 0,5 santé à recruter</b>		

 **Personnel recruté en 2014 ou 2015  
dans le cadre de la recomposition partielle de l'équipe.**



**GHITALLA**

**Anna**

**Novembre 2016**

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale**

**ÉTABLISSEMENT DE FORMATION : Institut du Travail Social de Tours**

**TITRE : De la prise en charge à l'accompagnement du mineur délinquant :  
redonner du sens à la mission du centre éducatif fermé**

Faire évoluer les pratiques et mobiliser les potentialités du jeune  
pour favoriser son entrée en désistance

***Résumé :***

La question de la délinquance des mineurs est traitée à partir d'une expérience de direction d'un centre éducatif fermé accueillant des garçons de 13 à 16 ans.

En partant du regard collectif porté sur le public concerné, l'expérience professionnelle exposée tient lieu de socle pour une réflexion élargie à l'échelle de l'histoire, à celle de l'évolution du droit et à celle des transformations sociétales.

La sensibilité du sujet de la délinquance des mineurs, compte-tenu de ses enjeux, ainsi que les éléments du diagnostic relatifs à la situation de l'établissement concerné, amènent à rechercher des voies de progrès pour une meilleure adéquation de l'offre de service aux besoins des mineurs accueillis.

Dans ce contexte et selon une logique du besoin, le choix est fait de mobiliser le concept de désistance comme voie à explorer et comme vecteur de changement dans l'organisation par le sens. Pour soutenir la sortie de délinquance, il s'agit, pour les professionnels, d'améliorer la qualité du rapport clinique et, en amont, de transformer des représentations, condition sine qua non à l'action d'éducation.

Le concept est par ailleurs déployé dans le fonctionnement de l'établissement, avec des effets sur les choix de direction, les moyens humains et les perspectives d'organisation interne.

***Mots clés :***

Mineurs délinquants - Centre éducatif fermé - Politique pénale - Justice des mineurs - Développement psycho-affectif - Désistance -