



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**CONDUIRE UN PROJET D'OUVERTURE D'UN CENTRE ÉDUCATIF
FERMÉ FÉMININ**

Nicolas DUFORT

CAFDES

2007

Remerciements

Je remercie vivement Madame Chantal HURET pour la guidance et ses conseils judicieux dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Monsieur Bernard VOSSIER, directeur général retraité depuis peu, de m'avoir accordé sa confiance dans la création des Centres Educatifs Fermés.

Je remercie mes plus proches collaborateurs du CEF pour adolescents qui, par la qualité de leur travail, m'ont permis de réaliser cette formation dans de bonnes conditions : Monsieur Stéphane DESCHAMPS, directeur adjoint, Monsieur Lionel BENARD, coordinateur éducatif et Madame Valérie LEHEC, secrétaire de direction.

Je remercie enfin Gaëlle, mon épouse, pour son soutien et sa compréhension.

Sommaire

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	1
LISTE DES SIGLES UTILISES	1
INTRODUCTION.....	1
1 LA DÉLINQUANCE DES MINEURS.....	5
1.1 L'évolution du droit applicable aux mineurs en matière pénale	5
1.1.1 Du droit romain à l'ordonnance de 1945.....	5
1.1.2 L'ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante : un texte fondateur	5
1.1.3 De l'ordonnance du 2 février 1945 à la loi du 5 mars 2007	6
1.2 Les dispositifs de prise en charge existants et leurs limites	7
1.2.1 Du moyen âge à la révolution de février 1848	8
1.2.2 De la révolution de Février 1848 à 1920.....	8

1.2.3	De 1920 à l'ordonnance du 2 Février 1945	8
1.2.4	De 1945 à nos jours.....	9
1.3	Qui sont les mineurs délinquants ?	12
1.3.1	Typologie des 3 formes de délinquance des mineurs.....	12
1.3.2	Les caractéristiques de la délinquance des mineurs : la part des filles	13
A)	Analyse des statistiques.....	13
a)	Evolution du nombre de mineurs mis en cause de 2001 à 2005	13
b)	Part des femmes, majeures et mineures, mises en cause pour atteintes aux biens et pour violences entre 1996 et 2004	14
c)	Évolution du nombre de mineurs condamnés pour crimes, délits et contraventions de 5 ^{ème} classe.....	15
d)	Évolution du nombre de mineures condamnées pour crimes, délits et contraventions de 5 ^{ème} classe.....	15
e)	Évolution des mouvements de mineures incarcérées de 2001 à 2005	15
B)	Tableau clinique des adolescentes délinquantes	16
a)	Approche psychologique de la délinquance.....	16
	Les théories psychologiques	16
	L'adolescence et le passage à l'acte adolescent.....	17
b)	Approche sociologique de la délinquance.....	17
	Un contrôle pénal favorable ou défavorable aux adolescentes délinquantes ?	17
	La théorie des genres	18
	La loi du plus fort.....	19
c)	Les adolescentes délinquantes, leurs familles, leurs scolarités, leurs vie sociales.....	20
d)	Délinquance des filles et violence.....	20
e)	Santé somatique, mentale et sociale chez les adolescentes délinquantes	22
f)	Les consommations de drogues licites et illicites chez les jeunes filles délinquantes	24
1.3.3	Les orientations européennes en matière de délinquance juvénile féminine.....	25
	Au plan des politiques nationales	25
	Vers une stratégie européenne	26
2	L'ASSOCIATION LES NIDS : UN ENGAGEMENT AU SERVICE DES MINEURS DELINQUANTS ET DE LEUR FAMILLE	27
2.1	Un contexte associatif dynamique	27
2.1.1	L'engagement associatif dans la prise en charge des mineurs délinquants : La cogestion d'une UEER, devenu CER.....	28
2.1.2	La décision de participer au programme des CEF, les liens avec l'UNASEA.....	30

2.2	L'origine des CEF et le cahier des charges.....	31
2.3	La création du CEF expérimental de Saint Denis le Thiboult.....	32
2.3.1	Diagnostic du Centre Educatif Fermé pour garçons : un point d'appui.....	32
A)	Public – habilitation	32
B)	Implantation géographique et politique locale.....	32
C)	Aspects logistiques et techniques : bâtiments et cadres de vie	33
D)	Le financement	34
E)	Politique de gestion des ressources humaines : un enjeu fondamental	34
a)	Le personnel au 31 décembre 2006	34
b)	Indicateurs de satisfaction.....	35
c)	Point de vigilance.....	35
F)	Le projet et son évaluation	36
G)	Les enseignements liés à la mise en œuvre du projet d'établissement.....	36
H)	Les résultats obtenus de l'ouverture au 31 décembre 2006.....	39
I)	La communication : une dimension essentielle	40
a)	Les communications à l'égard des médias et du grand public	40
b)	Les communications avec les partenaires et l'environnement.....	41
J)	Le partenariat : la complexité au service du projet des jeunes	41
2.3.2	Les adolescentes délinquantes : des réponses généralistes à un problème spécifique	42
A)	Un public particulier :	42
a)	Une population « insaisissable »	42
b)	Une population méconnue.....	44
c)	Une population « incasable », ou le cloisonnement des interventions.....	44
B)	Les limites des dispositifs de prise en charge existant.....	45
a)	La Protection Judiciaire de la jeunesse et la place du secteur associatif habilité.....	45
b)	Les dispositifs de prise en charge soignante : Centre Hospitaliers Spécialisés et structures mixtes	47
c)	L'enseignement et la formation : l'éducation nationale et la formation professionnelle	48
2.4	Que peut-on en conclure ?.....	49
2.4.1	Le constat d'un manque	50
2.4.2	La contrainte comme composante de l'Éducation	51
2.4.3	La place de la famille et de l'environnement.....	53
3	CONSTRUIRE UNE OFFRE DE SERVICE PERMETTANT LA REINSERTION DURABLE ET DÉFINIR UN PLAN D'ACTION MANAGERIAL	54

3.1	Elaborer un projet grâce à la constitution d'un réseau diversifié	54
3.1.1	La mise en place d'un « groupe ressource »	54
3.1.2	Le projet d'établissement.....	55
A)	Les 5 axes du projet d'établissement.....	55
B)	Les 4 temps du placement :	56
a)	La phase « d'engagement »	56
b)	La phase d'intégration, d'adaptation et d'évaluation	57
c)	La phase de mise en œuvre du programme éducatif intensif.....	57
d)	La phase de préparation à la sortie	58
3.2	Implantation territoriale et partenariat communal	59
3.3	Construction de locaux adaptés offrant un cadre de vie sécurisant et adapté.....	60
3.4	Du management des ressources humaines.....	61
3.4.1	Définir son style de management	62
3.4.2	Un organigramme revisité ; une équipe de direction repensée	63
A)	Vers un nouvel organigramme.....	63
B)	L'équipe de direction	64
3.4.3	Le processus de recrutement.....	65
3.4.4	La gestion des trajectoires professionnelles	68
3.4.5	La professionnalisation et la qualification des professionnels	69
3.4.6	La formation préalable à l'ouverture : l'appropriation du projet, l'élaboration du guide professionnel, la création d'une culture d'établissement ou l'éthique du positionnement professionnel.....	69
3.5	L'évaluation et l'amélioration continue de la qualité.....	72
3.6	Déterminer une politique de communication	73
3.6.1	La communication interne.....	74
A)	Les réunions	74
a)	La réunion de fonctionnement	74
b)	La RAPI, Réunion d'Accompagnement des Projets Individualisés.....	75
c)	La réunion d'analyse des pratiques	75
d)	Le briefing hebdomadaire	75
B)	Les communications écrites.....	76
3.6.2	La communication externe : l'ouverture du Centre Éducatif Fermé.....	76
A)	La promotion du projet d'établissement et de ses valeurs : se faire connaître pour être reconnus	77
B)	Le comité de pilotage : un outil de communication politique au service de l'image	77

C) La communication auprès des médias.....	78
3.7 Construire des projets personnalisés multi partenariaux pour « réussir » les sorties... ou la problématique de l'évaluation ?.....	79
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE.....	85
LISTE DES ANNEXES.....	I

Liste des sigles utilisés

ASE : Aide Sociale à l'Enfance
CAFMA : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Moniteur d'Atelier
CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CEF : Centre Éducatif Fermé
CER : Centre Educatif Renforcé
CFA : Centre de Formation des Apprentis
CHS : Centre Hospitalier Spécialisé
CHU : Centre Hospitalier Universitaire
CIPPA : Cycles d'Insertion Professionnelle Par l'Alternance
CJ : Contrôle Judiciaire
COAE : Centre d'action et d'Orientation Educative
COS : Centre d'Observation et de Sécurité
CPI : Centre de Placement Immédiat.
CROSMS : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale
DEA : Diplôme d'Études Approfondies
DEUG : Diplôme d'Études Universitaires Générales
FAE : Foyer d'Action Éducative
IFA : Institut de Formation des Apprentis
ISES : Institution Spéciale de l'Éducation Surveillée
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse
PMI : Protection Maternelle et Infantile
SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
SME : Sursis avec Mise à l'Épreuve
SNASEA : Syndicat national au service des associations du secteur social et médico-social
SOES : Service d'Observation d'Éducation Surveillée
STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
UEER : Unité Éducative à Encadrement Renforcé
UNASEA : Union Nationale des Associations de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence
VAE : Validation des Acquis et de l'Expérience

Introduction

Depuis mars 2003, je suis directeur d'un Centre Educatif Fermé. Cet établissement accueille des garçons délinquants, âgés de 13 à 16 ans, multirécidivistes¹ ou multirécidivants², qui encourent des peines d'emprisonnement minimales de 5 ans.

Avant de prendre la direction de cet établissement, j'exerçais en qualité d'assistant de service social au sein du service de milieu ouvert de notre association « LES NIDS ».

L'opportunité de m'impliquer dans la création d'un nouveau type de centre m'a été proposée par le Directeur Général de l'association en août 2002. Aussi, de septembre 2002 à mars 2003, j'ai pu co-construire le projet d'établissement en lien avec la direction générale de l'association, recruter et organiser une action de formation à destination du personnel dans le cadre de ma prise de fonction.

Dans la construction du projet du CEF³, j'ai alors fait le choix d'approcher la problématique de ces adolescents délinquants en me dégageant des débats dogmatiques extrêmement puissants concernant cette question (tout répressif ou tout éducatif). Ces débats ne sont, d'après moi, pas plus aidants pour les adolescents et leurs familles que pour les professionnels qui sont amenés à les prendre en charge quotidiennement. J'ai donc fait le choix d'aborder cette problématique en ne choisissant pas de « cataloguer » ces adolescents comme auteurs ou victimes. La démarche entreprise était alors d'identifier leurs besoins, d'intégrer la commande publique, de tenter d'identifier les raisons qui ont conduit ces adolescents à s'inscrire dans une délinquance à répétition pour enrayer cette dynamique et créer les conditions leur permettant d'envisager une insertion durable dans la société.

Les débuts ont été difficiles. En effet, la population locale était farouchement opposée à l'implantation de ce type de centre à proximité de leurs maisons (ils craignaient pour leur sécurité), de nombreux éducateurs de la PJJ⁴ témoignaient leur hostilité à ce nouveau dispositif en dénonçant le retour des maisons de correction pour répondre à la délinquance des mineurs et j'exerçais, par ailleurs, pour la première fois les fonctions de directeur.

Toutefois, après 4 ans d'activité, ce centre jouit aujourd'hui d'une excellente réputation au plan local et national. En effet, des relations partenariales existent maintenant avec la municipalité, certains riverains sont devenus bénévoles et, au plan national, le CEF de

¹ Multirécidiviste : personne condamnée à plusieurs reprises pour crimes et/ou délits.

² Multirécidivant : personne soupçonnée d'être impliquée dans plusieurs crimes et/ou délits, mais pas encore jugée.

³ Centre Éducatif Fermé.

⁴ Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Saint Denis le Thiboult a souvent été cité comme une référence en la matière. Précisons que le commissaire européen aux droits de l'homme (Alvaro GIL-ROBLES), qui a visité le CEF en 2005 a clairement explicité dans son rapport annuel l'intérêt de pouvoir développer ce type de prise en charge sur le territoire européen. Dans son rapport annuel, il précise : « *Le bilan du centre de Saint Denis Le Thiboult est globalement positif. [...] je suis convaincu que c'est faire un investissement sur la sécurité future que de tenter de remettre un mineur délinquant dans le droit chemin par l'instauration d'un suivi socio-éducatif poussé et la définition d'un projet personnel qui minimise les risques de récidive. Et si le passage en centre éducatif fermé peut aider à arriver à un tel résultat avec des cas difficiles, on ne peut qu'encourager ce genre d'initiatives, à condition que soient réunis tous les moyens pour aider le jeune à se reconstruire.* »⁵

Au regard de cette expérience positive, le ministère de la Justice a de nouveau sollicité l'association dès juin 2005 en vue de créer un deuxième CEF. A cette époque, nous avons répondu favorablement à l'expresse condition que ce centre soit destiné à l'accueil des adolescentes délinquantes. En effet, les réponses apportées en matière de délinquance des mineurs s'adressaient majoritairement à un public masculin, et les spécificités liées aux adolescentes délinquantes n'étaient pas suffisamment prises en compte.

Les négociations pour obtenir l'aval de notre autorité de contrôle, la Direction de la PJJ, concernant la création d'un CEF féminin ont été longues. En effet, la négation de spécificités liées à la délinquance féminine, la mixité sexuelle étant abordée comme une plus-value de la prise en charge des adolescents et peut être surtout une première expérience avortée de création de CEF pour adolescentes sur le territoire national prévalaient dans le discours de nos interlocuteurs pour s'opposer à ce projet. Néanmoins, notre position était vivement soutenue, voire encouragée, par les magistrats du siège et du parquet de ROUEN. C'est, au final, le garde des sceaux, lui-même, qui a dû arbitrer et valider notre orientation en novembre 2005.

Afin de construire le projet et d'élaborer un plan d'action managérial stratégique concernant celui-ci, j'en suis venu à me poser la question suivante :

Comment aider des adolescentes délinquantes, multirécidivistes ou multirécidivantes, rétives à toute forme d'intervention éducative, dans un contexte de non mixité sexuelle et très contenant : un Centre Educatif Fermé ?

⁵ GIL-ROBLES A. *Rapport de M Alvaro GIL-ROBLES, Commissaire aux droits de l'Homme, sur le respect effectif des droits de l'homme en France suite à sa visite du 5 au 21 septembre 2005 à l'attention du Comité des Ministres et de l'Assemblée Parlementaire.* [en ligne]. Strasbourg : Conseil de l'Europe, 15 février 2006. [consulté en mars 2006]. Disponible sur internet : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH\(2006\)2&Language=lanFrench&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH(2006)2&Language=lanFrench&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

Dans la première partie de ce mémoire, je présenterai une synthèse des recherches qui m'ont permis de mieux appréhender la problématique de la délinquance des mineurs dans ses différentes dimensions. L'objet de cette démarche est de mieux comprendre la délinquance des mineurs en approchant progressivement les caractéristiques spécifiques à la délinquance des filles.

Puis, dans un second temps, j'établirai un état des lieux des atouts et faiblesses en faveur du projet. Je présenterai le contexte associatif et son engagement politique en faveur des adolescents délinquants. Puis, j'établirai le diagnostic du CEF pour garçons afin de cerner les enjeux stratégiques concernant l'implantation géographique et aux plans politique, logistique et technique, budgétaire, de la gestion des ressources humaines, de l'évaluation, du partenariat et de la communication pour le CEF féminin. Enfin, j'explicitai les difficultés liées à la prise en charge de ces adolescentes au regard de leurs caractéristiques spécifiques et des limites des dispositifs existants.

A l'issue de cette problématisation de la prise en charge des adolescentes délinquantes, la dernière partie sera consacrée à la construction d'une offre de service permettant de répondre aux besoins de ces jeunes filles, à la commande publique et à la conduite du projet d'ouverture du Centre Educatif Féminin.

1 LA DÉLINQUANCE DES MINEURS

1.1 L'évolution du droit applicable aux mineurs en matière pénale

Repérer les étapes marquantes de l'évolution des politiques publiques relatives à la délinquance des mineurs permet de contextualiser la commande politique d'aujourd'hui et de penser les nouvelles formes de prise en charge.

1.1.1 Du droit romain à l'ordonnance de 1945

En droit romain, aucun droit spécifique concernant les mineurs n'existait ; ceux-ci pouvaient toutefois bénéficier d'atténuations de peines. L'enfant était dans un statut d'incapacité et d'irresponsabilité absolue jusqu'à l'âge de 7 ans.

En 1268, une ordonnance prévoit un régime particulier pour les enfants ; les châtiments corporels y tiennent une place essentielle. La protection particulière des mineurs peut disparaître en fonction des circonstances du crime, conformément à l'adage « *malitia supplet aetatem* » (la méchanceté prend le pas sur l'âge).

En 1791, le code criminel introduit une notion de discernement ; les mineurs de moins de 16 ans, bénéficient a priori de cette clause de non discernement, laissée à la libre appréciation du juge. En 1810, ces principes sont repris dans le code pénal.

En 1824 et 1842, les prémisses de juridictions spécialisées pour mineurs apparaissent ; les tribunaux correctionnels sont compétents pour les mineurs même en matière criminelle, si toutefois les faits ne sont pas « trop graves ».

Le 19 Avril 1898, une loi relative à la répression des violences à enfant prévoit que l'enfant délinquant puisse être protégé au même titre que l'enfant victime de violence.

Le 12 Avril 1906, la majorité pénale est portée de 16 à 18 ans.

Le 22 Juillet 1912, les tribunaux pour enfants sont créés et une mesure de liberté surveillée est instaurée permettant au juge de suivre l'enfant au sein de sa famille. Cette loi fixe, par ailleurs, la responsabilité pénale à l'âge de 13 ans ; aucune sanction pénale ne peut être prononcée en dessous de cet âge.

1.1.2 L'ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante : un texte fondateur

L'ordonnance du 2 février 1945 marque une étape décisive du droit et des réponses apportées en matière de délinquance juvénile. Prise au lendemain de la guerre, l'exposé des motifs de cette ordonnance commence ainsi :

« Il est peu de problèmes aussi graves que ceux qui concernent la protection de l'enfance, et parmi eux, ceux qui ont trait au sort de l'enfance traduite en justice. La France n'est pas assez riche d'enfants pour qu'elle ait le droit de négliger tout ce qui peut en faire des êtres

sains. La guerre et les bouleversements d'ordre matériel et moral qu'elle a provoqué ont accru dans des proportions inquiétantes la délinquance juvénile. La question de l'enfance coupable est une des plus urgentes de l'époque présente ».

Ce texte fondamental, moderne dans ses principes, est toujours en vigueur aujourd'hui. Il repose sur 3 fondements :

- **La primauté de l'éducation sur la répression** ;
- **La spécialisation des juridictions** : le juge des enfants est institué et, par dérogation aux fonctions d'instruction et de jugement, ce magistrat peut juger une affaire qu'il a lui-même instruite. Il exerce également les fonctions de juge d'applications des peines lorsqu'un mineur est incarcéré. Il peut juger, en audience de cabinet, les contraventions de cinquième classe ou les délits. Le tribunal pour enfants est lui compétent en matière criminelle pour les moins de 16 ans et pour les délits qui ont fait l'objet d'une procédure d'instruction. La cour d'assise des mineurs est compétente en matière criminelle pour les mineurs âgés de 16 à 18 ans.
- **L'excuse atténuante de minorité** ; la responsabilité est graduée selon l'âge des mineurs (inférieur à 13 ans, entre 13 et 16 ans, entre 16 et 18 ans). Les peines privatives de liberté ne peuvent excéder la moitié de la peine encourue par un majeur. Entre 16 et 18 ans, il existe cependant une possibilité de déroger à ce principe compte tenu des circonstances de l'espèce et de la personnalité du mineur ; le tribunal pour enfants ou la cour d'assises des mineurs peuvent alors décider de ne pas appliquer la réduction de peine.

1.1.3 De l'ordonnance du 2 février 1945 à la loi du 5 mars 2007

Si les principes fondateurs de l'ordonnance du 2 février 1945 n'ont jamais été remis en cause, ce texte a cependant connu de nombreuses modifications au fil du temps.

De 1945 à 1993, les nouvelles dispositions législatives, qui viennent amender l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, vont dans le sens d'une différenciation accrue du traitement pénal des mineurs (cour d'assise spéciale, limitation de la durée de la détention provisoire, interdiction de placer en garde à vue les moins de 13 ans...)⁶

De 1993 à 2002, cette tendance évolue et j'observe un durcissement des dispositions à l'égard des mineurs (garde à vue, comparution à délai rapproché, bracelet électronique...)⁷.

⁶ cf. annexe 1 : Principales lois amendant l'ordonnance du 2 février 1945 de 1945 à 1993

⁷ cf. annexe 1 : Principales lois amendant l'ordonnance du 2 février 1945 de 1993 à 2002

La loi du 9 septembre 2002 prévoit des sanctions possibles dès l'âge de 10 ans, l'application de la comparution immédiate à l'égard des mineurs multirécidivistes. Par ailleurs, la loi n°2002-1138 du 9 septembre 2002 modifie dans son titre III les dispositions relatives au droit pénal des mineurs. Elle crée notamment une nouvelle catégorie d'établissements éducatifs, les CEF, qu'elle définit à son article 22 comme des établissements publics ou privés habilités 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. L'habilitation prévue à l'alinéa précédent ne peut être délivrée qu'aux établissements offrant une éducation et une sécurité adaptées à la mission des centres ainsi que la continuité du service* ».

La loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance prévoit de nouvelles sanctions à l'égard des mineurs, permet d'écarter plus facilement l'excuse de minorités et élargit les conditions de placement en CEF.

Du texte original de l'ordonnance du 2 Février 1945, il ne demeure en fait que très peu d'articles.

En 1990, lors de l'élaboration du nouveau code pénal, le gouvernement a élaboré un avant-projet de loi refondant complètement le droit applicable aux mineurs et abrogeant purement et simplement l'ordonnance de 1945. Cependant, ce texte n'a jamais été déposé sur le bureau des assemblées.

Régulièrement, à l'occasion de quelques affaires judiciaires impliquant les mineurs et qui sont surexposées médiatiquement ou à l'approche des élections, la question de la refonte complète de l'ordonnance de 1945, qui ne serait plus adaptée dans ses réponses aux caractéristiques de la délinquance des mineurs d'aujourd'hui, est posée.

1.2 Les dispositifs de prise en charge existants et leurs limites

Une analyse des raisons pour lesquelles certains adolescents ne parviennent pas aujourd'hui à trouver de réponses dans les dispositifs de prise en charge prévus par le législateur s'impose si je souhaite pouvoir apporter une aide réelle aux adolescents et adolescentes placées en CEF. Un détour sur l'historique de la prise en charge physique des mineurs délinquants s'impose également pour appréhender la complexité des débats, souvent idéologiques, qui président aux tentatives d'innovations dans ce secteur.

1.2.1 Du moyen âge à la révolution de février 1848

De la fin du Moyen-Âge aux années 1820, l'enfermement reste la principale solution à la délinquance juvénile ; les enfants sont alors confinés parmi la population des prisonniers adultes.

A partir de 1791, le code pénal envisage le mineur comme « auteur de violences potentiel qu'il faut dissuader par des menaces de sanctions exemplaires ». Des établissements spéciaux sont créés afin que les enfants délinquants ne côtoient pas les plus grands criminels : il s'agit des maisons d'éducation correctionnelle.

Puis, de 1825 à 1840, les colonies pénitentiaires agricoles d'enfants, chargées de rééduquer les mineurs par le travail et l'apprentissage, apparaissent. Il s'agit alors de sortir les enfants de prison, de les éloigner des villes (lieux de tentation) pour apprendre un métier et servir l'agriculture.

1.2.2 De la révolution de Février 1848 à 1920

La loi du 5 Août 1850 est à la fois répressive, au sens où elle facilite l'enfermement des jeunes, et éducative, au regard des valeurs de l'époque car elle favorise la création d'établissements spécialisés pour mineurs. Ces structures sont :

- des maisons d'éducation correctionnelle spéciales pour mineurs, où sévit le règne de l'isolement et du silence absolu. Elles sont destinées aux jeunes qui doivent purger des peines supérieures à 2 ans d'emprisonnement et aux jeunes « rebelles » et « insoumis » des colonies pénitentiaires.
- des colonies pénitentiaires agricoles, maritimes ou industrielles privées et publiques dont le régime purement disciplinaire a pour but principal de faire exercer aux jeunes une activité professionnelle rentable pour l'institution. Les mineurs acquittés pour manque de discernement et les jeunes condamnés à des peines d'emprisonnement de 6 mois à 2 ans de prison y sont envoyés.

En 1876, les écoles de réforme sont créées spécifiquement pour les mineurs de moins de 12 ans. A cette époque, ils représentent 30 % des jeunes prisonniers.

En 1885, les écoles de préservation pour les jeunes filles sont créées ; il s'agit là encore de structures de type pénitentiaire.

Ces colonies pénitentiaires où se côtoient jeunes acquittés et condamnés, vont rapidement devenir de plus en plus répressives pour devenir de vrais bagnes d'enfants.

1.2.3 De 1920 à l'ordonnance du 2 Février 1945

De 1920 à 1927, le manque de moyens financiers contraint l'administration pénitentiaire à fermer certaines colonies et le secteur privé n'en crée plus. Les établissements existants sont quasiment laissés à l'abandon et le gouvernement de l'époque adresse de vives critiques à l'administration pénitentiaire, qui se défend en attaquant les œuvres privées.

Ces dernières répondent alors que les colonies pénitentiaires participent, de manière indirecte à la recrudescence de la délinquance.

Dans un article publié en 1924 dans « le quotidien de Paris », Louis ROUBAUD, journaliste, écrit : « *Ces écoles professionnelles sont tout simplement l'école du bagne* ».

En 1927, les « maisons d'éducation surveillée », communément appelées maisons de « correction » ou de « redressement », supplantent les « colonies pénitentiaires » et « correctionnelles ». Il s'avère toutefois, très rapidement, que seul le nom a changé ; les pratiques, elles, perdurent...

Il faudra attendre 1937 pour que l'Inspecteur général de l'administration, Jean BANCAL, sous la pression d'une campagne de presse persistante et engagée et après plusieurs révoltes notamment au bagne d'enfants de Belle-Île-en-Mer, reconnaisse la situation catastrophique des adolescents confiés dans ces maisons d'éducation surveillée. Il déclare : « *... il faut avoir le courage de reconnaître que ceux qui prétendaient que les colonies pénitentiaires étaient des écoles de contamination morale et un bouillon de culture, où se développaient les plus mauvais instincts, n'avaient pas toujours tort... Il faut maintenant prononcer la déchéance de l'administration pénitentiaire.* »

Il faudra attendre la fin de la guerre et l'ordonnance du 2 Février 1945 pour que de vraies mesures soient prises afin de mettre fin au scandale des maisons d'éducation surveillées.

1.2.4 De 1945 à nos jours

L'ordonnance du 2 Février 1945, texte fondateur, qui révolutionne le traitement de la délinquance des mineurs en France prévoit par ailleurs la création de deux nouveaux types de centre :

- les centres d'orientation : les mineurs y sont placés pour une durée de 3 mois avant que le juge ne décide de leur orientation
- les IPES⁸ : ces structures, installées dans les anciennes maisons d'Éducation Surveillée ont pour objet de rééduquer les jeunes par la voie de la formation professionnelle. Ces structures pouvaient accueillir jusqu'à 200 jeunes de moins de 20 ans pour une durée de moins de 3 ans.

L'ordonnance du 1^{er} Septembre 1945 installe l'Éducation Surveillée comme direction autonome du Ministère de la Justice, alors qu'elle était auparavant une sous direction de l'administration pénitentiaire. Sa vocation n'est plus répressive, mais éducative : « *assurer la prise en charge des mineurs délinquants et la protection de ceux dont l'avenir apparaît gravement compromis en raison des insuffisances éducatives et des risques qui en résultent pour leur formation ou pour leur santé physique* ».

⁸ Institutions Publiques d'Éducation Surveillée.

La loi du 24 Mai 1951 prévoit que les mineurs pourront être placés dans des établissements spéciaux pour des peines supérieures à 10 mois. Le décret du 12 Avril 1952 crée les ISES⁹, qui supplantent les IPES. Le premier ISES créé ouvre le 1^{er} Août 1952 et concerne les filles ; le premier accueillant les garçons ouvre en octobre 1954. Ces deux ISES ouvrent dans deux prisons désaffectées de l'administration pénitentiaire. Ils n'accueilleront jamais de mineurs condamnés mais des jeunes « *qui se sont montrés absolument réfractaires à une rééducation à long terme en internat* ». Pour ces « *inéducables* », terme consacré à l'époque, le placement dure 3 ans, soit la durée de la formation professionnelle.

A la fin des années 1950, dans un contexte de recrudescence de la délinquance juvénile, et face à la peur du phénomène des « blousons noirs », l'Éducation Surveillée retourne en prison : les SOES¹⁰ sont créés. Victime de son succès, le SOES de Frêne ferme rapidement car il accueille 180 jeunes au lieu des 60 prévus... Le constat est accablant : « *Le quartier spécial de Fresnes ne remplit aucune des missions pour lesquelles il a été créé. Il contribue fort peu à la connaissance des mineurs détenus, il n'empêche pas le développement d'une sous-culture carcérale, il dispense une formation au rabais, bref il observe peu et n'éduque guère* ».

Au début des années 1970, les FAE¹¹ et COAE¹² apparaissent. Ce type de foyer est destiné à inscrire le placement en internat dans l'ère de la modernité et l'action éducative est la priorité en internat (FAE) comme en milieu ouvert (COAE). Toutefois, pour les jeunes les plus récalcitrants, les COS¹³ sont créés. Une étude menée montre que 60 % des jeunes passés par les COS vont en prison dans les 2 ans suivant leur placement de 1 à 2 mois, alors même que certains n'étaient pas délinquants au moment où ils y avaient été placés. Ce type de structure para-pénitentiaire sera fermé en 1979 par Alain PEYREFITTE, garde des sceaux, aidé par la baisse de demande de placement en détention provisoire.

De 1980 à 1990, la délinquance des mineurs s'est trouvée dans une configuration inédite (développement des nouvelles mesures de milieu ouvert au sein de l'Éducation Surveillée, diminution significative du nombre de placements en détention provisoire pour les mineurs...) C'est à cette période que surviennent des émeutes en banlieues parisiennes et lyonnaises et que les syndicats des forces de police dénoncent comme des « zones de non-droits ».

⁹ Institutions Spéciales de l'Éducation Surveillée

¹⁰ Services d'Observation d'Éducation Surveillée

¹¹ Foyers d'Action Éducative

¹² Centre d'action et d'Orientation Éducative

¹³ Centres d'Observation et de Sécurité

En 1991, l'Éducation Surveillée devient Protection Judiciaire de la Jeunesse. A cette période, certains éducateurs évoquent la possibilité de créer de nouveaux centres fermés et la PJJ transmet une note dont voici un extrait : « *Ces centres fermés dont la vocation éducative est rappelée par les partisans de leur rétablissement, se caractérisent par l'atteinte à la liberté d'aller et venir des mineurs qu'ils accueillent, exigeant notamment le recours à des moyens de contrainte physique....le ministère de la Justice a défendu depuis de nombreuses années une position très ferme excluant ce type de prise en charge... »*

En 1993- 1994, la mise en œuvre du nouveau code pénal, dans le contexte que je viens de décrire aboutit, à un accroissement significatif des placements en détention provisoire concernant les mineurs.

En 1996, Jacques TOUBON, garde des sceaux, décide de créer 50 UEER¹⁴ malgré les protestations très vives des éducateurs de la PJJ. En 1997, le nouveau garde des sceaux rebaptise ces UEER en CER¹⁵. Le cahier des charges concernant les CER précise qu'ils ont « vocation à accueillir 6 mineurs délinquants multirécidivants ou multirécidivistes, sur décision judiciaire (juges des enfants et juges d'instruction), pour une session de trois mois, pendant laquelle la prise en charge éducative est renforcée : l'affectation de 6 éducateurs au CER doit permettre la présence de deux éducateurs en permanence auprès des jeunes pendant la journée. Le séjour est caractérisé par l'éloignement du mineur de son milieu naturel et la rupture avec son mode de vie habituel, notamment au moyen d'activités « dépayssantes ». Les adultes « font avec » les jeunes, tant dans la vie quotidienne que lors de ces activités.

En 2000, une circulaire annonce la création de 50 Centres de Placements Immédiats destinés à accueillir en urgence un maximum de 12 mineurs âgés de 13 à 18 ans, ayant pour mission de « *réaliser un travail d'évaluation et d'observation de la situation personnelle, familiale, scolaire ou professionnelle du mineur pendant un délai d'un à trois mois, puis de proposer au magistrat une orientation »*.

En 2002, le législateur prévoit une nouvelle forme de placement : les CEF. Les mineurs, âgés de 13 à 18 ans, y sont placés dans le cadre d'une alternative à l'incarcération et sont tenus de respecter les conditions du placement (éducation, soins médicaux et psychologiques, formation scolaire et professionnelle). En cas de non respect de ces obligations, les mesures de CJ¹⁶ et de SME¹⁷ peuvent être révoquées.

¹⁴ Unités Éducatives à Encadrement Renforcé.

¹⁵ Centres Éducatif Renforcé.

¹⁶ Contrôle Judiciaire.

¹⁷ Sursis avec Mise à l'Épreuve

En 2002, les pouvoirs publics ont également planifié la création d'Établissements Pénitentiaires pour Mineurs dans lesquels interviendront les services de la PJJ.

1.3 Qui sont les mineurs délinquants ?

1.3.1 Typologie des 3 formes de délinquance des mineurs

Dès 2002, date à laquelle j'ai commencé mes recherches afin d'écrire le premier projet d'établissement du CEF de Saint Denis le Thiboult, je me suis intéressé aux différentes formes de délinquances repérées.

La classification qu'opèrent Christine LAZERGES et Jean-Pierre BALDUYCK¹⁸ dans le cadre du rapport parlementaire sur la prévention et le traitement de la délinquance des mineurs, commandé par Lionel Jospin le 1er décembre 1997, me paraît bien conforme aux 3 formes de délinquance couramment rencontrées aujourd'hui.

Ces 3 formes identifiées de délinquance sont :

- la délinquance " initiatique ", celle des transgressions qui ont toujours été observées lors du passage de l'adolescence à l'âge adulte ;
- la délinquance " pathologique ", qui tient à des troubles psychologiques fortement individualisés ;
- la délinquance " d'exclusion ", qui est plus ou moins liée au chômage et à l'aggravation des problèmes sociaux, et qui se manifeste surtout dans les quartiers difficiles. Les adolescents y cumulent toutes sortes de handicaps : échec scolaire, précarité familiale, mauvaise santé, troubles psychologiques, problèmes de logement, errance.

L'ordonnance de 1945 a été initialement prise pour répondre aux deux premières formes de délinquance évoquées. Toutefois, il m'apparaît aujourd'hui que les adolescents pris en charges au CEF de Saint Denis le Thiboult s'inscrivent pour ¼ dans la délinquance pathologique et pour les ¾ restants dans la délinquance d'exclusion.

Or, il apparaît que pour les adolescents inscrits dans une délinquance d'exclusion, les institutions ont les plus grandes difficultés à y faire face et les pouvoirs publics sont tentés de réagir par la répression et un contrôle social plus dur.

Michel HUYETTE¹⁹, dans son guide la protection judiciaire de l'enfant propose lui aussi une classification en 3 catégories :

¹⁸ LAZERGES C., BALDUYCK J.P. *Réponses à la délinquance des mineurs : rapport au Premier Ministre*. Paris : La Documentation française 1998. 448 p. Collection des rapports officiels.

¹⁹ HUYETTE M. *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*. 3^e ed. Paris : Dunod, 2003. 560 p. Guides de l'action sociale.

- la première regroupe des mineurs primo-délinquants qui commettent un délit de faible gravité et qui, impressionnés par leur interpellation et la procédure judiciaire qui s'en suit, ne commettront plus de nouveaux passages à l'acte ;
- la deuxième regroupe des mineurs qui commettent plusieurs délits en peu de temps ou commettent un fait grave permettant de faire penser à des troubles du comportement chez l'individu
- la troisième concerne les adolescents qui posent le plus de difficultés aux professionnels : ce sont des mineurs délinquants multirécidivistes ou multiréitérants qui ont pu commettre des délits graves ou des crimes et qui s'inscrivent dans un processus de marginalisation

Dans cette typologie encore, très proche de celle de LAZERGES et BALDUYCK, la majorité des adolescents confiés au CEF appartiennent à la 3^{ème} catégorie, et pour quelques uns à la seconde.

1.3.2 Les caractéristiques de la délinquance des mineurs : la part des filles

A) Analyse des statistiques

a) *Evolution du nombre de mineurs mis en cause²⁰ de 2001 à 2005²¹*

Selon les statistiques État 4001²², en 2005, près de 194 000 mineurs ont été mis en cause. Ce nombre augmente de façon comparable à celui des majeurs : la variation sur un an est proche de + 5 %. Un peu plus de 18 % des mis en cause sont mineurs. En 2005, La forte hausse des mis en cause pour destructions et dégradations, dont le nombre s'accroît de près de 10 % en un an, a concerné majoritairement des mineurs. Sur 7 600 mis en cause de plus, 4 600 sont mineurs. Le nombre de mineurs mis en cause pour ces infractions augmente de 19 % en 2005. Il passe de 24 600 à 29 200 en un an. Cela représente plus de 50 % de l'augmentation globale (+ 9 000 mineurs mis en cause). Le nombre de mineurs mis en cause pour violences et menaces (hors vols) augmente de 9 % en 2005. Il atteint près de 34 000 après une hausse de 2 900 mis en cause en 2005. Il est noté que si nous pouvons constater une diminution de la part (en pourcentage) des mineurs dans la population des personnes mises en cause entre 2001 et 2005, le nombre

²⁰ Personne mise en cause : Personne à l'encontre de laquelle sont réunis des indices ou éléments graves et concordants de culpabilité, attestant sa participation à la commission de l'infraction.

²¹ cf. annexe 2.

²² État 4001 : Nom de la source statistique officielle dont sont extraits les chiffres des faits constatés, des faits élucidés et des personnes mises en cause par les services de police et les unités de la gendarmerie. Il s'agit d'un tableau dont les lignes correspondent à une nomenclature d'infractions d'une centaine d'index. Il n'inclut pas les infractions constatées par d'autres administrations, les infractions à la sécurité routière et les contraventions.

de mineurs mis en cause a, quant à lui, augmenté significativement entre 2001 et 2005 : + 16 646 mineurs mis en cause durant cette période.

b) *Part des femmes, majeures et mineures, mises en cause pour atteintes aux biens et pour violences entre 1996 et 2004*

Dans le bulletin « grand angle »²³ de novembre 2005, l'auteur nous précise que, durant la période 1996 - 2004, « le nombre de femmes mises en cause pour atteintes aux biens augmente de 21 % alors que celui des hommes est en baisse de 4 %. La hausse a été particulièrement forte pour les mineures : leur nombre est passé de 9 500 en 1996 à plus de 14 000 en 2004, soit un accroissement de 50 %. Dans le même temps, la hausse du nombre de majeures mises en cause s'établissait à 12 % ».

La part des mineures mises en cause pour atteintes volontaires à l'intégrité physique (hors vols) a triplé entre 1996 et 2004

En huit ans, le nombre de femmes mises en cause pour atteintes volontaires à l'intégrité physique (hors vols) a plus que doublé (passage de 10 000 en 1996 à 22 400 en 2004). Durant la même période, la part des mineures a triplé (moins de 1 400 en 1996 à 4 200 en 2004). Dans le même temps, le nombre d'hommes mis en cause connaissait une hausse de 68 %.

Le nombre de mineures mises en cause pour atteinte aux biens a été multiplié par 1,5 entre 1996 et 2004

En effet, la hausse du nombre de mises en cause est bien plus importante en proportion chez les mineures que chez les majeures : elle atteint près de 50 % (10 000 en 1996 et 14 000 en 2004) pour les mineures et moins de 12,5 % pour les majeures (30 000 en 1996 et 34 000 en 2004). Parmi les mineurs mis en cause, la part des filles est passée de moins de 10 % en 1996 à 14,5 % en 2004. En huit ans, le nombre d'hommes majeurs et mineurs mis en cause a diminué, ce qui contribue à l'augmentation de la part des femmes. Cependant, en volume, la hausse du nombre de mineures mises en cause est supérieure à la baisse des garçons mineurs : le nombre total de mineurs mis en cause pour atteintes aux biens augmente de 1996 à 2004 uniquement sous le poids de la croissance du nombre de filles.

Pour certaines infractions, comme les vols à la tire et les destructions/dégradations de biens publics, les mineures sont majoritaires (74%) parmi les femmes mises en cause.

²³ RIZK C., SOULLEZ C. Le nombre de femme mises en cause pour atteintes aux biens et pour violence augmente entre 1996 et 2004. *Grand angle. Bulletin statistique de l'Observatoire National de la Délinquance* [en ligne]. Novembre 2005, n°4. [consulté le 12 Janvier 2007]. Disponible sur internet : <<http://www.inhes.interieur.gouv.fr/fichiers/GA4.pdf>>

Par ailleurs, en 2004, la moitié (49%) des 1 200 femmes mises en cause pour vols avec violence sans arme sont des mineures. Pour les vols violents sans arme contre des femmes sur voie publique ou autre lieu public, cette part dépasse 57 %.

Concernant les destructions et dégradations de biens publics (hors attentats et incendies), 58 % des femmes mises en cause sont mineures. Cette part est de 53 % pour les cambriolages de locaux d'habitation principale.

Depuis 1996, le nombre de femmes mises en causes pour atteintes volontaires à l'intégrité physique (hors vols avec violences) a doublé.

Le nombre de majeures mises en cause a été multiplié par deux, passant de 9 000 à 18 000 et celui des mineures par trois, passant de 1 400 à 4 200 entre 1996 et 2004. ; soit une hausse proportionnellement supérieure. Elle est cependant nettement inférieure en valeur brute, contrairement aux atteintes aux biens. L'augmentation du nombre de femmes mises en cause est donc due en majorité aux majeures même si la proportion de mineures mises en cause s'accroît (13% en 1996 à plus de 18,5% en 2004). En comparaison, la part des mineurs hommes parmi les hommes mis en cause pour atteintes volontaires à l'intégrité physique est de 16 % en 2004.

c) Évolution du nombre de mineurs condamnés pour crimes, délits et contraventions de 5^{ème} classe²⁴

En lien avec le premier tableau (annexe 2), nous pouvons indiquer que si le nombre des mineurs mis en cause a augmenté de façon significative entre 2001 et 2005, le nombre des mineurs condamnés s'est lui aussi accru. Toutefois, cette augmentation du nombre de condamnations concerne prioritairement les jeunes ayant commis des délits (+ 4 704). En revanche, nous ne comptons que + 67 mineurs condamnés pour crimes et + 101 mineurs condamnés à des contraventions de 5^{ème} catégorie.

d) Évolution du nombre de mineures condamnées pour crimes, délits et contraventions de 5^{ème} classe²⁵

Si je m'intéresse aux jeunes filles susceptibles d'être accueillies en CEF, celles-ci seront placées pour avoir commis de nombreux délits ou crimes. Aussi, je note que la part des jeunes filles condamnées pour délits a tendance à s'accroître plus rapidement que la part des garçons. En effet, si en volume, le nombre de condamnés mineur(e)s s'est accru, la part des filles s'accroît plus rapidement entre 2000 et 2004, passant de 3 157 à 3 769.

e) Évolution des mouvements de mineures incarcérées de 2001 à 2005²⁶

²⁴ cf. annexe 3.

²⁵ cf. annexe 4.

²⁶ cf. annexe 5.

En moyenne, de 2001 à 2005, ce sont chaque jour :

- 681 garçons de moins de 18 ans qui sont en prison en France
- 24,8 filles de moins de 18 ans qui sont en prison en France

La population de mineures incarcérées fluctue entre 124 et 200 par an au cours de la période 2001 – 2005. Si la part de mineures incarcérées est faible (3,8% 6,1% des mineurs durant la même période), ces résultats m'interrogent au regard des tableaux précédents. En effet, il semblerait que les garçons soient davantage condamnés à des mesures d'incarcération que les filles. Les adolescentes concernées bénéficient-elles d'un traitement «préférentiel » lors de leurs passages devant les tribunaux pour enfants ? Récidivent-elles moins que les garçons condamnés ? Est-ce parce qu'il n'existe pas de quartiers spécifiques pour les mineures que les sanctions prononcées ne sont pas des mesures d'emprisonnement ?

B) Tableau clinique des adolescentes délinquantes

a) *Approche psychologique de la délinquance*

Dans le cadre des recherches que j'ai effectuées en vue de la réalisation de ce mémoire et de l'élaboration du projet d'établissement du CEF pour filles, je n'ai pas trouvé d'études ou théories spécifiques relatives à la délinquance des adolescentes. Toutefois, les lectures faites, croisées avec les discours des juges pour enfants, m'ont amené à m'intéresser plus précisément à certaines théories issues de la criminologie.

Les théories psychologiques

Dans son ouvrage²⁷, Maurice CUSSON reprend les études des caractéristiques psychologiques des délinquants effectuées par Jean PINATEL²⁸. Il insiste sur le fait qu'il n'existe pas de différence de nature, mais de degré entre les criminels et les autres et propose un modèle reposant sur l'existence d'un «noyau central de la personnalité ». Quatre dimensions permettent de différencier les délinquants des non délinquants et les délinquants entre eux : l'égoïsme, la labilité, l'agressivité et l'indifférence affective. Ces travaux seront complétés par ceux de FAVARD, LEBLANC, FRECHETTE avant que BORN²⁹ ne dégagne trois caractéristiques générales du délinquant chronique : le « *présentisme* », le « *déficit intellectuel* » et « *l'image de soi et l'identité négative* ». Par présentisme, l'auteur entend un manque de mémorisation du passé et un manque de

²⁷ CUSSON M. *La criminologie*. Paris : Hachette, 1998. 160 p. Les fondamentaux.

²⁸ Jean PINATEL (1913-1999), juriste-criminologue fut secrétaire général, président de la commission scientifique puis président de la Société Internationale de Criminologie de 1950 à 1978.

²⁹ BORN M. *Psychologie de la délinquance*. Bruxelles : De Boeck, 2003. 284 p. Ouvertures psychologiques.

perspectives futures, qui ne permettent pas au délinquant d'envisager les conséquences futures de ses actes. Concernant le déficit intellectuel, il relève un écart des habiletés intellectuelles et notamment verbales qui entraîne des difficultés dans l'adaptation sociale dès l'enfance et dans la scolarité. Ceci favorise l'émergence puis le maintien dans la délinquance. Chez les mineurs délinquants multirécidivistes qui présentent un faible niveau scolaire, l'élaboration de projet en vue d'une réinsertion est encore plus difficile. Concernant l'image de soi et l'identité négative, le parcours de vie sociale et scolaire, jalonné d'échecs contribue d'une perception de soi dévalorisée, renforcée par la stigmatisation sociale. Ceci peut aboutir à la formation d'une identité négative, basée sur la marginalisation, des conduites déviantes, de l'agressivité, de la violence qui permettent à l'adolescent délinquant de trouver une place dans la société, ne serait-ce qu'en devenant l'ennemi public n°1. Catherine BLATIER³⁰ confirme cette position et souligne le rôle prédominant de la personnalité dans la « *délinquance persistante grave* ».

L'adolescence et le passage à l'acte adolescent

En psychologie, l'adolescence est décrite comme une période de transition entre l'enfance et l'âge adulte, qui voit la réactivation des fantasmes et de la problématique œdipienne. Cette étape génère des transformations aux plans biologique et psychologique. A cette période, l'adolescent se trouve confronté à deux angoisses : la peur d'être dépendant s'il fait l'objet d'attention d'autrui et la peur d'être abandonné si personne ne s'occupe de lui. C'est de ce paradoxe relationnel que naissent les difficultés relationnelles (conflits, crises) et certaines conduites à risque.

Pour certains adolescents, les symptômes apparaissent plus aigus et le passage à l'acte peut se faire contre soi ou à l'égard d'autrui. En passant à l'acte, l'adolescent expérimente, se cherche dans son identité sociale et sexuelle. A cette période, l'enjeu du passage à l'acte est de pouvoir poser des actes, de pouvoir être acteur et auteur dans la mise en œuvre de son désir.

b) Approche sociologique de la délinquance

Un contrôle pénal favorable ou défavorable aux adolescentes délinquantes ?

Dans « Féminismes et criminologie », Colette PARENT³¹, présente deux approches antagonistes de la criminalisation des femmes :

³⁰ BLATIER C. *La délinquance des mineurs. L'enfant, le psychologue, le droit*. 2^e éd. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. 290 p. Vies sociales.

³¹ PARENT C. *Féminismes et criminologie*. Bruxelles : De Boeck, 1998. 176 p. Perspectives criminologiques.

- L'approche paternaliste » ou « courtoise » postule que ces femmes bénéficient, par rapport aux hommes d'un traitement différentiel et préférentiel pour les diverses étapes du processus pénal ; ce que j'avais repéré lors des discussions avec les magistrats et que j'avais alors nommé « prime à la féminité »
- La seconde affirme que les femmes qui s'éloignent de l'idéal féminin de douceur sont punies plus durement par la justice. Cette théorie, discutée avec plusieurs magistrats, les a tous stupéfaits ; toutefois, après réflexion, ils notaient effectivement que les tribunaux pour enfants qu'ils présidaient avaient effectivement tendance à prononcer des condamnations plus lourdes ou plus rapidement à l'égard des adolescentes délinquantes violentes.

Coline CARDI³² confirme que les « *femmes sont toujours minoritaires parmi les personnes poursuivies à chacune des étapes du processus pénal, et leur proportion ne cesse de diminuer tout au long de la chaîne pénale (elles représentent 14% des personnes mises en cause par la police et la gendarmerie ; 12% des personnes mises en examen ; 10% des personnes condamnées et 5% des personnes entrant en prison)* ». Elle précise encore que les femmes sont deux fois moins condamnées que les hommes à des peines privatives de liberté que ce soit avant ou après jugement. Aussi, l'auteur nous indique que ce faible recours à l'incarcération des femmes « *contribue à renforcer les représentations selon lesquelles elles seraient moins délinquantes que les hommes, et à les écarter davantage des filières qui conduisent à la formation de la clientèle pénale* ». Les recherches américaines attestent aussi que les filles, parce que moins stigmatisées comme délinquantes que les garçons, échappent souvent aux contrôles policiers et sont plus fréquemment libérées. A ce titre, Sébastien ROCHE³³ dit que « *les filles bénéficieraient d'un a priori favorable de la part de la police* » à part pour les actes de violence perçus comme masculins, faits pour lesquelles elles sont très vite identifiées.

La théorie des genres

Les études menées par les anglo-saxons après guerre sont antagonistes. Pour certains, il y a corrélation entre l'augmentation de la délinquance féminine et les mouvements de libéralisation de la femme alors que d'autres affirment exactement le contraire. Toutefois, la théorie des genres³⁴ a, elle, été largement développée par les mouvements

³² CARDI C. Le contrôle social réservé aux femmes : entre prison, justice et société. *Déviance et société*. [en ligne]. Janvier 2007, n° 31, [consulté le 10.08.2007]. Disponible sur internet : <http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=DS&ID_NUMPUBLIE=DS_311&ID_ARTICLE=DS_311_0003>

³³ ROCHE S. *La délinquance des jeunes. Les 13-19 racontent leurs délits*. Paris : Seuil, 1991 ; 299 p. L'épreuve des faits.

³⁴ STOLLER R.J. *Masculin ou féminin*. Paris : Presses Universitaires de France, 1989. 362 p. Le fil rouge.

féministes des années 70, proposant une différenciation du sexe biologique mâle ou femelle, du genre psychologique, masculin ou féminin. Ils ajoutent les facteurs sociaux et culturels à leurs recherches et ne se limitent pas à la différence du sexe biologique. Ceux-ci notent que malgré l'augmentation sensible du nombre de mineures délinquantes, elles restent cependant moins délinquantes que les garçons du fait qu'elles subissent un contrôle social plus dur et que les principes moraux sont plus profondément ancrés en elle. Dans son ouvrage, Stéphanie RUBI³⁵ se réfère aux travaux de Ronald BERGER qui précise que cette socialisation est doublement inculquée par la famille et la société (école, orientations, modèles professionnels proposés, rôle masculins et féminins...)

Dans la revue européenne des sciences sociales, Riccardo LUCCHINNI³⁶ explique que peu de recherches ont eu lieu sur la délinquance féminine jusqu'aux années 1970. A cette époque, le débat a porté sur la modification de la criminalité féminine : modification des délits traditionnellement attribués aux femmes (augmentation des crimes violents). L'auteur s'interroge alors sur le caractère de ces modifications: « *s'agit-il d'un processus réel ou au contraire d'un phénomène qu'il faut imputer à des modifications intervenues dans le domaine de la réaction et du contrôle social qui toucherait spécialement les filles mineures ? Dans ce cas, des conduites qui dans le passé étaient simplement déviantes auraient été progressivement criminalisées.* ». Il nous dit encore que la tendance était alors d'appliquer des « *mesures* » aux filles alors que les garçons subissaient des « *peines* ».

Cette approche tend à confirmer un certain nombre de réponses sociales en vigueur en Europe concernant la délinquance des jeunes filles depuis plusieurs siècles. En effet, la tendance dans nos sociétés occidentales était de soigner les jeunes filles, considérées comme irresponsables de leurs actes, et de punir les garçons. Précisons que cette tendance n'a pas totalement disparu aujourd'hui même si elle tend à diminuer considérablement.

La loi du plus fort

Dans son essai, Stéphanie RUBI décrit les adolescentes délinquantes au sein des quartiers populaires comme des « *agents opérationnalisant le mécanisme de la loi du plus fort, système de socialisation juvénile régissant les codes comportementaux et l'univers normatif des pairs. Selon les situations d'interactions, elles peuvent faire preuve*

³⁵ RUBI S. Les « *crapuleuses* », ces adolescentes déviantes. Paris : Presses Universitaires de France, 2005. 207 p. Partage du Savoir

³⁶ LUCCHINI R. Femme et déviance ou le débat sur la spécificité de la délinquance féminine. *Revue européenne des sciences sociales* [en ligne]. 1995, t. XXXIII, n° 1021, [consulté le 12.01.2007]. Disponible sur internet : <http://www.unifr.ch/socsem/Fichiers%20PDF/Femme%20&%20deviance.pdf>

d'ajustements dispositionnels et identitaires, faire montre de violences verbales, physiques de comportements d'opposition, d'actes délictueux que l'on ne peut réduire à des symptômes pathogènes »³⁷. Et, finalement leur paraître semble « *vouloir répondre et contrer un double stigmaté ressenti selon les «contacts mixtes» : celui du handicap socioculturel d'une part et celui de leur identité de genre qui demeure enracinée dans une construction sociale discriminante, d'autre part* »³⁸

Aussi, pour être « respectées » et ne pas être considérées comme « faibles » au sein des quartiers populaires, ces adolescentes adoptent des comportements déviants et violents, traditionnellement inscrits dans le genre masculin, qui leur permettent d'obtenir un statut « respectable » au sein du quartier. Elles s'inscrivent ainsi dans des rapports oppresseurs/oppresés qui leur permettent d'être reconnues par leurs pair(e)s ; statut qui ne peut leur être conféré de fait en raison de leur sexe biologique.

c) *Les adolescentes délinquantes, leurs familles, leurs scolarités, leurs vie sociales*

La recherche conduite en 2004 par Marie CHOQUET³⁹ sur les 14-20 ans à la PJJ conclue que les difficultés socio-familiales, scolaires et professionnelles sont nombreuses chez les jeunes accueillis dans cette institution. Trois sur quatre cumulent au moins trois facteurs défavorables. Le faible niveau d'études des parents et de scolarisation des jeunes eux-mêmes et la fréquence des familles monoparentales y sont repérés. Les jeunes y ont des loisirs diversifiés (dont le sport) mais les priorités en termes de loisirs sont les liens avec les pairs et les jeux vidéos. Par ailleurs, le sentiment de solitude n'est pas rare chez les adolescents.

Les filles y sont, elles, repérées comme ayant plus de difficultés familiales (décès du père, habitat hors de la cellule familiale, mauvaise entente avec les parents) et un plus grand sentiment de solitude que les garçons. Elles ont une moindre diversité de loisirs et pratiquent moins d'activités sportives.

Au plan scolaire, si elles ont moins connu de renvois et de passages devant le conseil de discipline que les garçons, leur scolarité est tout aussi perturbée (âge de déscolarisation, redoublements multiples) ; alors que les jeunes filles ont généralement des parcours moins chaotiques que les garçons.

d) *Délinquance des filles et violence*

³⁷ RUBI S. Les « *crapuleuses* », ces adolescentes déviantes. op. Cit.

³⁸ Ibidem.

³⁹ CHOQUET M., HASSLER C. MORIN D. et al. *Santé des 14-20 ans de la protection judiciaire de la jeunesse (secteur public) sept ans après*. [en ligne]. Paris : INSERM, 2005 [consulté le 21.12.2006]. Disponible sur internet : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000712/0000.pdf>

Dans le cadre du rapport sénatorial sur la délinquance des mineurs⁴⁰, publié au journal officiel du 27 Juin 2002, la prédominance de la délinquance féminine varie selon le type d'infraction. Et si les jeunes filles restent toujours minoritaires dans chacune des catégories, les auteurs du rapport notent toutefois que les filles sont plus impliquées dans les escroqueries et abus de confiance (31,3 % des mis en causes) ou dans les falsifications et usages de chèques ou de cartes de crédits volés (32, 9 % des mis en causes).

Dans ce rapport, il est précisé que ces chiffres corroborent l'étude sur la délinquance autorapportée de Sebastian ROCHE. Il apparaît ainsi que la différence entre les sexes augmente avec la gravité des actes. Lorsqu'il s'agit de rechercher du plaisir sans nuire à autrui, les filles sont un peu moins nombreuses que les garçons.

Cependant, d'après les statistiques du ministère de l'intérieur, la délinquance des adolescentes s'accroît plus vite que la délinquance des jeunes garçons. Par ailleurs, Il convient de souligner que si le recours à la violence est moins présent chez les filles en pourcentage, la progression du recours à la violence est bien plus importante chez les jeunes filles que chez les jeunes hommes. Ainsi, pour l'année 2000, le nombre de filles mises en causes pour blessures volontaires a augmenté de 23,77% contre 14,47% pour les garçons, les menaces et chantages de 16,5% contre 7,45% pour les garçons et les outrages et violences à personnes dépositaires de l'autorité de 17,07% contre 11,42% pour les garçons.

Cette augmentation de la violence chez les filles a également été notée dans un autre rapport sénatorial⁴¹ : « *Cette violence, qui se traduit par des conduites à risque tant auto-agressives (suicide ou anorexie) qu'hétéro-agressives (délinquance), inquiète d'autant plus votre rapporteur qu'elle apparaît chez des adolescents de plus en plus jeunes et se développe fortement chez les filles, jusqu'ici relativement protégées.* ». Dans ce même rapport, Mokrane AÏT ALI, vice président de l'UNASEA⁴², précise que depuis 30 ans, il observe un rajeunissement et une féminisation des populations prises en charge. « *Les filles y sont de plus en plus violentes et ont très souvent des comportements sexuels à risque, voire délinquants (prostitution), du fait de l'absence d'éducation sur les notions d'interdits et de danger dans ce domaine* ».

⁴⁰ CARLE J.C., SCHOSTECK J.C. *La République en quête de respect (rapport de la commission d'enquête sénatoriale sur la délinquance des mineurs)* [en ligne] n° 340. Les rapports du Sénat. Paris : Journal officiel, 27 juin 2002 [consulté le 03.12.2006]. Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r01-340-1/r01-340-11.pdf>

⁴¹ LORRAIN J.L. *L'adolescence en crise (rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales et du groupe d'études sur les problématiques de l'enfance et de l'adolescence)* [en ligne] n° 242. Les rapports du Sénat. Paris : 3 Avril 2003 [consulté le 02.02.2007]. Disponible sur internet : <<http://www.senat.fr/rap/r02-242/r02-2421.pdf>>

⁴² Union Nationale des Associations de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence.

Pour illustrer encore la violence des filles, Sébastien ROCHE⁴³ rappelle que dans son étude aucune fille n'a déclaré avoir été victime de racket de la part de garçons et seules 6% d'entre elles sont agressées violemment par des garçons. En revanche, les filles violentes agressent autant les garçons que les filles et la quasi-totalité des filles victimes de violences le sont par d'autres filles.

Interrogée par la commission d'enquête, Sophie BODY-GENDROT, politologue, rappelle qu'en « *matière de délinquance juvénile, il n'y a que 10% de multirécidivistes dont personne d'ailleurs ne veut se charger* ». Sébastien ROCHE complète cette analyse en précisant que « *5% des jeunes commettent 60 à 85% des infractions* ». L'ensemble des magistrats interrogés par la commission d'enquête confirment qu'il existe bien un petit pourcentage de jeunes qui commettent une part importante des délits.

L'ensemble des magistrats avec lesquels j'ai pu m'entretenir, sans être en capacité de me fournir des chiffres précis, me précisaient toutefois qu'en matière de délinquance des filles, un parallèle peut être fait avec les chiffres de la commission d'enquête avec « *les inconvénients supplémentaires d'être une fille d'une part et violente d'autre part* ». Par là, même, les magistrats rencontrés précisaient qu'être une adolescente délinquante, multirécidiviste ou multirécidivante et violente, constituait autant de freins à la prise en charge dans les dispositifs traditionnels ; c'est-à-dire que l'arrivée de telles adolescentes dans des structures mixtes et/ou ouvertes fait majoritairement peur aux professionnels chargés de leurs prises en charges et peu de structures spécialisées non mixtes existent (3 CER pour la France).

e) *Santé somatique, mentale et sociale chez les adolescentes délinquantes*

Sous la direction de Marie CHOQUET, directrice de recherche au CNRS, deux enquêtes épidémiologiques ont été menées en 1997⁴⁴ et 2004⁴⁵ concernant la santé des 14-20 ans de la protection judiciaire de la jeunesse. Ces études permettent de mettre en perspective certaines caractéristiques de la population féminine délinquante à la PJJ.

Si la santé de ces jeunes est jugée comme globalement satisfaisante, il est repéré que les problèmes existent et surtout ceux ayant une forte composante psychosociale : accidents,

⁴³ ROCHE S. *La délinquance des jeunes. Les 13-19 racontent leurs délits*. Paris : Seuil, 1991 ; 299 p. L'épreuve des faits

⁴⁴ CHOQUET M., LEDOUX S., HASSLER C., et al. *Adolescents (14-21 ans) de la protection judiciaire de la jeunesse et santé* [en ligne]. Enquête épidémiologique effectuée à l'initiative de la Direction de la protection judiciaire de la jeunesse et financée par la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie. Paris : INSERM, 1998 [Consulté le 20.12.2006]. Disponible sur internet : <<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000712/0000.pdf>>

⁴⁵ CHOQUET M., HASSLER C. MORIN D. et al. *Santé des 14-20 ans de la protection judiciaire de la jeunesse (secteur public) sept ans après*. [en ligne]. Paris : INSERM, 2005 [consulté le 01.12.2006]. Disponible sur internet : <<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000712/0000.pdf>>

allergies, asthme, troubles du sommeil, tentatives de suicides, consommation de substances psychoactives, conduites violentes. Cette enquête révèle que les filles suivies par la PJJ sont en plus mauvaise santé physique et mentale que les garçons PJJ et « comparées à leur groupe sexuel d'appartenance, elles sont beaucoup plus extrêmes » (conduite de violences souvent répétées, consommation de drogues illicites). A la PJJ, une fille sur 6 bat ses parents contre un garçon sur 10. Entre 1997 et 2004, la consommation de drogues illicites autres que le cannabis augmente fortement chez les filles.

Par ailleurs, les auteurs notent que les troubles du sommeil sont un excellent indicateur de santé psychosociale. Ainsi, 61% des filles contre 30% des garçons rencontrent des problèmes de sommeil qui se caractérisent par des difficultés au plan social (ils habitent hors familles, sont déscolarisés) et au plan comportemental (tentatives de suicides, fugues, accidents multiples, conduites violentes).

Les comportements alimentaires et le rapport au corps sont encore différents entre garçons et filles. Ainsi, les filles sont moins nombreuses que les garçons à prendre régulièrement les principaux repas et elles sont plus nombreuses à se considérer « trop grosses ». La dégradation des comportements alimentaires s'est aggravée entre les deux études : les principaux repas sont pris moins régulièrement, la tendance au grignotage s'accroît, le sentiment d'être trop grosse s'accroît. Cependant, les filles « trop maigres » au regard de l'Indice de Masse Corporelle sont plus nombreuses que dans la population générale. A ce titre, il me semble nécessaire de travailler l'estime de soi, l'image de soi, d'intégrer les questions d'équilibre alimentaire et de veiller aux conduites à risques (boulimie et anorexie mentale).

Des particularités encore observées sont : les troubles du sommeil importants, de rares dépressions mais des passages à l'acte suicidaire fréquents, des modèles de consommation atypique (tabac et cannabis largement en tête mais consommation d'alcool inférieure à la population générale), fugues fréquentes et rarement anodines, violences associées à des troubles graves, 41% des filles ont subi des violences sexuelles.

Au terme de cette recherche épidémiologique, les auteurs consacrent un chapitre de propositions spécifiques visant à prendre la mesure de la gravité des situations des filles : « La différence entre garçons et filles, déjà constatée en 1997 persiste en 2004, voire augmente. Ainsi les filles PJJ se caractérisent par une situation familiale très fragilisée (monoparentalité, mauvaise qualité des relations intrafamiliales), par des troubles de santé (allergies, fatigue, troubles du sommeil), par des actes de violence répétés et parfois d'une extrême gravité (sur les personnes et les biens, sur soi, sur ses parents), par la consommation de drogues illicites (et en particulier les substances autres que le cannabis), par la fugue et par la violence subie...

Certes les filles sont minoritaires parmi les jeunes PJJ, mais elles sont en très grande difficulté et déjà largement marginalisées. On insiste donc pour considérer que les actions en direction des filles sont urgentes, prioritaires et devraient être spécifiques.

On ne peut donc que renouveler, avec insistance, les propositions faites en 1997 :

- 1. Informer tous les intervenants auprès des jeunes PJJ (magistrats, éducateurs, professionnels sociaux, médicaux et paramédicaux) de la gravité de la situation des filles PJJ ;*
- 2. Prendre en compte systématiquement, pour toute action et intervention, la différence entre garçons et filles ;*
- 3. Proposer aux filles, des actions systématiques concernant le suicide, la fugue, les violences subies et les comportements déviants. »*

f) Les consommations de drogues licites et illicites chez les jeunes filles délinquantes

Au cours de son étude menée en 2004, Marie CHOQUET a comparé les habitudes de consommation concernant les drogues licites et illicites des jeunes confiés à la PJJ (garçons et filles) aux scolaires de la même classe d'âge.

Ainsi, concernant les jeunes confiés à la PJJ, 60% consomment quotidiennement du tabac, 30% consomment régulièrement du cannabis (10 fois ou plus durant le dernier mois), 14% consomment régulièrement de l'alcool (10 fois ou plus au cours du dernier mois) ; le cannabis devançant nettement l'alcool. 16% ont déjà pris de l'ecstasy, 11% de la cocaïne et 5% de l'héroïne. La part de filles consommant du tabac régulièrement est plus nombreuse, égale concernant la consommation de cannabis et supérieure concernant les drogues autres que l'alcool.

Entre 1997 et 2004, les consommations de drogues licites tendent à diminuer chez les jeunes confiés à la PJJ. En revanche, la consommation de toutes les substances illicites s'est accrue de façon encore plus accentuée chez les filles.

Comparés aux scolaires du même âge, les jeunes confiés à la PJJ consomment moins d'alcool, mais consomment davantage les autres produits. Les différences sont nettement plus marquées une fois encore lorsque l'on compare les jeunes filles confiées à la PJJ aux jeunes filles de la même classe d'âge.

Par ailleurs, les auteurs de cette enquête, observent un lien quasi linéaire entre le taux de consommation (alcool et cannabis) et la fréquence de la violence, et ce quel que soit le type de violence considéré. Ce constat rejoint celui de Sébastien ROCHE qui dans son ouvrage concernant les 14-19 ans, affirme que la délinquance est associée à la consommation de cannabis et d'alcool et ce, que la délinquance revête une forme grave (atteintes aux biens ou à l'intégrité physique des personnes...) ou non (fraude dans les transports en communs).

1.3.3 Les orientations européennes en matière de délinquance juvénile féminine

Constatant notamment une hausse alarmante de la délinquance des mineurs en Europe depuis 20 ans, Katerina BATZELI, députée européenne et membre de la commission parlementaire sur les droits des femmes et l'égalité des genres, a rendu en juin 2007 un rapport sur la délinquance juvénile : le rôle des femmes, de la famille et de la société.

Ce rapport, après examen en séance plénière, a abouti à une résolution non législative⁴⁶ adoptée le 21 Juin 2007. Pour remédier au phénomène de la délinquance des mineurs, le parlement européen prévoit la mise en œuvre d'une stratégie intégrée alliant mesures nationales et stratégie européenne, combinant des initiatives de prévention, des mesures judiciaires et extrajudiciaires et des mesures d'insertion sociales de tous les jeunes.

Au plan des politiques nationales

L'accent est mis sur la responsabilité de la famille, des éducateurs et de la société qui, dès le plus jeune âge des enfants, doivent leur donner des valeurs et des repères qui les guideront tout au long de leur vie. A ce titre, les députés européens indiquent que des mesures d'accompagnement doivent s'imposer au niveau public (dans le domaine du logement, de l'emploi, de la formation professionnelle, des loisirs ou des échanges de jeunes). Mais d'autres mesures sont aussi envisagées telles que :

- la possibilité laissée aux parents de prendre un congé parental d'un an pour privilégier l'éducation de leur enfant ;
- le soutien aux familles qui se trouvent confrontées à des problèmes économiques et sociaux ;
- la mise à disposition de services d'aide en conseil psychologique et social.

Au niveau scolaire, il est souligné le rôle particulier dévolu à l'école dans la construction de la personnalité des enfants et des adolescents. Il est précisé que deux caractéristiques essentielles sont aujourd'hui susceptibles en milieu scolaire de conduire à des phénomènes de violence, en l'absence de structures d'intervention et de soutien aux élèves : « *la diversité culturelle* » d'une part, « *l'accentuation des différences de classes sociales* » d'autre part. Les États membres sont donc invités à formuler des lignes d'orientation en direction des autorités scolaires afin de favoriser le règlement des conflits, de prévoir des formations appropriées aux enseignants et d'offrir aux enfants, des cellules de soutien psychologique pour ceux qui sont confrontés à des problèmes de socialisation. D'autres mesures plus spécifiques sont envisagées, telles que :

⁴⁶ PARLEMENT EUROPEEN. *Résolution du parlement européen sur la délinquance juvénile : le rôle des femmes, de la famille et de la société* [en ligne]. Strasbourg : en attente de parution au journal officiel, 21 Juin 2007. [Consulté le 15.07.2007]. Disponible en ligne : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0283+0+DOC+XML+V0//FR&language=FR>

- la création avec les responsables des médias, d'une "feuille de route" visant à interdire la diffusion de scènes de violence à la télé aux heures de grande écoute ;
- la valorisation des centres de jeunesse.

Sur le plan judiciaire, les États membres sont invités à prévoir des peines alternatives à l'enfermement et à caractère pédagogique auxquelles pourront recourir les juges nationaux : ex. : offre de travaux d'utilité publique, réhabilitation et intermédiation avec les victimes, cours de formation, en fonction de la gravité du délit, de l'âge du délinquant et de sa maturité. Les États membres sont également invités à adopter des mesures innovantes visant à apporter une réponse judiciaire comme la participation directe des parents et tuteurs du mineur à la procédure pénale du stade de l'action en justice jusqu'à celui de l'application des peines. C'est prioritairement le principe de l'intérêt supérieur de l'enfant et du droit procédural qui doit primer. Ainsi, toute mesure d'incarcération ne devrait intervenir qu'en dernier ressort et uniquement en milieu adapté aux mineurs délinquants. Les États membres sont également appelés à prévoir des budgets suffisants pour faire front aux mesures proposées.

Vers une stratégie européenne

Le parlement a également réclamé une stratégie générale de lutte contre la délinquance des mineurs au niveau européen fondée sur 3 piliers fondamentaux : « *la prévention* », « *les mesures judiciaires et extrajudiciaires* », « *la réhabilitation, l'intégration et la réinsertion sociales* ».

Une telle approche européenne commune devrait être axée sur l'élaboration de modèles d'intervention visant à remédier à la délinquance des mineurs et à la gérer, et non sur le recours à des mesures d'enfermement ou à des sanctions pénales qui ne devraient intervenir qu'en dernier recours. Cette stratégie devrait en outre largement associer les jeunes.

Pour favoriser la mise en œuvre de la stratégie, tous les programmes européens devraient être mobilisés.

D'autres mesures sont attendues en matière de sensibilisation du public sur les problèmes de la violence dans les médias. Dans ce contexte, le Parlement a réclamé une révision de la directive "Télévision sans frontières" pour fixer des limites concrètes à la projection d'images violentes à la télévision, mesures à étendre à la mobilophonie et à Internet. Le parlement européen souligne aussi la nécessité d'une coopération étroite entre autorités judiciaires et policières aux niveaux national et communautaire en ce qui concerne la recherche d'enfants disparus victimes de délinquance juvénile et le règlement de ces affaires en se fondant sur la nouvelle stratégie européenne sur les droits de l'enfant.

Parmi les autres mesures les plus innovantes proposées par le Parlement figure la mise en place d'un numéro vert européen pour les enfants et les adolescents à problèmes. Le parlement n'a, en revanche, pas repris l'idée de création d'un Observatoire européen de la délinquance des mineurs, mais il demande de mettre en place des travaux préliminaires à sa mise en place, telles que des mesures de promotion et de diffusion des meilleures pratiques dans le domaine de la lutte contre la délinquance juvénile ou la fondation d'un centre d'excellence international en la matière.

Le Parlement confirme toutefois :

- la création d'une nouvelle ligne budgétaire affectée à des actions intégrées de lutte contre la délinquance des mineurs et la publication d'une étude sur l'ampleur du phénomène en Europe,
- l'élaboration d'un programme destiné à étudier et à rassembler les informations sur les meilleures pratiques européennes en matière de lutte contre la délinquance juvénile,
- la définition d'un modèle européen pour la protection de la jeunesse fondé sur la prévention, les mesures judiciaires et extrajudiciaires et la réinsertion sociale ainsi que la promotion des valeurs de respect et d'égalité et sur celles des droits et obligations pour tous.

2 L'ASSOCIATION LES NIDS : UN ENGAGEMENT AU SERVICE DES MINEURS DELINQUANTS ET DE LEUR FAMILLE

2.1 Un contexte associatif dynamique

Depuis 1931, l'Association LES NIDS s'investit dans le champ de l'Enfance et de la Famille. Sa fondatrice, Madeleine LECOEUR, à cette époque, a une idée simple et « révolutionnaire » à la fois : permettre aux enfants pauvres, exclus de la société de vivre « ensemble et comme les autres ». A une époque, où parler de mixité sexuelle était inconvenant, elle affirmait qu'il ne fallait pas séparer les frères et sœurs, s'insurgeait contre les orphelinats et créait ses premiers « foyers familiaux », certains voyaient là pure utopie ou... folie de femme. Aujourd'hui encore, l'Association conserve le meilleur de l'esprit qui l'animait : une liberté face aux convenances des idées ambiantes pour tenter de répondre le plus spécifiquement possible aux besoins nouvellement identifiés des enfants et de leurs familles. Depuis le 5 septembre 1960, l'association est reconnue d'utilité publique.

Aujourd'hui, L'association, dans le cadre d'une convention avec le Conseil général, d'une habilitation avec la CDAPH⁴⁷, d'une convention avec la Sécurité sociale et d'une habilitation avec la Direction Régionale de la PJJ, offre donc un dispositif qui place l'enfant et sa famille au centre de ses actions et qui met tout en œuvre pour qu'ils soient acteurs de leur changement. A ce titre, elle développe une mission d'utilité sociale en faveur des enfants et des familles en difficulté concernant 5 domaines d'activités : les champs de la Prévention et de la Médiation, de la Suppléance familiale, de l'Insertion, du Soin et de la Rééducation.

L'association LES NIDS, implantée principalement en Haute Normandie, travaille auprès de plus de 2000 enfants et familles. Ce sont 21 établissements et services qui emploient 713 salariés et gèrent un budget annuel de l'ordre de 38 millions d'euros.

2.1.1 L'engagement associatif dans la prise en charge des mineurs délinquants : La cogestion d'une UEER, devenu CER

Fidèle à son engagement de répondre aux nouveaux besoins identifiés chez les enfants et leurs familles, l'association LES NIDS a fait le choix, en 1996, de s'investir dans la création des premières UEER ; il s'agissait là de prendre le risque d'intervenir dans un champ nouveau, mais le conseil d'administration par la voix de Michel SAILLARD, son président, précisait que l'association confirmait sa « *volonté de ne pas être de simples témoins critiques, mais d'être acteurs d'une difficile entreprise* ».

A cette période, l'UEER de BOLBEC est créée en cogestion avec l'association LES MARRONNIERS. Cette entreprise commune permet alors à l'association LES NIDS de s'appuyer sur l'expérience d'une association qui accueille déjà de nombreux adolescents au titre de l'ordonnance du 2 février 1945 et à l'association LES MARRONNIERS de bénéficier des avantages d'une association structurée, solide, qui jouit d'une excellente image au plan départemental.

L'association LES NIDS participe alors à la réflexion autour des besoins des adolescents délinquants, décrits comme « incasables », avec le soutien précieux de l'UNASEA. L'UEER, créé en 1996, est devenu CER en 1997 et répondait au cahier des charges en vigueur.

Le CER avait pour vocation l'accueil de 6 mineurs délinquants multirécidivants ou multirécidivistes, sur décision judiciaire (juges des enfants et juges d'instruction), pour une session de trois mois, pendant laquelle la prise en charge éducative était renforcée : l'affectation de 6 éducateurs au CER devait permettre la présence de deux éducateurs en permanence auprès des jeunes pendant la journée. Le séjour était caractérisé par **l'éloignement** du mineur de son milieu naturel et la **rupture** avec son mode de vie

⁴⁷ Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

habituel, notamment au moyen d'activités « dépayantes ». Les adultes « font avec » les jeunes, tant dans la vie quotidienne que lors de ces activités.

Cette cogestion ne durera cependant que 2 ans ½ ; en effet, les perceptions différentes des 2 associations concernant la prise en charge des adolescents et les personnalités très fortes de 2 directeurs généraux charismatiques n'ont pas permis de poursuivre cette cogestion du CER de BOLBEC, qui fonctionne toujours sous la responsabilité de l'association LES MARRONNIERS.

De cette expérience, l'association LES NIDS a dressé un bilan. Si la prise en charge éducative intensive permettant la réappropriation des codes sociaux fondamentaux s'avérait particulièrement efficace, il demeurait néanmoins un certain nombre de difficultés, inhérentes au fonctionnement même des structures CER, qui constituaient, selon nous, des obstacles à la réinsertion durable et étaient susceptibles de générer des incidents préjudiciables aux adolescents accueillis au sein de la structure :

1. Le fonctionnement en sessions est un obstacle à la mise en œuvre d'un projet individualisé concernant l'adolescent. En effet, les jeunes arrivaient simultanément dans la structure et les éducateurs étaient chargés de réapprendre les règles fondamentales inhérentes à la vie en société à des adolescents réfractaires à toute forme d'autorité. De nombreux incidents, parfois à la limite de la violence physique, survenaient dans ce contexte durant les premiers temps de prise en charge. L'attention portée par les éducateurs sur le respect des règles et la protection de chacun ne leur permettait donc pas de gérer les parcours individuels. L'accent était mis sur la gestion du groupe.
2. Des sessions trop courtes : La durée de 3 mois de placement, si elle permettait dans la majorité des situations de répondre aux objectifs d'acceptation des conditions du placement et d'acceptation du règlement de fonctionnement en vigueur, ne laissait en revanche pas suffisamment de temps à la construction d'un projet personnalisé individualisé en vue de la sortie de la structure. Ainsi, les adolescents effectuaient des stages en entreprise, durant la session, avant de retourner vivre le plus souvent au sein de leurs familles sans qu'un projet n'ait été élaboré en concertation avec les éducateurs de milieu ouvert chargés de leurs suivis et leurs parents.
3. Le séjour de rupture est un frein à la préparation au retour à la vie ordinaire : L'éloignement de la famille ou du quartier d'origine et l'absence de contact durant une période de 3 mois ne garantit nullement un retour dans des conditions favorables, tant bien même l'évolution positive du comportement de l'adolescent a pu apparaître comme spectaculaire au sein du CER. La question du retour à la vie ordinaire était seulement assumée par l'éducateur de la PJJ ; ce qui posait problème dans de nombreuses situations.

2.1.2 La décision de participer au programme des CEF, les liens avec l'UNASEA

En 2002, l'Association LES NIDS a participé au débat sur la délinquance des mineurs, mais a aussi accepté de prendre le risque de l'engagement et de l'expérimentation. Concernant ce « sujet sensible », les experts s'affrontent souvent sur fond d'idéologie sans apporter de réponses recevables à la fois pour les enfants (souvent auteurs et victimes) et les familles concernées. Ces débats dogmatiques ne sont pas plus aidants pour les professionnels que pour les citoyens, inondés d'images et de commentaires rapides. Aussi, c'est dans ce contexte que l'association a accepté de participer à la construction de réponses alternatives, issues de l'expérience bien entendu, mais aussi nouvelles par leur approche.

Le projet de création des CEF s'est inscrit, de fait, dans un dispositif existant : les quartiers de mineurs des prisons, les services de la PJJ (CER, CPI⁴⁸, FAE, etc...) et autres institutionnels : les magistrats et les personnels de la police, de la gendarmerie, la santé mentale, le secteur social, l'école, etc... Ainsi, le projet n'avait de sens et de possible que s'il parvenait à se relier à ces différents acteurs et à développer coopérations et cohérence dans les différentes actions des uns et des autres. Le projet de CEF, comme bon nombre d'actions éducatives envers ces jeunes, avait pour objectif de les aider à retrouver ou à restaurer ces liens d'appartenance à une communauté humaine. Tout a donc été entrepris pour que la mise en œuvre opérationnelle soit réalisée avec l'implication de tous.

La délinquance ne pouvait être, à mon sens, traitée par une addition de « produits », mais par une mise en perspective des réponses diverses, articulées entre elles, pour prétendre à une efficacité. L'existence d'un réseau important et diversifié (les secteurs du champ psychiatrique, éducatif, social, les institutions : police, gendarmerie, pénitentiaire, etc...), la participation de l'association à un groupe de recherche prospective « Délinquance des mineurs et territoires » piloté par l'Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure et les contacts réactivés avec des institutions éducatives anglaises et québécoises permettaient alors d'alimenter la réflexion associative.

Forte de son expérience, l'association LES NIDS, soutenue par l'UNASEA, a été retenue en 2002 pour ouvrir l'un des 5 CEF expérimentaux. A ce titre, avec l'UNASEA, la PJJ et deux autres associations du secteur habilité justice, elle a contribué à l'écriture du cahier des charges des CEF dès septembre 2002. L'un des objectifs pour l'association LES NIDS était bien de défendre des valeurs et de bénéficier des enseignements issus de l'expérience de cogestion d'un CER pour proposer des réponses adaptées aux besoins

⁴⁸ Centre de Placement Immédiat.

des adolescents confiés et à leurs familles en cohérence avec les politiques publiques nouvelles.

Durant les premiers temps de l'expérimentation, le directeur général de l'association a participé au comité de pilotage national des CEF et la directrice développement – qualité - recherche s'est investie dans l'évaluation de ce nouveau dispositif au plan national en participant activement au Comité Technique d'Evaluation Nationale.

2.2 L'origine des CEF et le cahier des charges

La création des CEF a eu lieu dans un contexte politique particulier. En 2002, l'insécurité est l'un, sinon le, thème phare de la campagne électorale en vue des élections présidentielles. Dans les différents médias, mais plus précisément à la télévision, les questions de violence et de délinquance des jeunes sont largement surexposées attirant de ce fait l'attention du grand public sur ce phénomène.

Les candidats à la présidentielle intègrent donc tous dans leurs programmes des mesures visant à réduire de façon significative la délinquance en général, et celle des mineurs en particulier. Au delà des questions partisans, les grands appareils politiques formulent donc des propositions très similaires qui visent à contenir et éduquer les mineurs délinquants multirécidivistes.

Dans ce contexte, après la promulgation des résultats à la présidence de la république, le pouvoir politique souhaite donner un signal fort à l'opinion publique et annonce dès juillet 2002 la création de CEF. Durant l'été 2002, avant même que la loi portant création des CEF ne soit votée, l'association LES NIDS participe activement à la rédaction du cahier des charges.

Le cahier des charges élaboré précise que *« le placement a pour objectif un travail dans la durée sur la personnalité du mineur, son évolution personnelle, tant sur le plan psychologique que familial et social. Il aura donc comme visée de développer chez le mineur ses potentiels en matière de connaissances, de capacité à établir des relations à l'autre fondées sur la notion de respect et de capacité à se situer dans une perspective de projet personnel d'insertion. La contrainte posée par le cadre judiciaire de ce placement a pour but essentiel de rendre le travail éducatif possible chez des mineurs dont la réaction première est le rejet de la prise en charge en institution »*.

Ce cahier des charges s'articule autour de 4 parties : Cadre juridique, Projet éducatif, Conditions matérielles du placement, Cadre administratif et financier.

Je retiendrai les éléments essentiels du cahier des charges : un accueil en continu avec un fonctionnement en file active, une durée de placement de 6 mois renouvelable une fois, la possibilité de maintien de liens avec l'environnement familial, l'évolution possible des conditions du placement, des modules d'accueil, de mise en place d'un programme intensif et de préparation à la sortie.

Ces éléments sélectionnés sont à mon sens des incontournables indispensables permettant de concourir à la réussite des projets des adolescents après leurs sorties du dispositif. C'est après avoir pris connaissance du bilan associatif concernant les difficultés rencontrées dans la prise en charge au CER et au moment où se déroulaient les négociations autour du cahier des charges que j'avais indiqué la nécessité absolue de ne pas prévoir d'accueil en session, de prévoir une durée du placement supérieure à 3 mois, renouvelable et modulable, de maintenir le lien avec l'environnement familial et de construire un programme éducatif intensif permettant d'appréhender la problématique des adolescents dans ses différentes dimensions (éducative, médicale et psychologique, familiale et environnementale, scolaire et professionnelle)

2.3 La création du CEF expérimental de Saint Denis le Thiboult

J'ai été nommé chef de projet en août 2002 pour conduire le projet d'ouverture du CEF expérimental pour garçons de l'association LES NIDS. Bien évidemment, compte tenu des enjeux majeurs pour l'association de la création de cette nouvelle structure et de mon inexpérience en la matière, j'ai construit ce projet en lien étroit avec la direction générale de l'association.

2.3.1 Diagnostic du Centre Educatif Fermé pour garçons : un point d'appui

Afin de conduire l'ouverture du centre éducatif féminin, il me paraît indispensable de poser le diagnostic du CEF de Saint Denis le Thiboult après 4 années de fonctionnement afin de cerner les atouts et faiblesses du projet et fixer des objectifs à atteindre.

A) Public – habilitation

Le CEF accueille, dans le cadre d'une alternative à l'incarcération, 10 mineurs âgés de 13 à 16 ans, multi récidivistes ou multirécidivants, encourant des peines de 5 ans de prison. Les jeunes y sont placés pour une durée de 6 mois, renouvelable une fois en application d'un CJ, d'un SME, d'une mesure de liberté conditionnelle ou de placement à l'extérieur dans le cadre de l'aménagement de peine. Ces critères sont des critères légaux émanant des lois du 9 septembre 2002 et du 5 mars 2007 qui viennent modifier l'ordonnance du 2 février 1945.

B) Implantation géographique et politique locale

Le CEF de Saint Denis le Thiboult est implanté dans un hameau situé à 25 kilomètres de ROUEN, à proximité d'une commune (RY), qui constitue le bassin économique le plus proche. De nombreux commerçants et artisans sont donc installés à proximité du centre et étaient potentiellement susceptibles d'accueillir des adolescents en stage de découverte du monde professionnel.

Si du strict point de vue du cahier des charges l'implantation du CEF est conforme aux exigences fixées, cette commune est toutefois très mal desservie par les transports en commun ; ce qui constitue un handicap pour les familles qui viennent rencontrer leur enfants au centre. Certes, cette difficulté est palliée par un accompagnement physique des parents par les professionnels du CEF ; il demeure toutefois que cette situation est malaisée à gérer au quotidien.

Par ailleurs, l'implantation du CEF dans la commune de Saint Denis le Thiboult ne s'est pas faite sans heurts. En effet, lorsque nous avons rencontré le maire en 2002 pour lui faire part de notre projet d'implantation du CEF au sein de sa commune, il avait manifesté une certaine réserve avant de se rallier à ses administrés et de conduire l'opposition « anti-CEF ». A cette époque, les habitants craignaient pour leur sécurité et ne voulaient pas de « délinquants comme voisins ». La constitution d'une association d'opposants au projet a vu le jour et le maire a usé de l'ensemble de ses pouvoirs pour tenter de faire obstacle à l'ouverture du CEF... allant jusqu'à refuser abusivement des permis de construire.

A l'époque, la stratégie élaborée en lien avec la DRPJ, consistait après avoir repéré des locaux permettant techniquement l'implantation d'un CEF, de rencontrer le maire et s'il n'était pas manifestement opposé au projet, de proposer une rencontre avec son conseil municipal, puis ses administrés. La priorité concernant la création d'un CEF féminin est donc de trouver une commune où le maire est bien implanté, jouit d'une bonne image et est potentiellement capable d'accompagner le projet CEF auprès de ses administrés.

C) Aspects logistiques et techniques : bâtiments et cadres de vie

Les locaux du CEF de Saint Denis le Thiboult correspondent en termes de répartition des espaces collectifs et d'intimité, d'accueil des familles aux exigences du cahier des charges relatif aux CEF.

Cependant, les locaux achetés en 2002 ont nécessité des investissements considérables car il s'agissait d'une ancienne bâtisse (maison de maître et dépendances) qui ne correspondait pas aux exigences en terme de sécurité à un Établissement Recevant du Public de 5^{ème} catégorie. De lourds travaux ont donc dû être effectués nécessitant des investissements très importants.

Par ailleurs, si la superficie des locaux était appropriée aux attentes, la répartition des locaux s'avère totalement inappropriée. Les espaces secrétariat - administration se situent au 2^{ème} étage. Les chambres sont installées sur 2 niveaux ; ce qui ne favorise pas la surveillance des adolescents et la sécurité des adolescents et des personnels.

Enfin, une ancienne bâtisse de ce type supporte difficilement le passage à une vie en collectivité. De nombreuses avaries sont survenues depuis l'ouverture du centre qui ont nécessité l'engagement de dépenses importantes afin de réaliser des travaux

complémentaires à ceux de l'installation (escalier refait, changement de l'ensemble des canalisations, réfection des salles de douches, nouveaux planchers, changements des fenêtres...). Cependant, même si les adolescents respectent plutôt bien le cadre de vie, ce type de bâtiments se révèle être un vrai gouffre financier tant en terme d'entretien que de chauffage.

D) Le financement

Le financement est assuré par la PJJ sur la base d'un prix de journée de 541,83 € avec un prévisionnel de 2920 journées à réaliser par an, soit au total un budget annuel de 1 582 143,60 €

La gestion financière de cet établissement est saine : des excédents ont été réalisés sur les 3 derniers exercices comptables. Surdoté au démarrage, le prix de journée est en diminution constante depuis 2002. A ce jour, ce CEF est, au plan national, celui dont le prix de journée est le plus faible.

E) Politique de gestion des ressources humaines : un enjeu fondamental

a) *Le personnel au 31 décembre 2006*

L'équipe pluri-professionnelle est composée de 26 salariés pour un total de 25,75 ETP. Au plan budgétaire, 27 postes sont financés mais 1,25 poste n'est volontairement pas pourvu. Ce poste intitulé « temps d'articulation » sert à financer des temps d'astreinte aux éducateurs durant les week-end. En effet, cette proposition a été acceptée par l'autorité de contrôle car elle permet de faire intervenir très rapidement un éducateur en cas de difficulté au centre durant le week-end en plus du cadre qui effectue lui aussi une astreinte.

L'équipe se répartit en 4 champs :

- **L'équipe de direction** est constituée de la secrétaire de direction, de la psychologue (0,75 ETP), du chef de service et du directeur. L'ancienneté moyenne au sein de l'équipe de direction est de 28,75 mois. En effet, le premier chef de service a été licencié après 1 an d'activité et la première psychologue a démissionné pour suivre son conjoint muté. La moyenne d'âge y est de 40,25 ans.
- **L'équipe éducative** regroupe 13 éducateurs à temps complet et 2 surveillants de nuit. L'ancienneté moyenne au sein de l'équipe éducative est de 31,6 mois. La moyenne d'âge y est de 34,6 ans. Comme dans la majorité des CEF et CER associatifs, les candidatures d'éducateurs spécialisés et moniteurs éducateurs sont rarissimes et parmi le personnel recruté à l'origine, seul un salarié était détenteur d'un Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Moniteurs Educateurs. 5 éducateurs étaient titulaires d'un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif (BEES) ou d'un Brevet d'Animation. 7 étaient titulaires d'un diplôme universitaire (1 DEUG

STAPS⁴⁹, 5 licences STAPS, 1 DEA Droit international). Toutefois, la stabilité de l'équipe étant une des clés de la réussite de ce type de projet, j'ai fait le choix de recruter les professionnels en CDI en utilisant les équivalences prévues par la convention collective 66 et en lien avec le service ressources humaines de l'association, des actions de formations spécifiques ont été engagées auprès des éducateurs du CEF. Depuis l'ouverture en mars 2003, 3 éducateurs ont ainsi obtenu le diplôme de moniteur éducateur et 2 autres un diplôme d'éducateur spécialisé. L'équipe éducative a une forte propension masculine (92,3%) ; cette situation s'explique par le fait que seules 2 femmes ont, depuis l'ouverture, postulé à un emploi d'éducateur au CEF.

- **L'équipe pédagogique** est composée d'un enseignant spécialisé mis à disposition par l'éducation nationale, 1 éducatrice scolaire titulaire d'une maîtrise en lettre moderne, d'un moniteur d'atelier (CAFMA) et d'un professeur de sport titulaire d'une maîtrise STAPS. L'ancienneté moyenne au sein de l'équipe pédagogique est de 29 mois. La moyenne d'âge y est de 32 ans. L'équipe pédagogique est masculine à 75%.
- **L'équipe des services techniques** est constituée de deux maîtresses de maison et d'un ouvrier d'entretien. L'ancienneté moyenne est de 36,3 mois. Au sein de l'équipe des services techniques, la moyenne d'âge y est de 51,3 ans.

b) Indicateurs de satisfaction

Depuis l'ouverture du CEF en mars 2003, le turn-over est le plus faible de l'ensemble des CEF et il ressort massivement des entretiens annuels d'appréciation effectués en juillet 2006 une satisfaction quant aux conditions de travail au sein du CEF, la politique de formation intra associative et CEF. Les premiers signes d'usure professionnelle ne se manifestent que chez 2 salariés qui demandent une mutation au sein de l'association.

c) Point de vigilance

Les professionnels qui exercent sans avoir encore obtenu un diplôme traditionnel du secteur éducatif expriment leurs « craintes » d'enfermement au CEF en ce sens qu'ils ne pourraient pas seulement « vendre » leur expérience sur le marché du travail. Une information sur les conditions d'accès à la VAE a été faite aux salariés. Par ailleurs, je participe activement à un groupe de travail sur la professionnalisation des éducateurs

⁴⁹ Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.

travaillant en CEF au niveau national. Sous l'égide du SNASEA, ce groupe travaille désormais avec UNIFAF⁵⁰ et la PJJ.

F) Le projet et son évaluation

Validé par le passage en CROSMS⁵¹ en fin d'année 2002, le projet d'établissement a été expérimenté, amendé, affiné régulièrement durant la première année de fonctionnement. L'évaluation conduite au plan national concernant les CEF expérimentaux, qui s'est achevée en juin 2004, a validé la pertinence du projet et mesuré les premiers résultats très encourageants du centre de Saint Denis le Thiboult.

A partir du projet d'établissement, j'avais élaboré avec la participation de l'ensemble des membres de l'équipe un « guide du professionnel » ; Ce référentiel recense les règles et procédures fondamentales en vigueur au CEF concernant le programme éducatif intensif, l'organisation et la sécurité, la planification et les outils méthodologiques. La construction de cet outil avait été l'occasion pour l'équipe de s'approprier les valeurs, la philosophie du projet d'établissement et de le décliner de manière opérationnelle.

Avec des adolescents qui s'engouffrent continuellement dans les moindres failles de l'organisation, il est absolument indispensable de tenter de réduire au maximum les zones d'incertitudes entre les différents membres de l'équipe. Les écrits et leurs transmissions rapides à chacun des acteurs de l'organisation constituent donc un enjeu majeur. C'est aussi pour continuer à faire vivre le projet d'établissement et mobiliser les personnels sur le projet que j'ai décidé dès septembre 2005 d'évaluer et réactualiser le guide du professionnel en y associant l'équipe. Dans le même esprit, en 2006, l'ensemble des professionnels ont été associés à la réécriture du projet d'établissement. A l'issue de ces étapes, les nouveaux documents ont été transmis, telles que le prévoient nos procédures, à la direction générale de l'association.

G) Les enseignements liés à la mise en œuvre du projet d'établissement

La mise en œuvre d'un projet d'établissement, dans le cadre d'une création de structure notamment, implique une observation attentive des effets produits au niveau des usagers en premier lieu ; après analyse, le directeur que je suis doit inévitablement procéder à des ajustements visant à améliorer la qualité de prise en charge des usagers.

Durant la première année d'expérimentation du CEF de Saint Denis le Thiboult, nous avons identifié un certain nombre de comportements inattendus chez les adolescents accueillis.

⁵⁰ UNIFAF est l'organisme paritaire agréé par l'Etat pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la branche sanitaire, médico-sociale et sociale, secteur privé à but non lucratif. Il émane du regroupement entre PROMOFAP et UNIFORMATION.

⁵¹ Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale

En premier lieu, l'arrivée directe de l'adolescent au CEF à l'issue de l'audience chez le magistrat génère des tensions extrêmement fortes au sein du groupe de jeunes accueillis. Après en avoir échangé avec les premiers concernés, les adolescents, nous avons établi que le nouvel arrivé est en proie à de fortes angoisses à son arrivée. Dans toutes les situations, il n'est pas demandeur de ce type de placement, a des difficultés à accepter la décision du juge, ne mesure pas les enjeux du placement ainsi que les conséquences en cas de non respect des obligations liées au CJ ou au SME. Par ailleurs, une majorité d'entre eux craint pour sa sécurité, d'abord physique, et redoute les altercations avec les autres adolescents confiés. Au niveau du groupe, l'arrivée d'un nouvel adolescent suscite également des interrogations, des angoisses ; l'arrivée d'un nouveau jeune remet en question les fragiles équilibres régissant la vie au sein du groupe, réinterroge les alliances et les places de leadership notamment. Afin de répondre au mieux à ces situations, j'ai décidé d'instaurer une période de « dégagement » avant même l'arrivée au centre. Cette période de « dégagement » se concrétise par un accompagnement renforcé de deux éducateurs qui prennent en charge l'adolescent à l'issue de l'audience ; durant 24 heures environ, ils vont tenter de rassurer l'adolescent en échangeant beaucoup, en explicitant les enjeux et le déroulement du placement, le règlement de fonctionnement en vigueur. Durant cette phase de transition qui doit agir comme un sas de décompression, l'adolescent a la possibilité de joindre ses parents par téléphone et il est rencontré par le chef de service qui décide, après consultation des éducateurs, du moment opportun de l'arrivée au CEF. Au niveau du groupe d'adolescents, le directeur ou le chef de service annonce aux autres jeunes l'arrivée d'un nouvel adolescent ; ses nom, prénom, âge et ville d'origine sont précisées. Il est alors attiré l'attention sur le fait que l'intégration n'est jamais une période simple à vivre et qu'ils peuvent également jouer un rôle important en se montrant accueillant à son égard. Dans la grande majorité des situations, la mise en œuvre de ces dispositions a favorisé les conditions d'accueil des nouveaux arrivants. Je suis encore aujourd'hui souvent très surpris de l'attitude des plus « anciens », qui se montrent accueillants, voire protecteurs à l'égard des nouveaux ; ce qui a souvent tendance à les dérouter quelques peu.

Dans un deuxième temps, nous avons identifié des évolutions quasi identiques des comportements des jeunes durant le placement : durant environ un mois, ils s'opposent vivement aux règles, recherchent constamment les failles de l'organisation, ne se projettent pas dans l'avenir même proche. Ensuite, durant 2 ou 3 mois, les garçons intègrent les enjeux du placement, s'investissent dans le cadre du programme éducatif intensif et tentent d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du projet individuel. A l'issue de cette période, nous observons une phase de déprime, voire de régression ; les adolescents respectent plutôt bien l'ensemble des obligations qui leurs incombent, mais ont tendance à attendre tout de l'institution. C'est une période de prise de conscience où

ils commencent le plus souvent à s'interroger sur les actes qu'ils ont pu commettre, à prendre en considération les victimes et à se questionner sur leur avenir. L'apparition de ces signes a été analysée comme une étape décisive où l'adolescent doit expérimenter une autre phase du programme et engager ses premières expérimentations en milieu ordinaire. La relation de confiance commence à s'instaurer et c'est une période sensible pour l'adolescent qui bénéficie d'assouplissement dans le cadre de la prise en charge et bénéficie d'une plus grande liberté de circulation pour découvrir des stages en entreprises, intégrer une scolarité à temps complet ou partiel, bénéficier de droit d'hébergement... C'est aussi une période de grande fierté pour ces adolescents qui sont reconnus dans un nouveau statut : un jeune disait aux autres chaque matin avant son départ en stage : « *A ce soir les enfants, papa va au boulot!* ». Les jeunes attachent tous une très grande importance au regard de l'autre et la plupart témoignent de leur volonté d'être digne de la confiance qui leur est accordée. En 4 ans, aucun jeune placé au CEF n'a été renvoyé de stage ou de collège, et un seul n'est pas rentré au centre à l'issue d'un week-end passé en famille. Cependant, après quelques semaines d'expérimentation de cette nouvelle phase, la majorité des adolescents connaît une nouvelle période d'oppositions aux règles et aux obligations auxquelles ils sont soumis. Pour en avoir échangé avec eux, il ressort que ces garçons ont les plus grandes difficultés à supporter la valorisation durant une longue période ; cette situation est génératrice d'angoisses nouvelles. En effet, les jeunes mesurent bien le plaisir et les avantages qu'ils gagnent en s'inscrivant dans un mode de vie nouveau ; toutefois, ces bénéfices, ces gains génèrent également des pertes en termes de « statut ». En effet, plusieurs adolescents ont pu me dire : « *ici, c'est simple de respecter les règles, la loi, d'aller à l'école [...] mais dans le quartier, ça va être dur : je vais passer pour un bouffon [...] et puis même, les profs, ils vont pas croire que j'ai changé, ils vont pas vouloir de moi...* ». Reconnus comme étant « mauvais élève », « délinquant », « enfant à problème », dans leurs familles, par les copains ou les institutions, ces jeunes ont tiré des bénéfices secondaires de cette place qu'ils occupent et ils craignent qu'en changeant, on ne s'occupe plus d'eux. Ces attitudes de réitération de comportements d'opposition au sein du CEF sont généralement très courtes durées depuis que nous leur signifions qu'ils n'ont pas besoin de générer des troubles pour que l'on s'intéresse à eux. Par ailleurs, la psychologue de l'établissement travaille activement cette question des « gains » et des « pertes » au cours des entretiens individuels hebdomadaires avec les adolescents. Ces symptômes réapparaissent d'ailleurs souvent à quelques semaines, ou quelques jours de la sortie définitive du CEF. Au-delà des angoisses inhérentes à la sortie définitive, les jeunes ont pu témoigner de leur difficulté à partir d'une structure où ils ont tissé des liens forts avec les professionnels. Par ailleurs, leurs parcours sont souvent jalonnés de ruptures (donc violentes et brutales) et ils n'ont pas pu expérimenter le travail de « séparation ». A ce titre, la psychologue joue

là encore un rôle crucial. Toutefois, j'ai aussi effectué un travail pédagogique auprès de l'ensemble de l'équipe en leur demandant de ne pas maintenir de contacts avec les adolescents après la sortie du CEF. En effet, le maintien de liens au-delà du mandat judiciaire qui nous est confié n'est pas autorisé mais surtout, il me semble que cette situation peut être préjudiciable à l'adolescent qui pourrait s'installer dans une relation de dépendance. Ainsi, les adolescents et leurs familles ont la liberté de nous donner de leurs nouvelles s'ils le souhaitent, mais les professionnels ne les contactent pas. Cette explication, apportée aux adolescents et à leurs familles, tend à les rassurer. La connaissance de ces cycles d'évolution des comportements est à mon sens un atout et je pose l'hypothèse que les adolescentes confiées au CEF devraient adopter des comportements communs similaires : à ce titre, je sensibiliserai à ce sujet les professionnels recrutés lors de la période de formation préalable à l'ouverture du CEF, les missions de la psychologue et des éducateurs référents seront précisées.

H) Les résultats obtenus de l'ouverture au 31 décembre 2006

De l'ouverture du CEF au 31 décembre 2006, 39 adolescents ont été accueillis au CEF⁵². La durée moyenne de séjour au CEF est de 8,75 mois.

Concernant les « *absences non autorisées* »⁵³ Un adolescent a fugué du centre en 2003 et a été incarcéré lors de son interpellation. En 2004, une fugue collective a concerné 3 adolescents ; un a été incarcéré 10 jours avant de revenir au CEF pour terminer son projet individuel et les 2 autres ont été incarcérés. En 2005, un adolescent a fugué du CEF et a ensuite été placé en détention. L'ensemble des fugues se sont déroulées durant le 1^{er} mois de placement.

En 2006, aucun adolescent n'a fugué du centre mais, pour la première fois, un adolescent n'a pas terminé son placement car le juge a révoqué la mesure de sursis avec mise à l'épreuve qui le concernait après qu'il ait frappé à 8 jours d'intervalle deux éducateurs.

Parmi les 34 adolescents confiés au CEF, 22 se sont présentés avec succès aux épreuves du Certificat de Formation Général et 3 ont obtenu le brevet des collèges durant leurs placements. La nature de ces diplômes obtenus et ces chiffres rapportés à la moyenne des enfants scolarisés en milieu ordinaire peuvent apparaître dérisoires ; toutefois, il convient de noter que 32 adolescents sur 34 avaient cessé leurs scolarités depuis plus de 2 ans, 1 l'avait arrêté depuis 1 an et le dernier était scolarisé au moment de la décision de placement. L'adaptation des enseignements (contenu et rythme) aux niveaux différents des adolescents a permis de leur faire intégrer les fondamentaux

⁵² Ne sont pas comptabilisés dans ces chiffres les 9 adolescents qui étaient encore présents le 31 décembre 2006.

⁵³ Termes consacrés pour signifier « fugues » dans le cahier des charges relatifs aux CEF

scolaires. Je précise que certains adolescents n'ont pas pu se présenter aux épreuves de certains diplômes durant leur séjour car la durée de placement ou leur âge ne leur permettaient pas de se présenter aux épreuves. Par ailleurs, se présenter aux épreuves de ces diplômes pour ces adolescents constitue un progrès énorme au sens où ils acceptent de se retrouver dans des situations anxiogènes où ils peuvent potentiellement être confrontés à l'échec.

A leur sortie, 22 adolescents sur 34 sont retournés vivre au sein de leurs familles, 11 ont été placés en foyers ou en familles d'accueil par le magistrat. Ces retours en familles ont souvent été des solutions par défaut car aucune structure ne donnait d'avis favorable à l'accueil de ces mineurs malgré les progrès constatés et un comportement apaisé. Tous en revanche continuaient de bénéficier d'un suivi en milieu ouvert, tous engageaient également une formation (scolarité ou apprentissage en alternance).

A notre connaissance⁵⁴, 23 adolescents sur 34, soit 67,74%, n'ont jamais commis de nouveaux actes de délinquance après leurs placements en CEF ; ces chiffres sont à comparés aux 90 % de mineurs récidivistes dans les 2 ans qui suivent une mesure d'incarcération. Toutefois, comme nous n'avons volontairement pas maintenu de liens avec les adolescents et leurs familles, nous n'avons pas de source d'information permettant de mesurer les effets du placement en termes d'insertion scolaire et/ou professionnelle, de la santé et des relations familiales. Si certains jeunes nous recontactent pour nous donner de leurs nouvelles, d'autres ne le font pas. Cette situation était un temps interprétée comme un signe inquiétant ; toutefois, j'ai récemment croisé un jeune sorti depuis 3 ans qui n'avait jamais appelé le CEF après sa sortie et qui m'indiquait qu'il était salarié dans une boulangerie, vivait dans son propre appartement et n'avait jamais plus commis de délit.

l) La communication : une dimension essentielle

Force est de constater que si les mécanismes de transmission de l'information au sein de l'équipe ont été bien élaborés et se sont révélés particulièrement efficaces au sens où ils ont aidé les professionnels dans la prise en charge des adolescents qui nous sont confiés, les communications externes ont été moins bien anticipées et n'ont pas toujours fourni les effets escomptés.

a) *Les communications à l'égard des médias et du grand public*

Comme je le soulignais dans la partie « A) Implantation géographique et politique locale », le CEF a ouvert dans un contexte politique, national et local, tout à fait particulier.

⁵⁴ Les services de milieu ouvert assurant le suivi des adolescents à la sortie ont été contactés en décembre 2006.

Cependant, loin des questions partisans, centrées sur la problématique des adolescents que nous serions amenés à prendre en charge et sur l'offre de service que nous allions leur proposer, la dimension communication n'avait pas fait l'objet d'une stratégie très clarifiée. Par ailleurs, nous avons certainement négligé le fait que nous serions sollicités de toutes parts par les médias nationaux (télé, radio, presse écrite). L'apprentissage des codes de la communication et de l'information grand public s'est révélé être un exercice complexe et ces codes ne sont absolument pas les mêmes que ceux que nous utilisons habituellement dans nos pratiques professionnelles. Aussi, après quelques erreurs de communication, une réelle stratégie de communication avait été élaborée ; elle prévoyait les personnes à prévenir (organisme de contrôle, direction générale), un contenu simplifié et synthétique des messages forts à transmettre selon le type de médias et le temps accordé au reportage.

Cette stratégie de communication à l'égard des médias, élaborée tardivement, devra être davantage anticipée et approfondie avant l'ouverture du CEF féminin.

b) Les communications avec les partenaires et l'environnement

Au-delà du comité de pilotage départemental prévu par le cahier des charges et animé par le directeur départemental de la PJJ, j'ai décidé, avec l'aval de la direction générale, d'animer également un comité de pilotage local.

Cette instance réunit chaque trimestre les acteurs de l'environnement particulièrement mobilisés et soutenant pour le projet : Représentants de la Direction Régionale et de la Direction Départementale de la PJJ, Inspection académique, Représentant du tribunal pour enfant, Substitut du procureur de la république, Maire des communes de Ry et de Saint Denis le Thibault, Représentant de l'association de commerçants de Ry, Gendarmerie, nationale, Médecin généraliste, Présidente de l'association Les Nids, Directrice Développement Qualité Recherche , Directeur Général Adjoint, Directeur du CEF. L'objectif de cette instance est de communiquer sur la « vie » du centre, rendre compte de la réalisation des projets collectifs et individuels, associer les acteurs présents à certains projets, mobiliser leurs compétences et réseaux afin d'enrichir le projet ou servir les intérêts du projet d'un adolescent.

J) Le partenariat : la complexité au service du projet des jeunes

Les partenaires incontournables du CEF restent bien évidemment les éducateurs de la PJJ, qui continuent dans la majeure partie des situations à exercer une mesure éducative en milieu ouvert. Toutefois, la notion de partenariat intègre, à mon sens, la notion d'efficacité et d'engagement au service du projet des adolescents et ce n'est pas, dans les partenariats institutionnels habituels que sont trouvées les réponses les plus appropriées aux besoins des adolescents. L'opposition massive des éducateurs de la PJJ aux mesures de placement en CEF retentit sur la qualité de la prise en charge des

mesures de milieu ouvert et des suivis des adolescents. Nous constatons encore aujourd'hui trop souvent que nous devons assumer également, totalement parfois, la recherche de projets de sorties adaptées pour les adolescents confiés.

Cette situation nous a conduits à rechercher des partenariats moins traditionnels pour notre secteur d'activité, à commencer par l'éducation nationale. Outre la convention qui a permis la mise à disposition permanente d'un enseignant spécialisé de l'éducation nationale, une nouvelle commission, dont les membres sont les mêmes que celle de la Commission de Circonscription du Second Degré, travaille autour des questions d'orientation des adolescents et mobilise son réseau à cet effet.

Par ailleurs, la constitution d'un réseau d'une vingtaine d'employeurs à proximité du centre permet de compléter ce dispositif qui permet de trouver dans la majorité des réponses aux projets des adolescents.

Au plan médical, les partenariats avec les médecins locaux (généralistes, dentistes...) est satisfaisant. En revanche, les adolescents sont obligés, le cas échéant, de consulter un médecin psychiatre exerçant son activité en libéral compte tenu de l'impossibilité de créer un partenariat avec l'hôpital spécialisé régional.

2.3.2 Les adolescentes délinquantes : des réponses généralistes à un problème spécifique

A) Un public particulier :

a) *Une population « insaisissable »*

Lorsque j'ai commencé à m'intéresser à la question des adolescentes délinquantes et à l'intérêt que pourrait représenter la création d'un CEF Féminin tant pour les adolescentes et leurs familles que pour l'institution judiciaire, j'ai contacté les magistrats de la jeunesse du Tribunal de Grande Instance de Rouen (Juges des Enfants, Procureur général et substituts en charge des mineurs) afin de recueillir leurs témoignages.

Si, de manière unanime, ils ont témoigné leurs plus vifs intérêts à ce type de projet, m'ont assuré de leur soutien et ont accepté de participer à un groupe de travail à ce sujet si cette proposition était retenue par la PJJ, ils m'ont également aussitôt mis en garde quant à la population que nous serions susceptibles d'accueillir. Le sourire aux lèvres, tour à tour, les magistrats évoquaient des anecdotes relatives aux parcours de ces adolescentes et à leurs « *faits de gloire* » (expression utilisée par un substitut). Au cours des échanges, la vice-présidente du tribunal pour enfants nous indiquait alors : « *...en fait, notre principale difficulté, et celle de ces jeunes filles également, c'est qu'elles ne tiennent nulle part... Pour celles qui arrivent dans les foyers et qui n'en fuient pas dès les premières heures, nous sommes, dans la majorité des cas, saisis par le responsable de la structure qui nous demande la mainlevée du placement... Les filles, qui relèvent de CEF, sont*

avant tout insaisissables ! Elles sont, en plus, beaucoup plus fortes, ou plutôt beaucoup plus extrêmes, que leurs homologues masculins dans tout ce qu'elles peuvent faire... »

Au final, les magistrats reconnaissent qu'ils se retrouvaient, dans un nombre infime de situations, complètement démunis pour enrayer la spirale délinquante de ces adolescentes en souffrance. Aussi, en contexte de crise et à défaut d'autre solution, des placements en centres hospitaliers spécialisés sont mis en place ; toutefois, les jeunes filles concernées y restent très peu de temps car les médecins diagnostiquent extrêmement rapidement qu'elles ne relèvent pas de cette institution.

Un juge pour enfants indique : *« ...qu'est ce qu'il nous reste comme solution une fois qu'elles ont été exclues des foyers classiques ? Les CER ? Ceux qui n'accueillent que des filles sont au nombre de 3, affichent toujours complets, et pratiquent une sélection ! Il doit s'établir un contrat entre la jeune et le centre ! C'est pas possible !... Les CER mixtes ? Certaines les ont connus, ça marche ou ça marche pas... mais, si nous parlons vraiment des vrais récidivistes, celles qui ne tiennent nulle part, celles-ci ont dans la majorité des cas été victimes d'agressions sexuelles. Pour certaines, elles ont des conduites sexuelles dites à risque ! Est-ce les aider de les placer avec des garçons, parfois eux-mêmes, reconnus comme agresseurs ! Non ! Et je pense que ça n'aide pas davantage les garçons en plus... Alors oui, il reste la prison ! Incarcérée avec les femmes majeures ! C'est pas très aidant tout ça et lorsqu'elles sortent, on en fait quoi ??? Non, il faut que ces jeunes filles soient contenues ! Eduquées, soignées, oui, mais surtout empêchées de faire n'importe quoi ! »*

Dans la recherche menée auprès des jeunes 14-20 ans confiés à la PJJ, nous apprenons que, *« durant l'année écoulée »*, les filles (40%) étaient plus fugueuses que les garçons (22%), puis que 11% des garçons et 29% des filles en ont fait plusieurs. Dans cette étude, il est également mis en perspective que les fugueurs, à la PJJ, sont en plus grande difficulté sociale, familiale, scolaire et comportementale que les autres : absentéisme scolaire, comportements de fuite, tentatives de suicide, violences graves subies et agies. Dans ses conclusions et recommandations, les auteurs précisent d'ailleurs que la fugue n'est pas anodine et sa fréquence associée aux « bagarres » et à la « consommation tabagique » devraient être des indicateurs pertinents des difficultés précitées.

Si je considère les résultats de cette étude qui indique que les fugueuses sont en plus grandes difficultés que les non fugueuses et que je le croise avec les propos tenus par les magistrats, il s'avère que ces jeunes filles semblent être majoritairement en situation de grande détresse. Par ailleurs, dans le cadre du projet, l'accent devra être doublement mis quant à la prévention de la fugue. En premier lieu, les adolescentes qui nous seront confiées auront une obligation de résidence qui leur sera signifiée et le non respect de cette obligation sera susceptible d'entraîner la révocation de leurs CJ, SME, aménagement de peine ou libération conditionnelle. Par ailleurs, la fugue ne peut, à la

lumière de cette recherche, être considérée comme un acte anodin, mais comme le symptôme d'un malaise profond.

b) Une population méconnue

La part d'adolescentes délinquantes qui ne trouvent pas de réponses dans les dispositifs traditionnels de prise en charge n'a, semble-t-il, fait l'objet d'aucune étude spécifique de la part de la PJJ. Bien évidemment, au regard des recherches conduites par l'INSERM en 1997 et 2004, nous pouvons supposer que ces jeunes filles sont les plus rétives à toutes formes de prise en charge, et donc les fugueuses. Cependant, il me faut émettre une réserve de taille : cette étude a été réalisée auprès des adolescents et adolescentes qui ont accepté d'y participer. Est-ce que les jeunes filles qui seront accueillies au CEF féminin ont pu accepter de participer à cette recherche ?

Par ailleurs, si je considère la littérature s'intéressant à la délinquance des jeunes, peu d'ouvrages sont consacrés à la part des filles et le traitement de ce sujet est souvent réalisé de manière asexué. Les ouvrages les plus nombreux sont le fruit de recherches en criminologie qui ont été menées pour la plupart d'entre elles au Canada et dans les mégapoles du nord des Etats-Unis. Les résultats sont-ils transposables au phénomène de délinquance juvénile féminine rencontrée en France ?

Certes, les statistiques concernant la délinquance des adolescentes en France aujourd'hui n'alertent pas de manière spécifique au sens où les volumes présentés sont de faibles ampleurs en comparaison de la délinquance des mineurs garçons. Toutefois, l'enquête menée par l'INSERM en 2004 et le rapport sénatorial du 12 février 2002 signalent la féminisation de la délinquance des mineurs et le recours plus importants à la violence chez les jeunes filles.

c) Une population « incasable », ou le cloisonnement des interventions

Les propos tenus par un Juge des Enfants du Tribunal pour Enfants de Rouen (cf. a) Une population « insaisissable ») illustrent bien à mon sens le cloisonnement des interventions, qui s'avère finalement préjudiciable à l'adolescente en premier lieu.

En effet, ces adolescentes qui rencontrent des difficultés d'ordre social, familial, médical, psychologique, scolaire n'acceptent que très difficilement et rarement les aides qui leurs sont proposées.

Par ailleurs, exclues des foyers, des établissements scolaires car trop violentes, non respectueuses des règles ou trop absentes, ces adolescentes sont majoritairement orientées vers les structures de soins (psychiatriques, médicales, de sevrage...) qui les refusent régulièrement aux motifs qu'elles sont délinquantes, qu'elles relèvent de l'ordonnance du 2 février 1945 et qu'une prise en charge ambulatoire suffit.

Comme l'illustre Alain BRUEL, ancien président du tribunal pour enfants de Paris, dans le cadre du rapport sénatorial du 12 février 2002 : « ...nous nous apercevons que, dans

notre système, les jeunes les plus en difficulté sont aussi ceux dont les parcours éducatifs sont marqués par le plus grand nombre de ruptures : la politique de la patate chaude, dans laquelle les institutions se les refilent. »

Rejetées de toutes les structures, ces adolescentes continuent bien évidemment à être suivies par un éducateur de milieu ouvert, qui tente de les protéger en trouvant des structures d'hébergement en premier lieu. En effet, la protection de ces jeunes filles est la priorité de ces éducateurs de milieu ouvert avant la construction d'un quelconque projet ; position que je comprends. Toutefois, il est évident qu'au regard des dossiers présentés, les structures d'hébergement d'abord, de scolarisation ou de professionnalisation ensuite hésitent à prendre le risque d'accepter ces adolescentes au sein de leurs structures.

Je suis donc persuadé que la construction du projet d'établissement doit intégrer les différentes composantes résultantes des besoins de ces adolescentes dans un contexte contraignant dans un premier temps avant d'envisager la prolongation du travail mis en œuvre à l'extérieur de la structure. Cette phase doit aussi, à mon sens, s'effectuer comme une transition personnalisée et adaptée aux capacités de l'adolescente à gérer seule le retour à une vie ordinaire.

B) Les limites des dispositifs de prise en charge existant

a) *La Protection Judiciaire de la jeunesse et la place du secteur associatif habilité*

Dès 1995, période lors de laquelle j'avais effectué un stage de plusieurs mois à la PJJ, je m'étais montré dubitatif quant aux priorités de cette institution étatique qui avait pour mission essentielle la prise en charge de mineurs délinquants.

Dans le cadre du rapport sénatorial du 12 février 2002, je constate que les questions que je me posais depuis quelques années faisaient l'objet d'un rapport accablant l'institution PJJ.

Dans ce rapport à charge, le rapporteur précise que « *La crédibilité technique de la PJJ est sérieusement mise en cause par les magistrats qui lui reprochent des refus de prise en charge, des établissements en sous-effectifs ou en crise régulière, des listes d'attente et des délais de prise en charge trop longs ; la capacité à prendre en charge les mineurs délinquants est mise en doute* ».

Concernant le milieu ouvert, la pratique de tri des mesures priorisant l'assistance éducative au détriment du pénal est dénoncée. A ce sujet, Philippe CHAILLOU, président de la chambre spéciale des mineurs de la cour d'appel de Paris, indique que « *L'action éducative posée en principe de l'ordonnance du 2 février 1945 n'est pas exercée et conduit tout droit à la récidive certains mineurs qui, s'ils avaient été pris en charge à temps par un service éducatif, auraient pu mettre un terme à un parcours délinquant* ».

La commission d'enquête déplore encore que « *la direction de la PJJ souffre d'une incapacité à donner des suites aux nombreux rapports qu'elle produit ou commande et à*

diffuser les résultats des recherches. A titre d'exemple, il ne semble pas que le rapport de Mme Marie Choquet (INSERM), accablant pour la PJJ, ait été suivi d'une réelle amélioration de la prise en charge sanitaire des jeunes suivis par la PJJ ».

Cette commission précise encore que :

- la PJJ (secteur public) doit se consacrer exclusivement à la prise en charge des mineurs placés au titre de l'ordonnance du 2 février 1945 ;
- la prise en charge proposée n'est pas adaptée aux besoins des mineurs délinquants ;
- la nécessité de recentrage sur un public délinquant ou très violent qui nécessite d'élaborer de nouvelles pédagogies ;
- paradoxalement, il existe un manque de places en hébergement conjugué à une sous-utilisation des structures ;
- certains établissements d'hébergement habilités refusent d'assumer leur mission au pénal ;
- les directeurs trient le type de mineurs à accueillir et recherchent l'adhésion du mineur au placement au mépris de la décision judiciaire ;

Concernant les foyers d'hébergement, la commission note encore que :

- la prise en charge est minimaliste (réduction de la durée moyenne de prise en charge, cohabitation entre mineurs victimes et mineurs délinquants, faiblesse de la présence éducative liée au refus croissant des éducateurs de la PJJ de travailler en foyer...);
- l'action en direction des mineurs délinquants, qui devrait être éducative, se révèle purement et simplement occupationnelle ;
- la fuite des professionnels de l'hébergement vers le milieu ouvert et l'arrivée en hébergement de jeunes éducateurs à peine sortis de formation aboutissent progressivement à une déperdition accélérée des savoir-faire élémentaires ;
- l'absence de continuité du service public lorsque, pour des raisons tenant aux conditions de travail des personnels, les mineurs ne sont plus effectivement pris en charge par le foyer le week-end ou les vacances ;
- l'absence de complémentarité entre hébergement et milieu ouvert, activités de jour, formation professionnelle.

Concernant la sortie des structures d'hébergement le rapport souligne que :

- l'activité de « fil rouge » du secteur public de la PJJ, qui devrait être prioritaire, fait parfois défaut. *« Toute interruption dans le parcours éducatif favorise le risque de récurrence. Le rôle de fil rouge de l'action éducative tenu par les services de milieu ouvert est déterminant pour que le passage dans les différentes structures de prise en charge correspondent à une évolution et non à une juxtaposition d'échecs »* ;

- la préparation à la sortie de l'hébergement ou de l'incarcération ou la préparation à la fin de la mesure en milieu ouvert sont très inégales. (notamment le travail en direction des familles insuffisant)

Dans ce document, un certain nombre de réponses possibles sont apportées concernant l'origine de ces dysfonctionnements et des préconisations établies visant à y remédier. Ce rapport sénatorial met, à mon sens, en perspective les limites de ce dispositif et sous-entend les attentes en matière de prise en charge des mineurs délinquants. En ce sens, le projet d'établissement du CEF féminin devra donc intégrer :

- l'absence de liste d'attente et de sélection des mineures au moment de l'admission,
- l'adhésion au placement ne devra pas être recherchée ; prévoir des méthodes d'intervention permettant de faire face à la violence des adolescentes,
- développer une pédagogie adaptée qui ne soit pas seulement occupationnelle,
- s'adapter aux besoins des adolescentes ; ce qui nécessite nécessairement des évaluations régulières,
- tisser des relations étroites avec les éducateurs de milieu ouvert qui favorisent la préparation à la sortie du centre,
- renforcer le travail mené avec les familles des adolescentes.

b) *Les dispositifs de prise en charge soignante : Centre Hospitaliers Spécialisés et structures mixtes*

Toujours dans le cadre du rapport sénatorial du 12 février 2002, la commission d'enquête a noté « *qu'une proportion importante de mineurs délinquants présentaient des troubles sérieux du comportement. Or, non seulement ces troubles ne sont pas repérés de manière précoce mais ils suscitent le désarroi de l'ensemble des institutions, ces adolescents n'étant pas* », comme l'indique Jean -Pierre CHARTIER, directeur de l'école des psychologues praticiens, « *fous comme on est normalement fou* ».

Au cours de ses visites, la commission d'enquête a constaté que l'ensemble de ses interlocuteurs mentionnaient toujours les difficultés que leur posaient certains jeunes présentant des troubles de la personnalité et indiquait qu'il existait donc « *un lien fort entre les troubles du comportement et la délinquance et que, pourtant, la pédopsychiatrie restait une discipline pauvre dans le paysage médical français* ».

Outre le fait que « *les moyens mis à la disposition de la pédopsychiatrie ne sont pas à la hauteur des besoins* » d'après les rapports annuels 2000 et 2001 de Marie Claire BRISSET, défenseure des enfants, la commission d'enquête insiste sur le fait qu'il existe un défaut majeur de coordination entre les différentes institutions (Education nationale, PMI, PJJ, ASE), au sein desquelles coexistent des structures qui ne sont pas exclusivement médicales.

La commission note en exemple : « *un enfant en difficulté peut se voir refuser une place à la fois dans une structure psychiatrique faute d'un trouble psychique grave et dans une structure de l'aide sociale à l'enfance au motif que celle-ci n'a pas vocation à s'occuper des « malades ».* Ces enfants « incasables » sont alors « ballotés » d'une structure à l'autre sans véritable prise en compte de leurs besoins. »

Au regard des constats posés par la commission d'enquête et des troubles relevés dans les recherches menées par l'INSERM en 1997 et en 2004, la question des suivis psychologiques et psychiatriques devra être intégrée au projet d'établissement et un travail en réseau devra être conduit afin de favoriser la prise en charge plurielle des adolescentes qui en auront besoin.

c) *L'enseignement et la formation : l'éducation nationale et la formation professionnelle*

Dans le cadre du rapport sénatorial du 12 février 2002, la commission d'enquête note le lien indiscutable qui existe entre la délinquance des mineurs et l'échec scolaire. En effet, si tous les jeunes en échec scolaire ne sont pas des délinquants, une immense majorité de ces derniers n'a, en revanche, pas réussi à l'école. Un nombre d'élèves, inférieur à 5%, le plus souvent incontrôlables, défiants à l'égard de l'école, dissipés et agressifs, travaillant peu ou pas, perçoit les sanctions disciplinaires et leurs résultats comme une injustice qui leur est faite. « *Ces jeunes, qui ont « la haine » de l'école, constituent l'image la plus radicale des extrémités dans lesquelles l'échec scolaire peut enfermer.* » D'après les enseignants, ces d'élèves ne connaissent pas, ou refusent, les codes scolaires traditionnels qui permettent la transmission du savoir.

La commission d'enquête met également en exergue un paradoxe : « *la massification de l'accès à l'enseignement secondaire a entraîné une concentration de l'échec* » ; ce qui signifie que dans un contexte où de plus en plus d'élèves connaissent le succès, dans le cadre d'une voie unique, ceux qui échouent sont davantage stigmatisés. En effet, la mise en place du collège unique, il y a plus de 20 ans, a favorisé l'accès aux études à une majorité d'enfants issus de milieux qui n'y accédaient pas habituellement. Cependant, cette démocratisation du collège génère également une radicalisation de l'échec. Les chefs d'établissement recherchent des propositions et perspectives (SEGPA⁵⁵, CIPPA⁵⁶, classes relais) aux frontières du système réglementaire pour ces jeunes à qui le collège ne convient plus. Par ailleurs, le rapport démontre que si dans certains cas, le reclassement d'un élève expulsé dans un autre établissement peut se révéler positif, dans

⁵⁵ SEGPA : Sections d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

⁵⁶ CIPPA : Cycles d'Insertion Professionnelle Par l'Alternance

beaucoup d'autres cas, il relève d'une gestion de la « *patate chaude* ». A ce titre, les « *problèmes* » sont déplacés plus que résolus.

Afin de résoudre la difficulté de jeunes pour lesquels l'horizon d'un maintien dans le système général jusqu'à seize ans n'offre d'autre perspective que l'échec, la commission d'enquête propose qu'un enseignement adapté mêlant la transmission d'un savoir fondamental et non encyclopédique, un accès à la culture et des perspectives professionnelles par le biais d'une formation qualifiante soit mis en œuvre.

Par ailleurs, la commission d'enquête dénonce l'incapacité de l'Éducation Nationale à organiser une « *justice scolaire* ». A ce titre, la commission relève encore une situation paradoxale ; une tendance à transférer sur les juridictions la gestion de sanctions relevant de la discipline scolaire (dossiers finalement classés sans suite par l'institution judiciaire, n'ayant pas donné lieu à des sanctions internes et finalement restés impunis) d'une part, alors que des crimes et délits en nombre non négligeable (*2/3 des trafics de stupéfiants et des atteintes sexuelles*) ne sont pas signalés à la justice. Ces infractions impunies, nourrissent le sentiment d'impunité de leurs auteurs, jusqu'à un éventuel déferrement tardif à la justice. A ce titre, le rapporteur de la commission d'enquête indique que « *l'objectif de sanctions systématiques et graduées au sein des établissements et du rétablissement de la discipline n'est pas rempli à l'Education nationale* ».

2.4 Que peut-on en conclure ?

Des colonies agricoles aux CEF, l'histoire des structures d'hébergement marque des revirements idéologiques concernant les pratiques éducatives. Cette histoire s'inscrit dans l'évolution de notre société, prend en compte le regard que nous portons sur notre jeunesse et s'accompagne d'une évolution du droit applicable aux mineurs.

L'évolution de la société vers un modèle néolibéral⁵⁷, marquée par le développement d'une consommation de masse, la mondialisation des échanges et la montée de l'individualisme, impacte également sur la justice des mineurs et les réponses apportées à une jeunesse en crise. En effet, le modèle classique de Welfare, c'est-à-dire protectionnel, paternaliste, en vigueur pour la justice pénale des mineurs en France et en Europe occidentale au 20^{ème} siècle tend à être remis en question. Le modèle néolibéral place l'homme comme responsable de sa trajectoire propre et il doit l'assumer seul ; les situations individuelles ne comptent plus, il n'y a plus de mutualisation du risque. Ainsi, la notion de responsabilité collective régresse et un modèle fondé sur le contrôle des populations et la réduction des risques de déviance tend à se développer. Ce phénomène est certainement encore amplifié par les tendances mercantiles des médias qui inondent

⁵⁷ BAILLEAU F., CARTUYVELS Y. *La justice pénale des mineurs en Europe Entre modèle Welfare et inflexions néo-libérales*. Paris : L'Harmattan, 2007. 329 p. Collection : Déviance et Société

le grand public d'images fortes concernant la délinquance des mineurs, qui scandalisent et/ou terrorisent, et incite surtout à la surenchère des réponses apportées par les pouvoirs publics.

Conscient des enjeux politiques, et de l'instrumentalisation qui peut être faite du CEF que je dirige, les sources de ma motivation ne s'inscrivent pas dans la satisfaction du « politique », mais dans la propension des sujets à pouvoir évoluer vers un bien-être.

A ce titre, la philosophie du projet consiste à affirmer que les adolescentes ne sont pas toujours « responsables » de ce qui leur est arrivé, très souvent « auteurs » et « victimes » à la fois. Je les considère responsables des faits qui leurs sont reprochés et plus encore responsables de ce qu'elles vont faire de cette décision de placement, responsables de s'impliquer ou de refuser, responsables de leurs progressions de leurs efforts, de leurs replis, de leurs oppositions...C'est ma conception du travail éducatif en CEF ; c'est sur ces bases que va s'instaurer la relation entre l'enfant placé et les adultes qui l'entourent. Le positionnement professionnel attendu s'inscrit dans l'éthique du choix et de la responsabilité (celle dont parlent Guy AUSLOOS, thérapeute familial, mais aussi Edgar MORIN et Alain ETCHEGOYEN, philosophes). Ainsi, même dans un contexte extrêmement contenant, fermé, l'individu dispose d'espace de choix, donc de créativité pour influencer sur son devenir. Ainsi, tout sera fait pour augmenter les capacités de choix, les expériences d'apprentissages et relationnelles, et dans un premier temps, tout sera fait pour contraindre et protéger, pour apaiser et créer les conditions de l'intégration progressive au programme éducatif.

Prendre en compte les besoins repérés des adolescentes délinquantes et de leurs familles, s'appuyer sur les diagnostics et conclusions des rapports connus (Sénatoriaux, INSERM, associatif...), utiliser le cadre législatif propre aux CEF pour répondre aux attentes des magistrats ; telles sont la complexité du projet et mon ambition de directeur, acteur-salarié de l'association LES NIDS.

2.4.1 Le constat d'un manque

De manière unanime, les magistrats du siège et du parquet rencontrés indiquent leur insatisfaction à ordonner, le plus souvent en urgence, des mesures de placement rapidement mises en échec par quelques adolescentes délinquantes rétives à toutes formes d'aide. Comme je l'ai déjà précisé, les juges des enfants disposent d'un panel très large de solutions potentielles en termes d'hébergement ou de soins. Ils considèrent cependant que ces réponses sont en inadéquation avec les besoins de ces adolescentes ou que les prises en charge proposées sont insuffisamment contraignantes et contenant afin de sécuriser les adolescentes et construire avec elles des projets.

Par ailleurs, les conclusions de la recherche de l'INSERM, conduite en 2004, insistent pour que des actions en direction des filles délinquantes soient menées de façon

« urgente », « prioritaire » et que celles-ci devraient être « spécifiques ». A ce titre, il est préconisé de prendre systématiquement en compte la différence entre garçons et filles pour toute action et intervention d'une part, et de proposer aux filles des actions systématiques concernant le suicide, la fugue, les violences subies et les comportements déviants.

Le cadre juridique des CEF me paraît tout à fait opportun afin de proposer une prise en charge non mixte et contenant afin de canaliser les manifestations violentes, les velléités de fugue ; en outre, celle-ci devra intégrer une prise en charge prenant en compte les dimensions éducatives, médicales et médico-psychologiques, des formations scolaires et professionnelles et de travail avec la famille et l'environnement.

2.4.2 La contrainte comme composante de l'Éducation

A l'occasion de la création des CPI, des CER puis des CEF, a resurgi à chaque fois le débat sur la possibilité d'allier « *contrainte* » et « *éducatif* » dans un lieu d'hébergement éducatif (« Quelle place pour l'éducatif dans les Centres Éducatifs Fermés ?⁵⁸, « Éducatif et enfermement sont-ils toujours inconciliables ?⁵⁹... »)

Bien évidemment qu'en acceptant de diriger un CEF, je suis convaincu que ces deux notions sont parfaitement compatibles ; je dirais même qu'elles sont complémentaires et qu'il n'y peut y avoir d'Éducatif sans contrainte !

Par ailleurs, dans tout placement pénal, la notion de contrainte est posée de façon claire par le magistrat au sens où les adolescent(e)s concerné(e)s n'ont théoriquement pas le choix de s'y soustraire.

Il est vrai que, lors des nombreux débats sur « *contrainte et éducation* », un lien, trop rapide à mon sens, est souvent établi entre « *contrainte* » et atteinte à la « *dignité* » du sujet d'une part et les notions « *d'enfermement* » et « *d'éducabilité* » sont également opposées d'autre part. Concernant les atteintes à la dignité des personnes, il est souvent fait référence à la loi du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et aux travers de l'esclavage, du domptage où l'esclave, l'animal est contraint de respecter son « maître » pour illustrer le propos.

Pour expliciter mon raisonnement un détour sur l'explicitation du concept d'éducation me paraît nécessaire à la suite de ma démonstration. A mon sens, Éduquer revient à aider un jeune à développer ses potentiels (intellectuels, affectifs, relationnels...) afin de grandir, devenir une personne responsable, un citoyen libre. Et pour moi, les concepts de « liberté » et de « responsabilité » sont fondamentalement liés. Un individu libre est une

⁵⁸ TRÉMINTIN J. Quelle place pour l'éducatif dans les Centres Educatifs Fermés ? *Lien Social*, 1^{er} Septembre 2005, n° 763, pp. 8-15.

⁵⁹ TRÉMINTIN J. Éducatif et enfermement sont-ils toujours inconciliables ? *Lien Social*, 18 Novembre 2004, n° 730. pp 8-12.

personne capable de se gouverner elle-même, de faire des choix, d'en assumer la responsabilité. Les jeunes confiés aux CEF sont-ils responsables ? Oui et non ! Responsables au regard de la loi des actes répréhensibles qu'ils ont pu commettre, même si compte tenu de leur âge, certains peuvent bénéficier d'atténuation de leur responsabilité (ordonnance du 2 février 1945). Non au sens où leurs parcours chaotiques ; les fugues, tentatives de suicides, consommation de stupéfiants, conduites à risque sont autant de symptômes révélateurs de leur mal-être, mais aussi des attitudes de fuite de la réalité, d'exonération de leurs responsabilités. Non, à mon sens, les adolescents accueillis en CEF ne sont pas libres ! Libres de prendre des décisions éclairées et d'en assumer les responsabilités ! Par exemple, le discours « *politiquement correct* » en vigueur dans une majorité de structures accueillant des adolescents délinquants ou en grandes difficultés est le suivant lorsqu'apparaissent des tensions : « *Si tu n'acceptes pas les règles ou que tu n'es pas content, la porte est grande ouverte ! Maintenant, tu sais ce que tu fais, tu prends tes responsabilités* ». Tenir de tels propos à des adolescents chez lesquels la capacité réflexive est supplantée par une tendance déjà largement démontrée à l'agir me paraît pour le moins insécurisante et tend à mon sens à accroître le sentiment d'exclusion chez ces adolescents et les conduits à poursuivre leurs comportements déviants.

L'éducation dans « *l'enfermement* » est possible et la contrainte comme composante de l'Éducation nécessaire. La fermeture, n'est pas un obstacle à la liberté, mais peut en être une condition lorsqu'elle permet à une adolescente de se libérer de ses pulsions ou de son environnement afin de devenir accessible à l'éducation. L'éducatif est complémentaire de l'enfermement, si celui-ci est provisoire, au sens où il en est la finalité. Toutefois, cette finalité ne peut être atteinte qu'à l'expresse condition que l'ensemble des acteurs de l'organisation partagent un certain nombre de valeurs, aient une capacité réelle à gérer les situations conflictuelles et à expliciter les actes éducatifs posés.

La fermeture des CEF est avant tout juridique au sens où la fugue constitue un non respect des obligations du placement et que le mineur qui passe à l'acte risque fortement l'incarcération. La fermeture est également physique car le périmètre de l'hébergement est matérialisé par des clôtures grillagées qui permettent de fixer des limites clairement identifiables des lieux où il est autorisé ou non de circuler. Toutefois, les professionnels du centre sont les premiers remparts aux débordements des jeunes et le discours des adultes se doit d'être sécurisant, rassurant, sans ambiguïté. Lorsqu'un jeune menace de fuguer, les éducateurs du CEF de Saint Denis le Thibault indiquent qu'ils mettront tout en œuvre pour empêcher le passage à l'acte, qu'en telle situation on le protégera en le contenant physiquement si nécessaire, que nous souhaitons vivement continuer à travailler avec lui, même si pour lui les contraintes de la vie en CEF sont difficilement acceptables. Les éducateurs lui préciseront encore que, s'il parvenait tout de même à

fuguer de l'établissement et qu'il était incarcéré, le CEF demanderait au magistrat de le prendre à nouveau en charge à l'issue de sa période d'incarcération car les professionnels sont persuadés de sa capacité à changer.

Ces adolescents n'ont pas fait le choix de devenir des mineurs délinquants. La prise de conscience de leur responsabilité est un cheminement important, long, cependant impossible au moment de leur admission. J'ai l'ambition en les accueillant au CEF de les protéger avant tout d'eux-mêmes avant de protéger la société. La difficulté du travail consiste à trouver le positionnement professionnel adapté en ne les traitant pas comme des victimes, ni comme des coupables, mais les resituer en tant qu'acteurs.

2.4.3 La place de la famille et de l'environnement

Les familles des adolescents délinquants sont souvent désignées en premier lieu comme étant responsables des difficultés rencontrées chez leur enfant. En second lieu vient souvent l'environnement, le quartier... D'ailleurs, les mineurs délinquants, depuis le 18^{ème} siècle, sont souvent mis à distance de leurs familles et de leurs lieux de vie habituels afin qu'une action éducative puisse être conduite avec eux. Et pourtant, après leurs placements multiples ou lorsqu'ils atteignent l'âge de la majorité, ils retournent le plus souvent vivre au sein de leurs familles...

A mon sens, avoir une action éducative pertinente auprès d'un jeune n'est possible que si les éléments de contexte familial et environnemental sont intégrés. Chaque jeune est, en effet, « relié » aux siens par l'histoire, les conflits, les troubles, mais aussi par les petits et grands bonheurs qui ont parfois disparu... L'histoire qui émerge souvent au moment de l'arrivée n'est qu'une version d'histoire et tout en étant vraie, dans toute son horreur parfois, d'autres vérités, ou d'autres lectures de cette histoire sont possibles, plus porteuses d'avenir...

La famille ne peut être réduite à «un système pathogène » : le travail consistera à s'appuyer sur les ressources familiales, les compétences identifiées, les personnes « ressources » de l'environnement. Le plus souvent stigmatisées, accusées, ces familles seront sollicitées, invitées à venir nous éclairer, à donner leur avis sur les actions éducatives entreprises et j'insiste fortement sur la valorisation des compétences parentales et l'encouragement aux familles pour modifier leurs propres représentations et pouvoir développer de nouvelles compétences.

3 CONSTRUIRE UNE OFFRE DE SERVICE PERMETTANT LA REINSERTION DURABLE ET DÉFINIR UN PLAN D'ACTION MANAGERIAL

En novembre 2005, suite aux désaccords entre les magistrats et les représentants départementaux et régionaux de la PJJ, le garde des sceaux a donné son aval concernant l'ouverture d'un CEF féminin. Le directeur général de l'association LES NIDS m'a alors confié la mission de construire le projet d'établissement, de rechercher un terrain permettant la construction de bâtiments neufs, d'échafauder les plans de la nouvelle construction, de rechercher les entreprises capables de construire les bâtiments dans les meilleurs délais, de suivre le chantier de construction, de procéder au recrutement du personnel et à construire un module de formation préalable à l'ouverture. Il m'était, en outre, précisé que pour mener à bien la mission confiée, l'ensemble des moyens humains du siège social étaient mis à ma disposition (Services Développement-Qualité-Recherche, Gestion des Ressources Humaines, Administratif et financier). Le budget devait être co-construit avec le Directeur Administratif et Financier. Je devais également rendre compte de l'état d'avancement du projet, au minimum une fois par mois, en réunion de siège.

3.1 Elaborer un projet grâce à la constitution d'un réseau diversifié

3.1.1 La mise en place d'un « groupe ressource »

Dès les objectifs de la mission clarifiés, la priorité absolue est d'élaborer le projet d'établissement. Cependant, le fait de diriger par ailleurs le CEF garçon m'apparaît à la fois comme un avantage et un inconvénient :

- un avantage au sens où j'ai une bonne connaissance du dispositif CEF, du cahier des charges, des difficultés inhérentes à la création de ce type de structure ;
- un inconvénient au sens où je crains de « reproduire » un projet d'établissement très proche de celui qui accueille des mineurs garçons qui jouit d'une excellente image auprès de nos prescripteurs, partenaires et qui présente des résultats satisfaisants au regard du bilan effectué par la Commission Technique d'Evaluation Nationale. Cependant, appréhender les problématiques des adolescentes délinquantes dans les mêmes termes que celles de leurs homologues masculins présente, à mon avis, un risque majeur : la négation de leur identité féminine.

Aussi, ma première décision a été de constituer un « groupe ressource ». Ce « Groupe ressource » a réuni différents professionnels qui ont une expertise théorique et pratique dans les différents champs qui se croisent dans la problématique « délinquance des

mineures ». Ce groupe s'est construit à partir de réseaux et en fonction de la mobilisation et de la disponibilité des personnes progressivement cooptées. L'objectif fixé était d'apporter son soutien et son expertise à la construction du projet dans sa dimension opérationnelle et dans la phase d'expérimentation.

Il était composé d'un représentant de la PJJ, d'un proviseur détaché en charge de la Vie Scolaire au Rectorat de Rouen, d'un directeur de formation d'IFA⁶⁰, d'un pédopsychiatre du CHS⁶¹ et président de la fédération pour l'enfance, d'un pédiatre du service pédiatrie du CHU⁶², d'un commissaire de police chargé du suivi de la délinquance des mineurs sur l'agglomération rouennaise : d'un représentant de l'Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure, d'un représentant de Jeunesse et Sport, d'un substitut du procureur en charge des mineurs, du vice-président du tribunal pour enfants, d'un maître de conférence en psychosociologie à l'université, une conseillère technique du service Développement Qualité Recherche de notre association, de Stéphanie RUBI, maître de conférence en psychosociologie qui a mené une recherche sur les mineures déviantes en France.

Ce groupe se réunit tous les 2 mois. Je propose l'ordre du jour, anime la réunion et un compte rendu est effectué par la conseillère technique. Ce compte rendu n'est validé qu'après approbation des différents participants à ce groupe ressource.

3.1.2 Le projet d'établissement

La création du CEF féminin a notamment pour objet de permettre aux adolescentes de se construire en dehors de leur quartier et des pressions majeures qu'elles y subissent pour conserver leurs statuts. Par ailleurs, un temps de placement assez long dans un univers exclusivement féminin doit leur permettre de s'autoriser à se construire en dehors des rapports de domination exercés habituellement par les garçons en leur laissant la possibilité de s'autoriser à exprimer leur féminité. Ces adolescentes ont subi, à mon sens un traumatisme identitaire pour exister, ou survivre, au sein de leurs quartiers d'origine, pour traverser une période à haut risque de leur histoire, faite de paradoxes insoutenables, aboutissant à la violence la plus destructrice : la négation de leur identité féminine.

A) Les 5 axes du projet d'établissement

Aussi, pour considérer cette spécificité et parce que je suis persuadé que « souffrance » et « violence » sont intimement liées, je propose une offre de service qui intègre cette donnée dans chacun des 5 axes du projet d'établissement :

⁶⁰ Institut de Formation des Apprentis

⁶¹ Centre Hospitalier Spécialisé

⁶² Centre Hospitalier Universitaire

- La vie quotidienne et la vie en société ; le bien-vivre avec les autres et ses règles universelles : La qualité de la vie quotidienne, les codes familiaux, les relations sociales et les codes sociaux. Le rappel permanent des règles de vie au sein de l'unité éducative et le sens des codes sociaux dans toute organisation humaine.
- La pédagogie : fondamentaux scolaires (lecture, écriture, calcul), ouverture au monde et activités d'expression artistique (histoire, géographie, sciences, approches artistiques diverses avec l'aide de créateurs...), activités sportives.
- Le soin dans sa dimension physique et psychique : Outre les bilans de santé, les bilans psychologiques et si besoin, la mise en place de consultations, de traitements et de soins spécifiques, le programme prévoit des espaces permettant une prise en charge « hygiène de vie et bien-être » : diététique, soins corporels, relooking..., et connaissance du corps, cycles de vie, stades d'évolution et de maturation : l'individu et le groupe, fonction sociale, fonction parentale
- L'initiation à la vie professionnelle : Des initiations, des découvertes possibles dans le centre lui-même, dans le cadre du restaurant d'application, en milieu professionnel externe grâce aux partenaires de l'environnement économique.
- Le mineur dans sa trajectoire individuelle et familiale : Les atouts et les points de faiblesse, les séparations et les ruptures, les ressources et les solidarités disponibles : des séances de consultations systémiques, individuelles ou pouvant associer des membres de la famille et de l'environnement du mineur.

B) Les 4 temps du placement⁶³ :

La durée du placement a été pensée en 4 temps pour s'adapter aux besoins spécifiques de chacune des adolescentes accueillies : la phase « d'engagement », la phase d'intégration, d'adaptation et d'évaluation, la phase de mise en œuvre du programme éducatif intensif, la phase de préparation à la sortie.

a) *La phase « d'engagement »*

Majoritairement, les adolescentes seront accueillies dans un contexte de crise au sortir du tribunal ou d'un déferrement au parquet. Ces placements ne bénéficiant pas de « préparation », il est essentiel de mettre en œuvre une procédure qui tienne compte de ce contexte particulier ; c'est-à-dire de créer un sas de décompression avant l'arrivée au centre.

Cette phase de transition doit durer de 1 à 3 jours. L'adolescente, prise en charge par deux professionnels du CEF ayant assisté à l'audience, bénéficie de la phase d'engagement, avant d'intégrer l'établissement. Cette phase se déroule à distance des centres urbains et

⁶³ cf. Modélisation du processus global en annexe 6.

doit permettre à la jeune de «décompresser » et de mesurer les enjeux du placement. Toutes les règles du CEF sont appliquées dès la prise en charge de la mineure au Tribunal. Le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement qu'elle doit signer lui sont remis durant cette phase. Un cadre hiérarchique rencontre la jeune à cette période pour poser le cadre du placement, rappeler les enjeux et entendre le positionnement de la mineure. La date d'arrivée est fixée à l'issue de cette première évaluation en concertation avec les professionnels présents.

A son arrivée au centre, l'adolescente est aidée à s'installer, à découvrir les lieux et les adultes présents. Tout est fait pour apaiser la mineure, pour lui donner quelques repères. Il lui est expliqué très précisément ce qui va se passer dans les heures à venir : son heure de repas, de coucher et de réveil, quels éducateurs seront présents à ces moments là. La plus grande vigilance est demandée aux professionnels pour observer l'évolution de la mineure pendant ces premières heures d'arrivée, pour répondre à ses questions et ne pas être dans un positionnement d'investigation.

b) La phase d'intégration, d'adaptation et d'évaluation

Pendant une période d'environ 3 semaines, la mineure va bénéficier d'une phase « d'état des lieux » pour examiner avec elle ses compétences et ses faiblesses, dans les 5 domaines qui structurent le Programme.

Durant, cette période, au sein de l'établissement, les adolescentes ne seront jamais seules à l'exception des moments où elles seront dans la salle de bain ou leur chambre. Elles ne bénéficieront pas, même au sein de la structure de déplacements autonomes. Cet accompagnement renforcé, vécu dans les premiers jours comme insupportable, a pour but de rassurer l'adolescente sur le fait que les adultes présents ne la laisseront pas commettre des actes qui iraient à l'encontre de son intérêt (prévention des fugues et du suicide). En effet, à cette période, les mineures effrayées par le changement radical de mode de vie pourraient tenter d'adopter des conduites de fuites.

Un mois après l'arrivée de la mineure, un rapport sera adressé au magistrat en charge de la mesure de placement, faisant état de l'évolution de la situation de la jeune et des propositions de prise en charge durant le temps du placement. Le document individuel de prise en charge sera construit en présence de ses responsables légaux dans les 15 jours suivant son arrivée.

c) La phase de mise en œuvre du programme éducatif intensif

A l'issue de la phase d'observation évaluation, chaque adolescente bénéficie d'une prise en charge particulièrement individualisée, formalisée dans un document : le programme éducatif personnalisé. Ce document identifie les besoins de l'adolescente, les objectifs fixés, les échéances et les moyens mis en œuvre pour y parvenir par le CEF, l'adolescente et sa famille dans les 5 axes du programme. Ce document rédigé par le

réfèrent, avec la participation de l'adolescente et des différents professionnels, est communiqué à l'adolescente, signé par elle et par le réfèrent. Il est ensuite transmis au magistrat et une copie est versée au dossier. L'avis des parents ou du responsable légal est recueilli. Ce projet individualisé est évalué et adapté 1 fois par mois. Un rapport est transmis au magistrat au 3^{ème} mois de placement et un mois avant l'échéance fixée par le magistrat. Ce rapport s'accompagne d'une note rédigée par l'adolescente, chaque fois que cela est possible.

d) *La phase de préparation à la sortie*

L'objectif de cette phase est de permettre la réinsertion durable de l'adolescente dans la société en la préparant au mieux au retour à la vie ordinaire, par une étape de transition. En effet, l'intensité de la prise en charge éducative et la restriction de liberté de déplacement font que ce séjour diffère très sérieusement de la vie « ordinaire » ; c'est à ce prix d'ailleurs, selon moi, que le processus de changement peut se mettre en place. Ce séjour doit pourtant préparer à un retour dans un environnement naturel : tout est donc fait pour que, dès le 3^{ème} mois du placement, la mineure puisse se mobiliser sur son projet de sortie : bénéficier d'apprentissages, entrevoir un projet personnel, une formation, bénéficier de liens sociaux et familiaux, d'appuis extérieurs, qui lui permettent d'envisager sa sortie du CEF.

Dans le cadre de ce module spécifique, des modifications des obligations du CJ, du SME, de la liberté conditionnelle ou de l'aménagement de peine peuvent être demandées au magistrat prescripteur afin que la mineure puisse, par exemple, effectuer des stages de découverte ou d'expérimentation en milieu professionnel, bénéficier de visite en famille ou reprendre une scolarité en milieu ordinaire.

La réussite de la prise en charge éducative des mineures placées dépend étroitement des conditions dans lesquelles la sortie est préparée et accompagnée. Elle n'implique pas seulement le CEF mais tous les acteurs potentiels de cette phase : famille, éducateur PJJ et professionnels de l'environnement. Elle doit ainsi être suffisamment anticipée pour que l'attitude exigeante des adultes qui ont entouré l'adolescente, la rupture des rythmes de vie que le CEF induit, ne soit pas facteur de récidive. L'élaboration de l'orientation de l'adolescente doit permettre la mise en place des relais nécessaires auprès des organismes de droit commun du lieu de résidence des mineures, notamment scolaires et médicaux.

Qu'il s'agisse des services de l'association ou des services avec lesquels nous sommes en relation régulière, l'objectif sera de préparer un véritable protocole de transition sécurisant et motivant pour l'adolescente.

Un rapport de synthèse sera transmis au magistrat qui décidera de la suite à donner, notamment au regard de l'aménagement des obligations du CJ ou du SME.

L'accompagnement de la sortie de l'adolescente est sous la responsabilité du directeur, mis en œuvre par les éducateurs.

Un rapport est transmis au magistrat à l'issue de ce module : il restitue la situation de l'adolescente dans toute sa complexité : lieu de résidence, activités, projet de formation ou projet professionnel, relations sociales et familiales, soutiens spécifiques apportés. Le rapport est rédigé avec l'adolescente. Avec l'accord du magistrat, une copie en est transmise au service assurant la prise en charge de la mineure à la sortie du centre, accompagnée, si besoin, des documents nécessaires à la continuité de cette prise en charge.

3.2 Implantation territoriale et partenariat communal

Les enjeux de l'implantation territoriale du CEF pour adolescentes sont multiples et de natures différentes. Pour l'administration centrale de la PJJ, les seules contraintes posées à l'association sont que le CEF soit implanté en Seine Maritime et le respect du cahier des charges en vigueur qui précise que : *« A la différence des centres éducatifs renforcés, la prise en charge éducative au sein des centres éducatifs fermés ne repose pas sur la notion de rupture. Elle doit être fondée sur la construction ou la reconstruction des apprentissages scolaires et professionnels comme sur l'accès aux soins somatiques et psychologiques.*

Cet objectif impose ainsi que ces centres soient situés dans des lieux permettant la constitution de réseaux de collaboration pérennes avec les établissements de l'éducation nationale, les organismes de formation professionnelle et les établissements sanitaires.

Dans toute la mesure du possible, une localisation proche d'une agglomération urbaine devra être privilégiée⁶⁴ ».

Toutefois, la spécificité de ce CEF est d'accueillir des jeunes filles délinquantes multirécidivistes ou multirécidivantes encourant des peines de 5 années de prison pour lesquelles les dispositifs habituels de prise en charge n'ont pas produit les effets escomptés ; ce qui signifie que les adolescentes accueillies pourront venir de la France entière. A ce titre, la proximité des transports en commun pour faciliter l'accès des familles aux CEF est un élément primordial.

Par ailleurs, compte tenu des difficultés repérées lors de l'implantation du CEF pour garçons, l'objectif majeur fixé se situe au plan politique : trouver une commune où le maire est favorable à l'implantation du CEF, en capacité de soutenir le projet et d'effectuer une communication positive auprès de ses administrés. A ce titre, les ressources

⁶⁴ Extrait du cahier des charges relatif aux CEF intitulé « Localisation des centres »

associatives ont été mises à contribution et les cadres de direction sollicités pour identifier des territoires politiquement favorables à l'implantation d'un CEF.

Enfin, le dernier critère que j'ai fixé concerne l'implantation dans un bassin économique suffisamment développé pour que des adolescentes puissent bénéficier, lors de la phase de préparation à la sortie, d'un panel raisonnablement étoffé et diversifié de lieux de stages potentiels.

Très rapidement, des contacts ont été noués avec le maire de DOUDEVILLE, commune de 2600 habitants, dans lequel est implantée depuis 53 ans, une maison d'enfants à caractère social de l'association. Les relations ont aussi été facilitées par le fait que le maire connaît bien l'association Les Nids, son directeur général étant conseiller municipal de cette commune ; par ailleurs, le directeur général adjoint de l'association y réside. Doudeville, situé à 30 minutes de Rouen, répond à l'ensemble des critères que j'ai pu fixer.

Réellement impliqué dans le projet, c'est le maire de Doudeville lui-même qui a trouvé un terrain en périphérie de la commune capable d'accueillir la construction du CEF. Il a, de surcroît, porté le projet devant son conseil municipal et ses administrés et facilité les démarches liées à la construction des bâtiments.

3.3 Construction de locaux adaptés offrant un cadre de vie sécurisant et adapté

La vie en CEF n'est pas la vie ordinaire. Les adolescentes confiées par le magistrat dans le cadre d'une mesure pénale vont devoir vivre durant plusieurs semaines dans un lieu clos. Dans ce contexte, en qualité de directeur, je suis tenu de respecter les obligations juridiques en la matière tout en favorisant le bien-être des adolescentes en leur permettant de supporter au mieux les contraintes liées à cette forme spécifique de placement.

Aussi, après avoir analysé les points positifs et négatifs du CEF garçon, j'ai proposé un projet de construction ayant pour objectif de :

- favoriser le mieux-être des jeunes filles confiées : espaces collectifs, espaces d'intimité, chambres individuelles avec salles d'eau intégrée. L'hébergement est différencié des espaces administratifs, pédagogiques, espace famille, couleurs des revêtements muraux...
- garantir la sécurité des adolescentes et des professionnels : une configuration des locaux permettant de contrôler les déplacements, d'éviter l'isolement professionnel en cas de danger

- répondre au cahier des charges en vigueur pour les CEF⁶⁵

Au plan de la construction, pour respecter les délais impartis, j'ai choisi d'orienter mes recherches de promoteurs auprès de concepteurs de bâtiments industrialisés. Au-delà des délais rapides d'exécution des travaux, ce type d'architecture permet d'ajouter aisément des extensions le cas échéant.

Enfin, les choix que j'ai effectués au plan mobilier répondent également à deux objectifs : mieux-être et sécurité des jeunes filles. En ce sens, les choix se sont portés vers du mobilier solide, esthétique et présentant le moins de danger possible même dans le cadre d'une utilisation inappropriée.

3.4 Du management des ressources humaines

Le contexte de création d'un nouvel établissement implique de penser au mieux l'adaptation de l'offre de services aux besoins des usagers, d'identifier les difficultés potentielles susceptibles d'apparaître et donc d'avoir une vision prospective notamment concernant les ressources humaines. A ce titre, mieux connaître les cycles de vie des organisations permet de contextualiser les orientations stratégiques du directeur. Dans « *Manager le changement dans l'action sociale* », Jean-Marie MIRAMON⁶⁶ décrit la vie des organisations comme un système vivant qui connaît ses cycles de développement, de maladie, d'usure, de repli sur soi, de sclérose et de vieillissement. L'auteur identifie quatre étapes. La première est celle de la création où le dynamisme collectif est fort, la volonté et l'engagement affectif importants pour les promoteurs du projet. La deuxième étape est celle de la croissance et de la consolidation des assises pour asseoir la crédibilité et la solidité du projet. L'équipe est alors soudée, la cohésion existe. A cette phase les capacités d'écoute et de mobilisation sont mobilisées pour tenter de consolider la création. La troisième étape est celle de la gestion de l'existant et de la stabilisation ; celle où les effets pervers de l'institution peuvent apparaître (cloisonnement, bureaucratie, renforcement de la hiérarchie, communication objet d'interprétation et de rumeurs...) Dans les situations extrêmes, la philosophie du projet peut même être totalement oubliée. La dernière étape, apparaissant souvent après une période de crise, est celle de la relance. La recherche s'opère alors autour d'un nouveau pacte social. Toutefois, la relance peut aussi survenir à l'occasion d'une opportunité politique, un évènement positif entraînant une réorganisation et un projet nouveau.

⁶⁵ cf. extrait du cahier des charges relatif à la disposition des locaux en annexe 7.

⁶⁶ MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*, 2^e éd. Rennes : éditions ENSP, 2001, 105p.

3.4.1 Définir son style de management

L'ambition d'atteindre les objectifs visés dans le cadre du projet d'établissement n'est possible que si elle s'adosse à la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines et d'orientations stratégiques clairement définies.

Pour conduire l'ouverture du CEF féminin, j'ai choisi de m'inscrire dans un type de management situationnel dont les axes opérationnels sont le recrutement, la formation des personnels, la construction d'outils professionnels et les réunions.

Si je considère l'approche de Jean-Marie MIRAMON quant à la vie des organisations, et plus particulièrement du premier stade où, au moment de la création le dynamisme collectif est fort et la volonté et l'engagement affectif des promoteurs du projet important, il est toutefois certain que des difficultés apparaîtront avec certains professionnels au moment de l'ouverture au public. Cependant, je rejoins les positions d'Alain ETCHEGOYEN⁶⁷ concernant l'apprentissage et le droit à l'erreur : « *Considérer les individus comme des êtres responsables, c'est toujours prendre un certain risque : c'est donner du pouvoir, montrer en quoi ce pouvoir implique des devoirs et laisser une certaine latitude quant au fait d'agir ou non par devoir. Si l'acte est totalement encadré, la responsabilité est nulle. La responsabilité implique un espace de jeu dans lequel il est possible de mal agir. Quand cet espace n'existe pas l'individu ou la collectivité n'exerce pas de responsabilités. Ils ne sont responsables de rien [...] une société d'hommes responsables est une société qui, nécessairement admet le droit à l'erreur [...] parce que la responsabilité est aussi un apprentissage : apprentissage de l'exercice d'un pouvoir, de la prévision des actes et de la capacité à en répondre [...] autrement dit toute responsabilité déléguée, accordée ou reconnue suppose des tâtonnements* ».

Je reconnais le droit à l'erreur et à l'apprentissage des professionnels, de surcroît, dans un contexte d'ouverture d'un nouvel établissement autour d'un projet nouveau. A ce titre, je m'inscris totalement dans le système de valeurs du management situationnel qui considère que le rôle du manager est de créer les conditions permettant à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation dans un environnement de travail particulier. Ce style de management s'inscrit dans une dynamique de changement, d'évolution, d'évaluation et d'adaptation tant pour le directeur que pour les professionnels. En effet, ce système suppose le développement de l'autonomie des professionnels ; le directeur emprunte donc le ou les styles de management (directif, persuasif, participatif, délégatif) que commande, à un instant donné, la situation. L'efficacité du management situationnel nécessite d'évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes. Cette autonomie se mesure par

⁶⁷ ETCHEGOYEN A. *Le temps des responsables*, Paris : Editions Julliard, 1993, 266 p.

la somme de la motivation et des compétences de ces individus et ces groupes. Dans ce style de management, le directeur doit créer les conditions propices au développement de cette autonomie. Comme le précise Dominique TISSIER⁶⁸, « *il n'existe pas de bon style de management... et le bon manager est désormais celui qui sait s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre [...] Le management situationnel est un outil qui permet à tout manager de prendre du recul par rapport à ses pratiques de management, à être plus souple et plus en accord avec son environnement.* ».

3.4.2 Un organigramme revisité ; une équipe de direction repensée

En me nommant directeur des deux CEF de l'association, le directeur général m'a indiqué qu'il souhaite une cohérence du dispositif au niveau associatif, que cette direction unique est un gage de reconnaissance par la PJJ, organisme de contrôle. Toutefois, le fait d'assumer une direction unique sur deux établissements sensibles distants de 80 kilomètres nécessite une réflexion approfondie sur l'organisation. Les rôles et fonctions de chacun devront être réinterrogés afin de ne pas générer de déséquilibres, voire de dysfonctionnements préjudiciables aux professionnels et donc aux mineurs accueillis dans ces centres.

A) Vers un nouvel organigramme

Depuis sa création, le CEF de Saint Denis le Thiboult fonctionnait avec deux cadres hiérarchiques : le directeur et le chef de service alors que les autres CEF fonctionnent avec 3 cadres hiérarchiques (soit directeur, directeur adjoint, chef de service ou directeur, 2 chefs de service). Au CEF de Saint Denis le Thiboult, le chef de service, âgé de 46 ans, bénéficie d'une expérience dans cette fonction de 11 années. Présent au CEF depuis le 1^{er} février 2004, suite au licenciement du précédent chef de service, il a été rapidement reconnu par l'équipe au regard de ses compétences certaines à manager les professionnels, animer les réunions et surtout au regard de sa détermination sans faille à améliorer la prise en charge des adolescents en vue d'une réinsertion durable à la sortie. A mon niveau, j'ai pu observer que le chef de service, d'une loyauté sans faille au directeur et convaincu par les valeurs prônées dans le projet d'établissement, a concouru à l'amélioration de celui-ci. C'est un professionnel compétent, expérimenté, volontariste, engagé et animé de valeurs humanistes avec qui de nombreuses délégations ont été contractées. Toutefois, l'annonce de ma nomination sur les deux centres a pu générer chez lui une certaine inquiétude quant au fonctionnement futur du CEF pour garçon. C'est dans ce contexte qu'il a été mon partenaire privilégié au sein de l'équipe de direction,

⁶⁸ TISSIER D. LEVY BERGER J., VERNE E. *Management situationnel. Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Paris : Edition Insep consulting, 2001. 151p.

composée par ailleurs de la secrétaire et la psychologue de l'établissement, pour l'élaboration de la future organisation.

Le cahier des charges que j'ai élaboré concernant cette réorganisation visait à :

- repenser l'organisation en vue de maintenir, voire renforcer, la qualité de prestation fournie aux usagers,
- désenclaver le CEF en permettant une réflexion commune sur les deux centres (mettre en œuvre des stratégies différenciées dans chaque centre, en mesurer les effets et envisager, le cas échéant, de les mettre en œuvre dans l'autre),
- identifier à partir des fiches de fonctions du directeur et du chef de service, quelles allaient être les missions déléguées et envisager la nécessité d'une création de poste, ainsi que sa nature,
- construire un nouvel organigramme⁶⁹.

L'analyse des fiches de fonctions du directeur et du chef de service m'ont rapidement permis de conclure que le chef de service ne pouvait assumer ses fonctions actuelles plus les nouvelles délégations pressenties. Dans ce contexte, j'ai, dans un premier temps, proposé à la direction générale, la transformation du poste de « chef de service » en poste de « directeur-adjoint » et la création d'un poste de « coordinateur éducatif »⁷⁰. En effet, les fonctions repérées qui devaient être transférées à une tierce personne relevaient d'une maîtrise d'expertises et de technicités et où l'autorité hiérarchique n'est d'aucune utilité. C'est sur les bases de cette distinction des missions et fonctions que j'ai construit le nouvel organigramme des CEF.

B) L'équipe de direction

Depuis la création du CEF de Saint Denis le Thiboult, l'équipe de direction a toujours été composée des cadres hiérarchiques (directeur, chef de service) et technique (psychologue) et de la secrétaire de direction. La décision d'intégrer la psychologue au sein de l'équipe de direction conduit à « clarifier [sa] position dans l'institution » : elle est « cadre et à ce titre, assume une responsabilité morale et technique dans la conduite du projet institutionnel et dans le management global »⁷¹. La participation de la psychologue à l'équipe de direction est annoncée dans le projet d'établissement et, à ce titre, sa capacité à s'inscrire dans le conseil à la direction et l'élaboration des stratégies institutionnelles sont examinées dès l'entretien de recrutement. Réunie chaque semaine dans le cadre du « briefing de direction », cette équipe s'inscrit dans l'analyse du fonctionnement institutionnel, l'examen des priorités, l'élaboration stratégique. C'est un

⁶⁹ cf. organigramme en annexe 8.

⁷⁰ cf. fiches de postes directeur, directeur-adjoint et coordinateur-éducatif en annexe 9.

⁷¹ LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. 2^e éd. Paris : Éditions Dunod, 2005. 405 p.

lieu de débat, de réflexion, de prise de décisions (en ce qui me concerne), c'est un lieu qui me permet aussi de valoriser mes collaborateurs en les reconnaissant dans leurs compétences.

Dans le cadre de la création du CEF féminin et de la réorganisation, j'ai le souci de revisiter cette instance en créant de la transversalité entre les établissements, de maintenir la dynamique positive existante sur le site de Saint Denis le Thiboult et de créer la même dynamique dans l'autre centre.

Afin d'atteindre cet objectif, et après consultation de l'équipe de direction, j'ai décidé de créer deux réunions différentes : la « réunion de direction » et le « briefing de coordination ». La réunion de direction que j'anime se tient les semaines paires dans un centre et les semaines impaires dans l'autre. Elle réunit le directeur, les deux directeurs-adjoint, la psychologue et la secrétaire de direction de l'établissement concerné. Elle vise les mêmes objectifs que ceux de l'ancien « briefing de direction ». La présence du directeur-adjoint de l'établissement non concerné vise à apporter un regard « extérieur » sur les sujets traités, contribuer à la réflexion et emmagasiner des informations, le cas échéant, utiles à l'exercice de ses fonctions.

Les semaines où je n'anime pas la réunion de direction, le directeur-adjoint réunit la psychologue, la secrétaire de direction et, selon les thèmes traités, le coordinateur éducatif dans le cadre du briefing de coordination. Ce briefing doit permettre d'aborder l'activité du centre (entrées et sorties de jeunes), l'état d'avancement des projets individualisés des jeunes, l'actualité du centre (les projets, les visites, le " climat social " chez les jeunes accueillis...), le respect des règles et procédures en vigueur dans l'établissement et les points d'amélioration envisageables.

3.4.3 Le processus de recrutement

Lors d'une intervention au sein du module « gestion des ressources humaines », Lina KABBARA, consultante et formatrice CAFDES, a cité Jean Marie PERETTI pour définir la qualité du recrutement : « *La qualité du recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition, et une description réaliste du poste à pourvoir, une identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussie dans l'entreprise. Le succès où l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information concrète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité, ce qui implique une analyse de poste approfondie* ».

Je souscris bien naturellement aux recommandations formulées par Jean-Marie PERETTI. Toutefois, la démarche de recrutement, dans un cadre de création d'établissement, est, d'après moi, bien plus complexe que la simple adéquation entre une personne recrutée et un poste à pourvoir. La réussite du projet est conditionnée par le

recrutement et une conjugaison de facteurs déterminés à l'avance dans le cadre du plan de recrutement. Par ailleurs, la qualité d'une équipe ne se mesure pas à la somme des talents individuels qui la composent mais par la propension à pouvoir mettre en synergie ces qualités individuelles. « *La construction d'une compétence collective, d'un professionnalisme organisationnel est un chantier prioritaire* »⁷².

Aussi, ma première étape a été de constituer un plan de recrutement qui en précisait les modalités : détermination des fonctions nécessaires au projet d'établissement, élaboration des fiches de fonctions à partir de celles en vigueur au CEF pour garçons, qualifications souhaitées, promotion du projet d'établissement au sein de l'association, publication des offres d'emplois, sélection stratégique des Curriculum Vitae et lettres de motivation, guide de recrutement, délais de traitement de chacun des dossiers... Compte tenu de la spécificité du public accueilli, j'ai identifié les difficultés auxquelles j'allais être confronté : embaucher des professionnels qualifiés (des diplômés traditionnels du secteur éducatif et social), trouver des professionnels expérimentés, embaucher du personnel féminin.

Néanmoins, la mise en œuvre du projet d'établissement nécessite d'avoir une représentation féminine d'au moins 50 % dans les champs éducatifs, pédagogique et de la surveillance de nuit et ce seuil a été fixé comme un objectif minimal à atteindre. En effet, pour s'extraire des rapports de domination homme/femme qu'elles ont pu connaître au sein de leur quartier, mais aussi pour retrouver des images féminines positives qui les aident à se construire dans leur identité de genre, la présence de personnel féminin en nombre conséquent est important. Ainsi, l'objectif annoncé est d'avoir une représentation hommes/femmes continue de jour comme de nuit. En ce qui concerne les postes éducatifs, 12 postes sont à pourvoir. J'ai fixé comme objectifs de recruter au minimum 4 personnes détentrices des diplômes d'éducateur spécialisé ou moniteur-éducateur. Parmi ces 4 professionnels, je souhaite que deux d'entre eux justifient d'une expérience significative me permettant d'adjoindre à leur contrat de travail une lettre de mission spécifique concernant l'accompagnement des autres intervenants éducatifs dans les fonctions de référence éducative : cette surcharge de travail sera valorisée par le versement d'une prime mensuelle et ils me rendront compte de cette mission spécifique dans le cadre d'un entretien individuel mensuel. Cette mission est limitée à une année. A défaut de professionnels qualifiés du secteur éducatif, je souhaite privilégier les candidats ayant a minima une licence STAPS avec, si possible, une expérience dans le secteur de l'éducatif ou de l'animation. En effet, ces professionnels ont des connaissances pertinentes en psychopédagogie, des bases sérieuses qui leur permettent l'élaboration de projets et le coaching des adolescentes. Ces professionnels qui, souvent, n'ont pu mener

⁷² BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Éditions Dunod, 2005. 248 p.

à bien leur projet d'enseignement du sport présentent des prédispositions intéressantes à l'exercice de la fonction éducative en CEF et leur bagage leur permet de s'engager vers une formation éducative. De surcroît, une équivalence est possible dans le cadre de la convention collective ; ce qui me permet de planifier la formation de ces professionnels sur plusieurs années. Par ailleurs, je souhaite que deux éducateurs en fonction au CEF garçon bénéficient d'une mutation dans l'autre CEF afin qu'ils puissent, au quotidien, transmettre à leurs collègues leur expérience en matière de sécurité et de gestion des conflits, voire de gestion de la violence.

Concernant les deux postes de surveillants de nuits, à défaut de candidats disposant de la formation de surveillant de nuit qualifié, je privilégierai les candidats ayant des formations qui permettent de gérer des soins d'urgence (ambulancier, aide soignante...).

En ce qui concerne le pôle pédagogique, une nouvelle convention de mise à disposition d'un enseignant spécialisé de l'éducation Nationale a été signée. Par ailleurs, un professeur de sport, un éducateur technique (spécialité restauration) et une conseillère en insertion professionnelle expérimentée) seront recrutés.

Pour le pôle médico-psychologique, les recherches concerneront le recrutement d'une psychologue à $\frac{3}{4}$ temps et d'une infirmière à $\frac{1}{2}$ temps.

En ce qui concerne le poste de coordinateur éducatif, le candidat devra être détenteur d'un diplôme d'éducateur spécialisé ou d'assistant social, avoir une expérience minimale de 10 ans dans le secteur éducatif (travail en milieu ouvert souhaité) et avoir bénéficié d'une formation lui permettant de mettre en œuvre des entretiens familiaux systémiques.

Concernant le poste de secrétaire, une annonce sera également diffusée ; toutefois, des stagiaires sont régulièrement formées auprès de l'attachée de direction du siège social, embauchées au sein de l'association et susceptibles d'avoir les qualités professionnelles requises à l'exercice de cette fonction.

Concernant les personnels techniques, deux maitresses de maison seront recrutées : le choix se portera sur des personnes ayant une expérience significative dans la restauration afin de seconder l'éducateur technique dans la mise en œuvre de son atelier. L'agent d'entretien du CEF de Saint Denis le Thiboult a demandé et obtenu sa mutation au CEF de Doudeville. En effet, expérimenté et dynamique, cet homme de 54 ans accuse toutefois une fatigue physique certaine due notamment à l'entretien des bâtiments anciens et du parc de 2 hectares du CEF garçon.

Enfin, en ce qui concerne le directeur-adjoint, aucune offre ne sera diffusée, j'ai choisi de recruter le chef de service d'une MECS de l'association ; Ce professionnel expérimenté de 45 ans connaît par ailleurs bien les difficultés liées à la prise en charge de mineurs délinquants pour avoir assuré durant 2 ans la fonction de chef de service de l'UEER cogérée par notre association et l'association LES MARRONNIERS en 1995. Ce choix permet, en outre, d'associer le directeur-adjoint aux démarches de création du CEF et

notamment à la procédure de recrutement dans le cadre d'un accord défini avec la directrice de l'établissement au sein duquel il intervient.

Au cours des entretiens de recrutement, au-delà des thèmes abordés habituellement, l'accent sera mis sur les valeurs associatives et les valeurs prônées dans le projet d'établissement (notion de « faire avec », éducation et enfermement, respect et dignité des adolescentes accueillies et de leurs familles). Par ailleurs, leur positionnement professionnel sera interrogé plus précisément concernant la gestion des situations conflictuelles et de violence, leur capacité à travailler en équipe, leur propension à élaborer des projets et mener des activités enrichissantes, parfois surprenantes, et de façon renouvelée avec les adolescentes. Enfin, il sera précisé aux candidats que leur embauche sera conditionnée par l'examen de leur casier judiciaire qui devra être vierge sur les trois volets qui le compose.

3.4.4 La gestion des trajectoires professionnelles

Les expériences conduites dans la prise en charge des adolescents délinquants révèlent que le turn-over est généralement important et constitue un facteur d'insécurité pour la population accueillie et donc une source de difficultés majeures pour l'institution. Paradoxalement, l'embauche en contrats à durée indéterminée de salariés non diplômés (secteur éducatif et social) en pratiquant les équivalences prévues par la convention collective peut constituer un frein à l'évolution et/ou à la mobilité professionnelle et par conséquent provoquer une usure professionnelle précoce. L'usure professionnelle et ses manifestations peuvent aussi constituer un frein au bon fonctionnement du projet et altérer la prise en charge des jeunes.

Dans ce contexte, la question de la gestion des trajectoires professionnelles doit être pensée avant même l'ouverture du centre. En qualité de directeur du CEF, je devrai mobiliser les talents et les énergies des membres de l'équipe de direction pour à la fois identifier les signes de mal-être chez les professionnels, favoriser les conditions de travail des salariés, faciliter la circulation de la parole tant sur des temps formels (réunions, entretiens individuels...) qu'informels (« pause café », « discussions entre deux portes »...). L'accompagnement des professionnels se situe à plusieurs niveaux : la facilitation de l'intégration au sein de l'établissement, des entretiens professionnels individuels conduits 3 mois après l'embauche, puis tous les ans avec le supérieur hiérarchique direct, la mise en place de réunions d'analyse des pratiques, la mobilisation des moyens internes et externes afin de créer les conditions d'une structure qui se veut apprenante. Concernant ce dernier item, le fait de travailler au sein d'une association de taille importante et structurée permet la facilité d'accès à la formation (qualifiante ou non) et à la mobilité professionnelle au sein de l'association car les professionnels du CEF de

DOUDEVILLE sont avant tout salariés de l'association et une clause prévoit la possibilité de mutation au sein d'autres établissements.

3.4.5 La professionnalisation et la qualification des professionnels

Parce que ces questions de trajectoires professionnelles, de qualification et de professionnalisation en CEF m'interrogent depuis 2003 (ouverture du CEF garçon), j'ai souvent évoqué ces difficultés auprès du SNASEA et de l'UNASEA en indiquant la nécessité de mener des actions spécifiques pour les professionnels des CEF. Depuis 2003, l'UNASEA organise déjà des actions de formation en faveur des cadres des CEF ; ceux-ci témoignent souvent de leurs difficultés à fidéliser les professionnels et à enrayer un turn-over massif. Le SNASEA s'est, quant à lui, emparé de cette question et un groupe de travail s'est constitué autour des questions de « professionnalisation et qualification des personnels en CEF ». Cette commission réunit plusieurs directeurs généraux d'association, conseillers techniques et deux directeurs de CEF. Membre actif et engagé, j'ai proposé de construire, tester, puis diffuser (en lien avec le service développement-qualité-recherche de notre association), des questionnaires à l'ensemble des professionnels des CEF associatifs. Ceux-ci visaient à déterminer le cursus de formation des professionnels, leur ancienneté dans la profession et au sein des CEF, identifier les connaissances et compétences acquises, celles à acquérir chez les personnels non cadres et de croiser les résultats avec les perceptions des cadres concernant les mêmes items. Suite au dépouillement, puis à l'analyse de ces questionnaires, j'ai rédigé une note de synthèse qui devrait permettre en lien avec UNIFAF, le SNASEA et le centre de formation de la PJJ notamment de construire des modules de formation destinés spécifiquement aux intervenants CEF ; l'un des objectifs assignés à cette formation, au-delà de la professionnalisation, est que ces modules facilitent les conditions d'accès à la VAE. Les professionnels non diplômés du CEF de DOUDEVILLE pourront prochainement, je l'espère, bénéficier de ces formations.

3.4.6 La formation préalable à l'ouverture : l'appropriation du projet, l'élaboration du guide professionnel, la création une culture d'établissement ou l'éthique du positionnement professionnel.

Lors des négociations budgétaires préalables à l'ouverture du centre, le directeur administratif et financier et moi-même avons négocié une période de formation de trois semaines avec l'ensemble du personnel en amont de l'accueil du public. L'ouverture de l'établissement au public est une période à hauts risques ; dans le projet d'établissement, nous développons un programme ambitieux en faveur de jeunes filles délinquantes, rétives a priori à toute forme d'aide et qui ont une propension extrêmement marquée à s'engager dans les failles de l'organisation. Dans ce contexte, les professionnels, chacun de leurs places doivent marquer fortement leur engagement, individuel et collectif, au

service du projet de façon cohérente, pour asseoir les bases d'un fonctionnement harmonieux de l'établissement, sécurisant pour les adolescentes. En ce sens, la formation préalable à l'ouverture du centre doit atteindre les objectifs suivants :

- Acquérir des connaissances théoriques
- S'appropriier les enjeux et les objectifs du projet d'établissement
- Créer une dynamique d'équipe
- Etre capable de faire face aux situations de conflit ou de violence
- Développer une culture de l'évaluation

Pour atteindre ces objectifs, le temps de formation se décline sur trois champs d'intervention :

- des apports théoriques
- des travaux en ateliers pour faciliter l'appropriation du projet d'établissement et construire le référentiel professionnel et les outils nécessaires à l'intervention
- une formation technique à la contention : gestion des situations conflictuelles (communiquer, se positionner, contenir sans se blesser, sans blesser l'autre)

Au cours de cette période de formation, j'ai choisi de concilier des apports théoriques spécifiques avec le concours de professionnels de notre groupe ressource ou cooptés par ce réseau, et l'appropriation du projet d'établissement par la mise en œuvre de groupes de travail qui devaient construire leurs propres outils professionnels à partir de têtes de chapitres préalablement définies. Outre l'intérêt de construire un référentiel commun recensant les règles et procédures fondamentales en vigueur au CEF concernant le programme éducatif intensif, l'organisation et la sécurité, la planification et les outils méthodologiques, cette démarche participative visait une appropriation optimale de celui-ci et devait favoriser l'émergence d'une équipe de travail et d'une éthique du positionnement professionnel.

Lorsque j'évoque une « éthique du positionnement professionnel », je fais référence à l'éthique comme *« un questionnement sur la pratique. L'armature de ces références éthiques va permettre de cadrer l'action qui ne se satisfera pas d'injonctions normatives, de réponses toutes faites, de « prêt à penser ». L'éthique s'éprouve dans l'acte et c'est pour cela qu'elle peut être considérée comme une sagesse pratique. [...] l'éthique est, selon la plupart des philosophes, une sagesse pratique susceptible de s'adapter à chaque situation »*⁷³. L'objectif de création d'un référentiel commun, intitulé « guide du professionnel », n'est pas d'apporter des réponses « toutes faites » et simples à des problèmes compliqués. En revanche, ce référentiel apporte des bases qui permettent aux professionnels d'appréhender la complexité des situations et des individus et viser

⁷³ CONSEIL SUPÉRIEUR DU TRAVAIL SOCIAL. *Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*. Rennes : Éditions ENSP, 2001. 156 p. Collection rapports du CSTS.

l'atteinte du « mieux-être » (Éthique), plutôt que le « bien-être » (Morale). La complexité d'une situation renvoie à ce qui nous échappe et on peut donc envisager tous les devenir alors que la complication renvoie à un meilleur contrôle, une mise en conformité. Dans ce contexte, le professionnel est un « bricoleur », au sens noble du terme, qui analyse une situation, a un but à atteindre, mais n'utilise jamais d'outils prédéterminés car chaque situation est différente.

Dans ce contexte la mise en œuvre d'une formation aux techniques de contention doit permettre à la fois de transmettre des bases techniques permettant de maîtriser une adolescente en crise (c'est-à-dire agir sur l'autre sans se faire mal et sans lui faire mal) et d'opérer un questionnement sur l'opportunité d'utiliser ces pratiques. Wilfried GONTRAN⁷⁴, psychologue clinicien, indique que : *« la seule contention qui soit légitime, c'est-à-dire qui vise l'autre comme sujet, c'est quand ce qu'il s'agit de contenir, c'est la jouissance, la pulsion de mort qui peut prendre les traits de l'angoisse et de ses effets. C'est pourquoi dans certaines situations, on ne doit pas hésiter à contenir, quitte à utiliser la force s'il le faut. De quelles situations s'agit-il? Il s'agit d'une situation où l'individu est littéralement débordé par la jouissance (violences sur autrui ou soi-même, délire hystérique ou psychotique, etc.) et la contention vise alors non pas lui-même, l'individu, mais à le protéger des effets de ces débordements. C'est pour cela qu'il n'est pas rare [...] que le patient vienne vous remercier de ce pourquoi dans l'instant d'avant il vous avait injurié: mettre une limite, contenir non pas lui-même encore une fois mais cela même qu'il n'arrive pas à contenir lui-même, cela peut être ça aussi, prendre soin de l'autre. Donc, contenir n'est légitime qu'à condition que ce soit pour aider l'autre à se contenir, à contenir ce qu'il a lui-même du mal à contenir. Cette précision est capitale s'il l'on veut que la contention puisse rester dans une référence à l'éthique. [...] cette contention n'a lieu d'être que dans la mesure du projet qu'elle vise : contenir la jouissance pour remettre le sujet en selle si j'ose dire, que la personne puisse venir se récupérer dans la parole. En résumé, là où la parole peut se montrer défaillante à contenir la jouissance, ce qui est pourtant une de ses fonctions fondamentales, il ne faut pas hésiter à ce qu'un autre réel, nous en l'occurrence, intervienne dans la réalité sur ce créneau dévolu à la parole. Toute autre chose est la contention comme fin en soi qui vise à ce que l'autre nous foute la paix, c'est-à-dire contenir sans s'intéresser, faire place à ce qui cause le débordement. La nuance peut paraître infime, accessoire dans la pratique, mais elle est fondamentale du point de vue de l'éthique. Car ce qui va compter pour l'adolescent contenu, c'est non pas le mode de la contention, plus ou moins désagréable, brutal, violent même mais c'est l'intention, le type de désir qui anime celui qui contient. C'est sur ça que les adolescents*

⁷⁴ GONTRAN W. *Éducation, contention, enfermement* [en ligne]. 14-15 Avril 2005 [visité le 02.12.2006]. Bordeaux. Disponible sur internet : < <http://www.huyette.com/gontran05.pdf>>

ne nous ratent pas. Et c'est en cela qu'ils reconnaissent ceux qui pourront les aider car animés d'un désir, y compris à l'endroit de leur acte professionnel, et ceux qui préfèrent se remparer derrière l'anonymat d'une fonction, anonymat auquel plus le professionnel se rattachera, plus l'adolescent risque de le provoquer afin de le débusquer ». La contention physique, même légitime au sens où l'entend Wilfried GONTRAN, n'est pas un acte anodin. Elle peut être vécue comme violente et doit donc être utilisée avec discernement, professionnalisme et parcimonie dans le cadre du CEF pour adolescentes.

3.5 L'évaluation et l'amélioration continue de la qualité

Les CEF mettent en œuvre des mesures éducatives ordonnées par l'autorité judiciaire en application de l'ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. A ce titre, *« les centres éducatifs fermés sont également régis par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, codifiées dans le code de l'action sociale et des familles (CASF). Les personnes qui en assureront le fonctionnement veilleront ainsi à se conformer aux dispositions qu'elle prescrit, et notamment aux articles L 311-1 et suivants du CASF »*⁷⁵. La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 a placé les droits des usagers au cœur de la rénovation sociale et médico-sociale. Dans le cadre de cette loi, le droit des usagers est abordé comme *« une meilleure reconnaissance du sujet-citoyen, en définissant les droits et libertés individuels des usagers du secteur social et médico-social [...] puis en fournissant des outils propres à garantir l'exercice de ces droits »*⁷⁶. Les sept outils définis dans le cadre de la loi doivent *« permettre une réelle participation des usagers aux réponses que les professionnels de l'action sociale doivent leur apporter »*. A priori, le contexte de placement des adolescentes confiées au CEF peut apparaître en parfaite contradiction avec les objectifs de la loi du 2 Janvier 2002. En effet, ce type de placement ordonné au titre de l'ordonnance de 1945 n'est pas basé sur le consentement des usagers alors que dans la loi il est évoqué à de nombreuses reprises la notion de *« participation des usagers »*. Néanmoins, la mise en œuvre du programme éducatif prévu dans le projet d'établissement vise l'accès à la responsabilisation, la liberté du sujet et dans ce contexte, l'adolescente sera donc invitée à participer à l'élaboration de son projet bien au-delà des obligations faites dans le cadre de la loi. Bien évidemment, l'examen du dossier au CROSMS a nécessité la présentation du projet d'établissement dans lequel était précisé la fréquence de la mise en œuvre du groupe d'expression. Par ailleurs, le livret d'accueil où figurait, le règlement de fonctionnement et la charte des droits et libertés, a également été présenté à cette occasion.

⁷⁵ Extrait du préambule relatif au cahier des charges relatif aux centres éducatifs fermés.

⁷⁶ BAUDURET J-F., JAEGER M., *Rénover l'action sociale et médico-sociale, histoires d'une refondation*. Paris : Dunod, 2002. 322p. Action sociale.

Au regard de la loi, le CEF est donc bien en conformité avec les obligations fixées. Cependant, la mise en œuvre des outils en soi constitue-t-elle une fin ? Je ne le pense pas. L'esprit de cette loi vise, d'après moi, l'évaluation des actions menées et l'amélioration continue de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux. En ce sens, cette loi est un excellent support visant à manager la qualité au sein des organisations en général, et au CEF pour adolescentes en particulier ; il ne s'agit pas, dans mon propos, d'élever l'évaluation au rang de mode managérial, mais de distiller l'esprit de cette loi dans l'ensemble des actions conduites au CEF. Les jeunes filles, accueillies bien que rétives à toute forme d'aide à leur arrivée, se verront expliciter leurs obligations, droits et devoirs dès le premier jour. Puis, chaque vendredi, elles auront l'occasion de s'exprimer dans le cadre du « briefing hebdomadaire » (cf. 3.6.1. A. d.) ; Chaque jeudi, elles bénéficieront d'un entretien individuel avec le coordinateur éducatif qui co-évaluera avec les adolescentes l'adaptation du planning des activités en fonction de ses besoins, de ses rythmes de son ancienneté au CEF... Aux 1^{er}, 3^{ème} et 5^{ème} mois, les adolescentes rencontreront chacun de leurs professeurs, la psychologue, l'infirmière, l'éducateur référent afin d'évaluer les progrès, les points à travailler, fixer des objectifs, des délais, des moyens à mettre en œuvre de part et d'autre... Les rapports adressés aux magistrats seront au préalable lus aux parents, puis aux adolescentes qui auront la possibilité d'ajouter une note, un courrier au magistrat. Ces exemples parmi d'autres permettent, d'après moi, de placer les jeunes filles au centre du dispositif et leur permet de mener une réflexion sur leur propre situation, à s'interroger sur leurs besoins, à remettre en question certaines actions... Dans ce contexte, la mise en œuvre des droits des usagers implique la participation effective des professionnels. C'est à ce titre du reste que, durant la période de formation préalable à l'ouverture, j'avais fixé un objectif ambitieux de développer une « culture de l'évaluation ». En invitant les professionnels à « décortiquer » le projet d'établissement dans le cadre de petits groupes, à construire les outils professionnels (procédures et grilles d'évaluation...) dont ils allaient se servir, mon objectif était également de les amener à s'imprégner de cette logique incontournable de recherche continue de l'amélioration de la qualité de prise en charge. Il a d'ailleurs été programmé de conduire une démarche d'évaluation du guide professionnel un an après sa mise en application ; celle-ci se fera dans le cadre d'une démarche participative à laquelle j'associerai l'ensemble des salariés. Par ailleurs, car les premiers temps d'expérimentation seront aussi des temps d'ajustement, j'ai confié au directeur adjoint du CEF une mission d'adaptation de nos outils professionnels aux modifications décidées.

3.6 Déterminer une politique de communication

« Fondamentalement, la communication cherche à faire comprendre, à faire savoir et faire apprécier une politique et des stratégies. Elle vise à entretenir ou susciter l'adhésion et la

motivation, des acteurs, partenaires et clients d'un établissement. Elle est destinée aux usagers, aux personnels et à l'environnement. Elle sera alors globale ou distincte en fonction des cibles ou des types de messages »⁷⁷

Communiquer, transmettre de l'information en évitant les déperditions, s'assurer de la bonne compréhension des messages est une des fonctions essentielles du directeur « moderne ». Ainsi, il faut constamment veiller au contenu du message adressé, à la forme qu'il prend, considérer les spécificités de ceux qui le reçoivent et le contexte dans lequel celui-ci s'inscrit. En d'autres termes, la communication est un exercice subtil, indispensable et « risqué »... de la fonction de direction.

Aussi, « *une communication cohérente implique la mise en place de processus d'ajustement des informations qui s'incarnent à la fois dans des personnes et des espaces institutionnels* »⁷⁸. Cette communication revêtira différentes formes (réunion, écrit), selon le contenu du message, les destinataires de la communication.

3.6.1 La communication interne

A) Les réunions

La réunion de direction et le briefing de coordination ayant déjà été présentés (cf. L'équipe de direction), je m'attacherai ici à présenter les réunions prévues avec le personnel et le « briefing » fait avec les adolescentes chaque semaine.

a) *La réunion de fonctionnement*

La réunion de fonctionnement, qui réunit l'ensemble des personnels du CEF, a lieu une fois par mois. Animée sous la responsabilité du directeur, elle doit permettre la diffusion de l'information utile, d'aborder l'ensemble des points relatifs à l'organisation de l'établissement et la coordination des actions, de créer la motivation nécessaire chez l'ensemble des professionnels pour garantir une continuité de la qualité de prestations offertes aux adolescents accueillis et à leurs familles. Durant cette réunion, les professionnels ont la possibilité d'amender l'ordre du jour pour traiter de questions qui se posent au sein de l'équipe ; ça peut être, à ce titre, un lieu de régulation mais également un temps où sont exposés les projets de certains membres de l'équipe.

Cette réunion fait systématiquement l'objet d'un ordre du jour et d'un compte rendu diffusé à l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire.

⁷⁷ LEFEVRE P. Guide de la fonction directeur d'établissements dans les organisations sociales et médico-sociales. Op.Cit.

⁷⁸ BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Éditions DUNOD, 2005. 248 p.

b) La RAPI, Réunion d'Accompagnement des Projets Individualisés

Les RAPI ont lieu deux fois par mois et sont animées sous la responsabilité du directeur adjoint. Les pédagogues (professeur éducation nationale, conseiller en insertion professionnel, éducateur technique, professeur de sport), les éducateurs, la psychologue et le coordinateur éducatif y participent. Au 1^{er}, 3^{ème} et 5^{ème} mois du placement, il est fait une évaluation de l'état d'avancement des projets individualisés de chacun des jeunes accueillis dans les 5 domaines du programme, il est défini un plan d'actions à mettre en œuvre à court et moyen terme afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de cette réunion. Ces objectifs, moyens et délais sont consignés dans le livret d'accompagnement⁷⁹ de l'adolescente. Dans un second temps, l'équipe pluridisciplinaire réunie est amenée à réfléchir plus précisément sur un point du projet d'établissement, du guide professionnel ou du règlement de fonctionnement qui interroge.

L'objectif de cette seconde partie de réunion est d'améliorer la prestation de service, d'harmoniser les pratiques, de " limiter " les failles de notre système d'organisation afin de sécuriser au mieux les professionnels dans l'exercice de leur pratique quotidienne. Enfin, quelques informations utiles, nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement sont transmises à cette occasion. Cette réunion fait l'objet d'un ordre du jour et d'un compte rendu diffusé à l'ensemble des participants.

c) La réunion d'analyse des pratiques

Mensuelle, cette réunion est obligatoire et réunit l'ensemble des professionnels à l'exception des membres de l'équipe de direction. Elle est animée par un psychologue vacataire qui apporte son soutien à l'équipe pluridisciplinaire. Au cours de cette réunion, il procède à une analyse des pratiques à partir d'une étude de cas. Cette réunion ne fait pas l'objet d'un ordre du jour préétabli ; aucun compte rendu n'est diffusé aux participants.

d) Le briefing hebdomadaire

Chaque semaine, le directeur et/ou le directeur adjoint réunit les adolescentes du centre en présence d'un pédagogue et d'un éducateur.

Lors de ce briefing, les adolescentes passent en revue la semaine écoulée et la semaine à venir : activités particulières, atmosphère générale » au sein du groupe. Des échanges ont lieu visant à favoriser leurs conditions d'accueil dans le respect du projet d'établissement. C'est aussi un temps qui permet de valoriser les progrès effectués par

⁷⁹ Le livret d'accompagnement est un outil co-remplé par l'adolescente, ses professeurs, l'infirmière, la psychologue, son éducateur référent aux 1^{er}, 3^{ème} et 5^{ème} mois de placement et qui permet d'évaluer la progression de l'adolescente dans les différents champs à partir d'items. Cet outil permet de visualiser les progrès accomplis et doit être source de motivation pour fournir des efforts supplémentaires. C'est un support à la communication.

certaines jeunes filles et un moment où peuvent être rappelés les règles de vie, les obligations, droits et devoirs de chacun. Cette réunion ne fait pas l'objet d'un ordre du jour diffusé au préalable ; en revanche, l'éducateur présent consigne dans le cahier de briefing, consultable par les adolescentes, le contenu des échanges.

B) Les communications écrites

Au-delà des comptes rendus régulièrement diffusés à l'ensemble des équipes au lendemain de chaque réunion, les communications écrites sont un support indispensable à la continuité de la prise en charge dans un établissement d'internat. Lors de la formation préalable à l'ouverture, les outils de communication ont été élaborés en concertation avec l'équipe : l'objectif étant de transmettre les informations utiles. A ce titre, différents supports ont été mis en œuvre :

- le cahier de liaison où doivent être consignées les informations relatives au « quotidien du centre »
- le classeur de suivi où doivent être retranscrites les informations importantes concernant chaque adolescente. Un onglet est consacré à chaque jeune fille accueillie.
- le cahier médical où figure le traitement de chaque jeune ; le professionnel donne le traitement, puis signe le cahier.
- l'agenda qui recense les rendez vous concernant chacune des adolescentes.

Enfin des tableaux d'affichage sont présents dans l'espace administratif et dans le bureau des éducateurs.

3.6.2 La communication externe : l'ouverture du Centre Éducatif Fermé

Dénoncés par les professionnels du secteur éducatif... Décriés comme des lieux punitifs où la dignité des personnes accueillies ne serait pas respectée... Dénoncés aussi par une partie de la population qui craint pour sa sécurité à l'idée de voir s'ériger à proximité de son lieu d'habitation, des centres qui accueillent des jeunes délinquantes décrites comme incasables... Oui, la communication externe est un enjeu majeur pour les CEF ! Non, pas pour prouver que certaines adolescentes ont besoin d'un cadre contenant et d'une prise en charge pluridisciplinaire pour pouvoir progresser, mais pour modifier les représentations, réconcilier une frange de la population avec sa jeunesse, capable du pire... comme du meilleur !!!

En la matière, la communication va revêtir une pluralité de formes selon les acteurs auxquels elle s'adresse et les lieux où elle est utilisée.

- A) La promotion du projet d'établissement et de ses valeurs : se faire connaître pour être reconnus

Afin d'expliciter les enjeux du projet d'établissement et les méthodes de travail en vigueur au CEF, une réunion publique associant les élus locaux (maire, député), les représentants départementaux et régionaux de la PJJ, le procureur général, la présidente, le directeur général de l'association et moi-même se tiendra dans les locaux du CEF quelques jours avant l'arrivée des premières jeunes. Seront invités à cette réunion publique les doudevillais et les personnels PJJ. Relayée par les médias locaux, cette réunion a pour objectif, de transmettre une information claire sur le fonctionnement de la structure et les problématiques des jeunes filles qui seront accueillies notamment aux opposants potentiels au projet,

Trois mois avant l'ouverture du centre, des plaquettes de présentation de l'établissement seront envoyées aux présidents des tribunaux pour enfants de la région en leur proposant, s'ils souhaitent obtenir d'avantage de précision, une rencontre ou un échange téléphonique. Le projet d'établissement et des plaquettes de présentations seront envoyés aux différents directeurs d'établissements et services de la PJJ de Haute et Basse Normandie en leur indiquant que je suis prêt, s'ils le souhaitent, à venir présenter notre projet au cours de l'une de leurs réunions.

Enfin, des articles seront écrits par nos soins et publié 6 fois par an dans le cadre du journal associatif « Actes ». Ce support écrit est diffusé à très grande échelle auprès de nos adhérents, partenaires, prescripteurs, organismes de tutelle, communes d'implantation des établissements et services .

Enfin comme je l'ai expérimenté depuis deux ans au CEF de Saint Denis le Thiboult, nous rédigerons un document synthétique et illustré intitulé bilan d'activité, regroupant les données essentielles du rapport d'activité et diffusé lui aussi à grande échelle principalement auprès des directeurs d'établissements et services de la PJJ, des adhérents de l'association, et dans certains points stratégiques de la commune.

- B) Le comité de pilotage : un outil de communication politique au service de l'image
« Les dimensions symbolique et imaginaire identifient une culture et une compétence spécifiques, constitutives du discours et des méthodes de communication. L'établissement doit pouvoir être identifié par ses environnements, comme par ses acteurs internes qui peuvent alors se repérer et être porteurs de l'image et des messages diffusés par l'établissement lui-même ou par l'association. Ce travail est important car l'environnement véhicule des représentations sur l'établissement ou l'association. [...] La

*politique de communication sera alors réfléchi et devra elle-même accompagner les changements nécessaires*⁸⁰»

Chaque trimestre, j'animerai un comité de pilotage réunissant les Directeurs Régionaux et Départementaux de la PJJ, un représentant de l'Inspection académique, un représentant des CFA⁸¹ le président du tribunal pour enfant, le procureur et le procureur général de la République, le Maire de la commune, le représentant de l'association de commerçants, la Gendarmerie nationale, un médecin généraliste de la commune (réfèrent CEF) et un pédopsychiatre, la Présidente de l'association Les Nids, la Directrice Développement Qualité Recherche , le Directeur Général. Cette instance politique a pour objet de communiquer sur les « résultats » obtenus, présenter les projets en cours, les adaptations du projet d'établissement et de favoriser l'insertion durable de l'établissement dans l'environnement. Toutefois, mon objectif consiste, à court terme, à mobiliser les volontés de ces acteurs institutionnels afin de répondre à la « *complexité des besoins et à la fluidité des territoires*⁸² » par une souplesse d'intervention. En effet, la réactivité aux évolutions des projets individualisés étant identifiée comme un facteur favorisant l'insertion durable, il convient de trouver des réponses pertinentes et rapides aux besoins des jeunes en vue de pérenniser leur projet personnel après leur sortie du centre. En effet, je partage le point de vue de Régis. DUMONT et Philippe DUMOULIN : « *le réseau permet, par le jeu des apprentissages réciproques, de produire du projet, de la décentralisation, de la novation dans les réponses aux besoins des publics fragiles ou en difficultés* »⁸³

C) La communication auprès des médias

Comme je l'ai exposé précédemment, l'ouverture du CEF pour garçons a suscité une forte agitation médiatique, très certainement liée au contexte (un des premiers CEF à ouvrir en France et une opposition farouche des riverains et des éducateurs PJJ du département à l'implantation du centre). Toutefois, il convient de reconnaître que nous n'avions pas suffisamment imaginé cette déferlante de média et donc préparé de procédures spécifiques de communication à cet égard. De surcroît, la PJJ centrale nous donnait consigne de répondre aux sollicitations.

Certes, le contexte n'est pas le même dans le cadre de cette implantation car beaucoup de CEF ont été créés depuis 2002 et aucun signe d'opposition de la population

⁸⁰ LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur dans les organisations sociales et médico-sociales*. Op. Cit

⁸¹ Centre de Formation des Apprentis

⁸² LEFEVRE P., *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. Op. Cit.

⁸³ DUMOULIN P, DUMONT R. Le travail en réseau. In *Diriger un établissement ou service en action sociale ou médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. Livre 4

doudevillaise n'a été enregistré. Toutefois, la spécificité liée à l'accueil d'adolescentes délinquantes risque d'intéresser les médias (d'autant plus que ce CEF sera le seul à accueillir une population exclusivement féminine).

Aussi, dès la phase de rédaction du projet, il a été convenu avec le Directeur Régional de la PJJ qu'en cas de sollicitations, ce serait lui qui répondrait aux journalistes et ce jusqu'à l'ouverture du centre. Au moment de l'ouverture du centre, il a été décidé que les médias qui nous solliciteraient seraient rencontrés par le directeur général de l'association et le directeur régional de la PJJ. Le contenu des messages à diffuser en fonction des types de presse présents ont été identifiés au préalable. Par ailleurs, il a été négocié avec le service communication de l'administration centrale PJJ que les jeunes filles n'auraient pas à supporter les contraintes des services de presse qui viendraient faire des reportages ou articles évènementiels au CEF. Cependant, il a également été convenu avec le service de communication que seraient éventuellement examinées les demandes visant à effectuer un film documentaire. Toutefois, si un reportage de ce type était mis en œuvre, il devrait faire l'objet d'un accord préalable du ministère de la justice, de l'association Les Nids et, si des jeunes filles devaient apparaître à l'écran (visage crypté et noms et prénoms changés), elles devraient donner leur accord préalable, ainsi que leurs parents et les magistrats prescripteurs des mesures de placement.

3.7 Construire des projets personnalisés multi partenariaux pour « réussir » les sorties... ou la problématique de l'évaluation ?

L'intitulé de cette sous-partie est, j'en conviens, particulièrement ambitieux ! En effet, que signifie le terme « réussir » ? De quoi parlons-nous ? La commande politique, lors de la création du CEF pour garçons, était clairement annoncée : « *il faut de bons résultats !* ». Enfin, est-ce si clair que cela ? De quels résultats parlons-nous ? Selon les interlocuteurs rencontrés au ministère de la justice, leurs fonctions, leurs missions, leurs cultures professionnelles différentes (anciens magistrats, anciens éducateurs, hauts fonctionnaires, conseillers...), la notion de « résultat » est pour le moins fluctuante. Certains vous parleront en terme de non récidive avec des temporalités différentes selon les interlocuteurs (à 6 mois, à 1 an, à 5 ans...), d'autres encore vous diront : « *il ne faut pas entendre parler de votre centre...* » ou « *il ne faut pas qu'il y ait d'incidents...* ».

Une démarche d'évaluation des 5 CEF expérimentaux a eu lieu en 2003-2004. À partir de tableaux de bords transmis régulièrement par mes soins, d'entretiens sur sites avec les différents professionnels, les adolescents et leurs familles et de questionnaires adressés aux magistrats prescripteurs, cette évaluation visait à vérifier principalement la conformité avec le cahier des charges en vigueur et la réelle mise en œuvre du projet d'établissement. D'ailleurs, durant la période d'évaluation, deux CEF qui ne s'inscrivaient

pas dans le cahier des charges ont été écartés de celle-ci... mais n'ont pas pour autant cessé leur activité !

« Au plan technique, le secteur professionnel, dans sa grande généralité, n'a pas été formé à cette culture de l'évaluation, de la mesure de résultats [...] Que s'agit-il d'ailleurs d'évaluer ?

- *la satisfaction des usagers ?*
- *le respect des procédures établies ?*
- *les résultats obtenus ?*
- *ou plus globalement la pertinence d'actions conjuguées visant à la bonne réalisation de la mission générale de l'établissement ? »⁸⁴*

En ce qui me concerne, je considère que l'Éducation vise la liberté du sujet, c'est-à-dire la capacité à se gouverner lui-même, à devenir un citoyen responsable. En ce sens, je considère que la mission confiée à un CEF ne vise pas seulement la mise en conformité d'une adolescente délinquante avec les lois et normes en vigueur dans notre société. Mais elle doit bien apprendre, comprendre et intérioriser ces lois, normes, règles et valeurs pour être admise dans une société dont elle ne connaît pas les codes élémentaires, tels que ceux de la communication, à son arrivée.

La question du projet de sortie (en terme de scolarité ou de formation professionnelle) ne peut constituer une fin en soi ; il ne peut, à mon avis, faire sens chez l'adolescente qu'à partir du moment où elle est en mesure d'accepter l'éventualité d'un échec, être suffisamment forte pour ne pas tout abandonner.

Sans naïveté, mais avec une forte détermination, je m'efforcerai de passer ce message à ceux qui accompagneront l'adolescente à la sortie du centre. Le passage de ces adolescentes au CEF permettra, je le souhaite vivement, de modifier leurs représentations sur une société qu'elle « rejette » à leur arrivée, vers une société dans laquelle elles souhaiteraient devenir actrice en s'y sentant intégrée. Et c'est là, à mon sens, que les adultes, les professionnels du secteur éducatif et les autres (famille, magistrats, professeurs, employeurs...) auront un rôle déterminant à jouer. Car si dans le cadre de la mission qui nous est confiée nous parvenons à modifier les représentations des adolescentes sur la société, le regard des acteurs qui composent cette société sur ces jeunes filles doit également être modifié. A leur sortie, les adolescentes, quelque soient leurs projets, seront encore très fragiles, craintives, inquiètes quant à leur devenir et, c'est aussi les rencontres qu'elles feront qui favoriseront ou pas leur long processus de reconstruction.

⁸⁴ GAUDON P La loi du 2 Janvier 2002 à l'épreuve de son application. L'idéal ou l'illusion de la transparence. In *Être directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?* Issy-les-moulineaux : ESF éditeur, 2005. 196 p. Actions sociales/société.

Bien évidemment, la mise en œuvre du programme éducatif intensif au CEF doit se solder par des propositions d'actions concrètes au sens où l'exprime Jean-René LOUBAT : « *un service flou ne permet pas sa conversion en propositions d'actions particulières et précises dans le cadre du projet d'accompagnement individualisé* »⁸⁵. Toutefois, après l'expérimentation de sorties en lien avec le projet scolaire, professionnel et/ou familial de l'adolescente, des rencontres seront programmées avec les adolescentes concernées, avec leur accord préalable, et l'ensemble des acteurs qui s'inscriront dans leurs accompagnements futurs afin d'expliquer le chemin parcouru, celui qui reste à parcourir et sensibiliser nos interlocuteurs aux réelles difficultés qu'ils pourraient rencontrer, mais aussi aux réponses déjà expérimentées qui ont pu fonctionner. C'est à ces conditions seulement que les adolescentes du CEF peuvent espérer les conditions d'une réinsertion ou d'une insertion durable dans la société.

⁸⁵ LOUBAT JR. Le projet d'établissement. In *Diriger un établissement ou un service en action sociale ou médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. Livre 3. Chapitre 17.

Conclusion

Au croisement des politiques publiques et des besoins repérés chez les adolescentes, l'association LES NIDS a fait le choix politique, en marge des débats purement idéologiques, de s'engager en faveur des garçons, puis des filles délinquantes.

Le directeur général a fait le choix de me nommer directeur de ces deux CEF. A chaque fois, il m'a invité à imaginer des propositions innovantes répondant à la problématique complexe de ces enfants et de leurs familles.

A priori, dans le contenu du programme éducatif intensif du projet d'établissement concernant les adolescentes, il n'existe pas de réponse nouvelle. Ces jeunes filles bénéficient d'une prise en charge renforcée sur le plan éducatif, scolaire, médical, psychologique, de l'insertion professionnelle,... Un travail avec la famille est mis en œuvre.

C'est pour moi du côté des valeurs sur lesquelles se fondent le projet d'établissement et du côté de l'éthique du positionnement des professionnels qu'il faut chercher une originalité.

Convaincu qu'il n'existe pas de déterminisme à devenir délinquant, animé par des valeurs humanistes, j'ai choisi de ne pas « cataloguer » ces adolescentes en qualité d'auteur ou de victime mais de les resituer en tant qu'actrice. Dans le cadre du projet d'établissement, j'ai affiché un certain nombre de choix : l'adhésion au placement n'est pas nécessaire au moment de l'audience, les adolescentes ne seront pas exclues du CEF sauf en cas de délits graves, l'adolescente et sa famille seront associées à toutes les phases de la construction du projet individuel, les professionnels diront ce qu'ils font... et surtout feront ce qu'ils disent ! C'est à ce niveau que se situe la plus-value du projet ! Et c'est sur les bases de ces quelques phrases simples, mais explicites et engagées, que j'ai construit mon plan d'action managérial.

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a pour ambition de placer les usagers au centre du dispositif. C'est également la porte d'entrée que j'ai choisi en faisant le choix de nous adapter aux besoins de ces jeunes filles et de leurs familles. Cette approche implique à la fois une évaluation continue de ces besoins, du contexte, du projet d'établissement, de l'environnement... Cela engage également vigilance, attention, accompagnement continus des professionnels qui mettent en œuvre le projet ; c'est à ces niveaux que s'apprécie l'action du directeur. Je ne suis pas un directeur gestionnaire au sens de l'administration d'une institution. Les cadres administratifs, politiques, budgétaires, de gestion des ressources humaines ne sont, pour moi, que des outils indispensables à la conduite du projet. La mise en œuvre d'un tel projet n'est possible que par la qualité de l'ensemble des acteurs qui s'y investissent, leur

capacité à s'épanouir dans un contexte de travail difficile et c'est là un des enjeux cruciaux de ma fonction de direction.

Je n'ai, bien sûr, pas la certitude que toutes les adolescentes qui ont commis à plusieurs reprises des actes délinquants et qui seront accueillies au CEF féminin ne récidiveront pas et s'inscriront dans un processus d'insertion durable en milieu ordinaire. L'expérimentation est maintenant en cours ; l'évaluation sera conduite. Cependant, les premiers indicateurs confirment notre hypothèse de départ. En effet, les adolescentes accueillies communiquent sur le fait qu'il leur est difficile de respecter le cadre de leur placement ; mais, elles soulignent également qu'elles se sentent sécurisées par les professionnels, indiquent qu'elles apprécient que les enseignements dispensés soient réellement adaptés à leurs niveaux. Par ailleurs, au cours des entretiens réalisés avec la psychologue, certaines commencent à expliquer qu'elles ne ressentent pas la « concurrence » avec les garçons, qu'elles peuvent s'habiller de façon plus féminine sans craindre d'être insultées...

En ce sens, ces premiers indicateurs tendent à confirmer la nécessité, pour certaines adolescentes délinquantes, de bénéficier d'une prise en charge très contenante dans une structure non mixte pour leur permettre de se reconstruire.

Les enjeux du projet nécessitent, en ma qualité de directeur, une vigilance de tous les instants, une position d'écoute attentive de l'ensemble des acteurs et des prises de décisions qui concourent à l'amélioration continue de la qualité de prise en charge des jeunes filles confiées. Ce positionnement professionnel de veille stratégique, favorisé à mon sens par la prise de distance avec l'opérationnalité de la prise en charge, est un challenge. En effet, je dois lutter contre une tendance naturelle à l'interventionnisme afin que le CEF pour adolescentes écrive sa propre histoire...qui ne peut pas être la répétition de celle du CEF pour garçon.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES LUS OU CONSULTÉS

BAILLEAU F., CARTUYVELS Y. *La justice pénale des mineurs en Europe Entre modèle Welfare et inflexions néo-libérales*. Paris : L'Harmattan, 2007. 329 p. Collection : Déviance et Société

BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005. 248 p.

BAUDURET J-F., JAEGER M., *Rénover l'action sociale et médico-sociale, histoires d'une refondation*. Paris : Dunod, 2002. 322p. Action sociale.

BLATIER C. *La délinquance des mineurs. L'enfant, le psychologue, le droit*. 2^e éd. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. 290 p. Vies sociales.

BORN M. *Psychologie de la délinquance*. Bruxelles : De Boeck, 2003. 284 p. Ouvertures psychologiques.

CONSEIL SUPÉRIEUR DU TRAVAIL SOCIAL. *Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*. Rennes : Éditions ENSP, 2001. 156 p. Collection rapports du CSTS.

CUSSON M. *La criminologie*. Paris : Hachette, 1998. 160 p. Les fondamentaux.

DUMOULIN P, DUMONT R. Le travail en réseau. In *Diriger un établissement ou service en action sociale ou médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. Livre 4

ETCHEGOYEN A. *Le temps des responsables*, Paris : Editions Julliard, 1993, 266 p.

GAUDON P La loi du 2 Janvier 2002 à l'épreuve de son application. L'idéal ou l'illusion de la transparence. In *Être directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?* Issy-les-moulineaux : ESF éditeur, 2005. 196 p. Actions sociales/société.

HUYETTE M. *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*. 3^e éd. Paris : Dunod, 2003. 560 p. Guides de l'action sociale.

MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*, 2^e éd. Rennes : éditions ENSP, 2001, 105p.

LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. 2^e éd. Paris : Éditions Dunod, 2005. 405 p.

LOUBAT JR. Le projet d'établissement. In *Diriger un établissement ou un service en action sociale ou médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. Livre 3. Chapitre 17.

PARENT C. *Féminismes et criminologie*. Bruxelles : De Boeck, 1998. 176 p. Perspectives criminologiques.

ROCHE S. *La délinquance des jeunes. Les 13-19 racontent leurs délits*. Paris : Seuil, 1991 ; 299 p. L'épreuve des faits.

RUBI S. *Les « crapuleuses », ces adolescentes déviantes*. Paris : Presses Universitaires de France, 2005. 207 p. Partage du Savoir

STOLLER R.J. *Masculin ou féminin*. Paris : Presses Universitaires de France, 1989. 362 p. Le fil rouge.

TISSIER D. LEVY BERGER J., VERNE E. *Management situationnel. Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Paris : Edition Insep consulting, 2001. 151p.

RAPPORTS OFFICIELS

LAZERGES C., BALDUYCK J.P. *Réponses à la délinquance des mineurs : rapport au Premier Ministre*. Paris : La Documentation française 1998. 448 p. Collection des rapports officiels.

ARTICLES

TRÉMINTIN J. Quelle place pour l'éducatif dans les Centres Educatifs Fermés ? *Lien Social*, 1^{er} Septembre 2005, n° 763, pp. 8-15.

TRÉMINTIN J. Éducatif et enfermement sont-ils toujours inconciliables ? *Lien Social*, 18 Novembre 2004, n° 730. pp 8-12.

RAPPORTS ET ARTICLES CONSULTÉS SUR INTERNET

CARDI C. Le contrôle social réservé aux femmes : entre prison, justice et société. *Déviance et société*. [en ligne]. Janvier 2007, n° 31, [consulté le 10.08.2007]. Disponible sur internet :

<http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=DS&ID_NUMPUBLIE=DS_311&ID_ARTICLE=DS_311_0003>

CARLE J.C., SCHOSTECK J.C. *La République en quête de respect (rapport de la commission d'enquête sénatoriale sur la délinquance des mineurs)* [en ligne] n° 340. Les rapports du Sénat. Paris : Journal officiel, 27 juin 2002 [consulté le 03.12.2006]. Disponible sur internet : <<http://www.senat.fr/rap/r01-340-1/r01-340-11.pdf>>

CHOQUET M., HASSLER C. MORIN D. et al. *Santé des 14-20 ans de la protection judiciaire de la jeunesse (secteur public) sept ans après*. [en ligne]. Paris : INSERM, 2005 [consulté le 21.12.2006]. Disponible sur internet : <<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000712/0000.pdf>>

CHOQUET M., LEDOUX S., HASSLER C., et al. *Adolescents (14-21 ans) de la protection judiciaire de la jeunesse et santé* [en ligne]. Enquête épidémiologique effectuée à l'initiative de la Direction de la protection judiciaire de la jeunesse et financée par la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie. Paris : INSERM, 1998 [consulté le 20.12.2006]. Disponible sur internet : <<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000712/0000.pdf>>

GIL-ROBLES A. *Rapport de M Alvaro GIL-ROBLES, Commissaire aux droits de l'Homme, sur le respect effectif des droits de l'homme en France suite à sa visite du 5 au 21 septembre 2005 à l'attention du Comité des Ministres et de l'Assemblée Parlementaire.* [en ligne]. Strasbourg : Conseil de l'Europe, 15 février 2006. [consulté en mars 2006].

Disponible sur internet : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH\(2006\)2&Language=lanFrench&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH(2006)2&Language=lanFrench&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

>

GONTRAN W. *Éducation, contention, enfermement* [en ligne]. 14-15 Avril 2005 [consulté le 02.12.2006]. Bordeaux. Disponible sur internet : <http://www.huyette.com/gontran05.pdf>

LORRAIN J.L. *L'adolescence en crise (rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales et du groupe d'études sur les problématiques de l'enfance et de l'adolescence)* [en ligne] n° 242. Les rapports du Sénat. Paris : 3 Avril 2003 [consulté le 02.02.2007]. Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r02-242/r02-2421.pdf>

LUCCHINI R. Femme et déviance ou le débat sur la spécificité de la délinquance féminine. *Revue européenne des sciences sociales* [en ligne]. 1995, t. XXXIII, n° 1021, [visité le 12.01.2007]. Disponible sur internet : <http://www.unifr.ch/socsem/Fichiers%20PDF/Femme%20&%20deviance.pdf>

PARLEMENT EUROPEEN. *Résolution du parlement européen sur la délinquance juvénile : le rôle des femmes, de la famille et de la société* [en ligne]. Strasbourg : en attente de parution au journal officiel, 21 Juin 2007. [consulté le 15.07.2007]. Disponible en ligne : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0283+0+DOC+XML+V0//FR&language=FR>

RIZK C., SOULLEZ C. Le nombre de femme mises en cause pour atteintes aux biens et pour violence augmente entre 1996 et 2004. *Grand angle. Bulletin statistique de l'Observatoire National de la Délinquance* [en ligne]. Novembre 2005, n°4. [consulté le 12.01.2007]. Disponible sur internet : <http://www.inhes.interieur.gouv.fr/fichiers/GA4.pdf>

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : PRINCIPALES LOIS AMENDANT L'ORDONNANCE DU 2 FÉVRIER 1945 :

- DE 1945 À 1993
- DE 1993 À 2002

ANNEXE 2: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MINEURS MIS EN CAUSES DE 2001 À 2005

ANNEXE 3: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MINEURS CONDAMNÉS POUR CRIMES, DÉLITS ET CONTRAVENTIONS DE 5^{ème} CLASSE

ANNEXE 4: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MINEURES CONDAMNÉES POUR CRIMES, DÉLITS ET CONTRAVENTIONS DE 5^{ème} CLASSE

ANNEXE 5: ÉVOLUTION DES MOUVEMENTS DE MINEURES INCARCÉRÉES DE 2001 À 2005

ANNEXE 6 : MODELISATION DU PROCESSUS GLOBAL

ANNEXE 7: EXTRAIT DU CAHIER DES CHARGES RELATIF A LA DISPOSITION DES LOCAUX

ANNEXE 8 : ORGANIGRAMME

ANNEXE 9: FICHES DE FONCTIONS « DIRECTEUR », « DIRECTEUR-ADJOINT », « COORDINATEUR EDUCATIF »

ANNEXE 1

PRINCIPALES LOIS AMENDANT L'ORDONNANCE DU 2 FÉVRIER 1945 DE 1945 Á 1993

La loi du 24 mai 1951 instaure la cour d'assises des mineurs et prévoit la possibilité d'adjoindre une mesure de liberté surveillée à une peine.

L'ordonnance du 23 décembre 1958 étend les pouvoirs du juge des enfants aux mineurs en danger en créant les règles relatives à l'assistance éducative.

La loi du 17 juillet 1970 limite à dix jours la période de détention provisoire pour les mineurs de moins de 16 ans ayant commis un délit.

La loi du 10 juin 1983 étend la peine de travail d'intérêt général aux mineurs âgés de 16 à 18 ans.

La loi du 30 décembre 1985 prévoit l'obligation de demander à un service éducatif de formuler des propositions alternatives dans tous les cas où un placement en détention est demandé à l'égard d'un mineur.

La loi du 30 décembre 1987 interdit le placement en détention provisoire des mineurs de moins de 16 ans en matière correctionnelle.

La loi du 6 juillet 1989 limite la durée de la détention provisoire pour les mineurs et supprime la possibilité de placer en maison d'arrêt les mineurs en cas d'incident à la liberté surveillée.

La loi du 4 janvier 1993 instaure la mesure de réparation à l'égard de la victime ou dans l'intérêt de la collectivité ; elle prévoit l'assistance par un avocat à tout mineur poursuivi et interdit le placement en garde à vue des mineurs de moins de treize ans.

PRINCIPALES LOIS AMENDANT L'ORDONNANCE DU 2 FÉVRIER 1945 DE 1993 Á 2002

La loi du 24 août 1993 rétablit la possibilité de placer en garde à vue les mineurs de moins de treize ans pour des infractions graves (cette disposition a été déclarée non conforme à la Constitution par le Conseil constitutionnel).

La loi du 1er février 1994 prévoit une possibilité de retenir pendant une période de dix heures (renouvelable une fois) les mineurs de dix à treize ans soupçonnés d'avoir commis un crime ou un délit puni d'au moins sept ans d'emprisonnement.

La loi du 8 février 1995 instaure la procédure de convocation par officier de police judiciaire devant le juge des enfants aux fins de mise en examen, afin d'accélérer les procédures.

La loi du 1er juillet 1996 prévoit une convocation par officier de police judiciaire devant le juge des enfants aux fins de jugement ; elle a en outre créé la procédure de comparution à délai rapproché, destinée à permettre la comparution d'un mineur devant le tribunal pour enfants dans le délai d'un à trois mois après l'infraction.

La loi du 19 décembre 1997 instaure la possibilité de placer les mineurs sous surveillance électronique.

La loi du 17 juin 1998 redéfinit la liste des peines complémentaires ne pouvant être prononcées à l'encontre des mineurs.

La loi du 15 juin 2000 renforçant la protection de la présomption d'innocence et les droits des victimes transfère du juge des enfants au juge des libertés et de la détention le pouvoir de placer les mineurs en détention provisoire.

La loi du 30 décembre 2000 permet au juge des libertés et de la détention de prononcer des mesures éducatives lorsqu'il refuse un placement en détention provisoire.

ANNEXE 2

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MINEURS MIS EN CAUSES DE 2001 À 2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Toutes personnes mises en cause	835840	906969	956423	1017949	1066902
Variation annuelle (en %)	0,2	8,5	5,5	6,4	4,8
Majeurs mis en cause	658823	726587	776661	833250	873239
Variation annuelle (en %)	-0,1	10,3	6,9	7,3	4,8
Mineurs mis en cause	177017	180382	179762	184699	193663
Variation annuelle (en %)	1	1,9	-0,3	2,7	4,9
Part des mineurs mis en cause (en %)	21,2	19,9	18,8	18,1	18,2

Source : Ministère de l'intérieur, Direction Centrale de la Police Judiciaire, État 4001 annuel, 2006

ANNEXE 3

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MINEURS CONDAMNÉS POUR CRIMES, DÉLITS ET CONTRAVENTIONS DE 5^{ème} CLASSE

	2000	2001	2002	2003	2004
Condamnations pour crimes	3035	3114	3057	3149	3264
Mineurs condamnés pour crimes	559	631	498	559	626
Proportion des mineurs dans l'ensemble des condamnés pour crimes en %	18,41	20,26	16,29	17,75	19,17
Condamnations pour délits	446815	414175	376115	434089	485847
Mineurs condamnés pour délits	36437	36236	28224	31018	41141
Proportion des mineurs dans l'ensemble des condamnés pour délits en %	8,15	8,74	7,50	7,14	8,46
Condamnations pour contraventions de 5 ^{ème} classe	133073	119088	91553	116369	109693
Mineurs condamnés pour contraventions de 5 ^{ème} classe	1174	1061	730	841	1275
Proportion des mineurs dans l'ensemble des condamnés pour contraventions de 5 ^{ème} classe en %	0,88	0,89	0,79	0,72	1,16

Source : Ministère de la justice, Annuaire statistique 2006

ANNEXE 4

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MINEURES CONDAMNÉES POUR CRIMES, DÉLITS ET CONTRAVENTIONS DE 5^{ème} CLASSE

	2000	2001	2002	2003	2004
Mineurs condamnés pour crimes	559	631	498	559	626
Garçons	534	612	481	550	614
Filles	25	19	17	9	12
Proportion des filles dans l'ensemble des condamnés pour crimes en %	4,47	3,01	3,41	1,61	1,91
Mineurs condamnés pour délits	36437	36236	28224	31018	41141
Garçons	33280	33441	25914	28294	37372
Filles	3157	2795	2310	2724	3769
Proportion des filles dans l'ensemble des condamnés pour délits en %	8,66	7,71	8,18	8,78	9,16
Mineurs condamnés pour contraventions de 5 ^{ème} classe	1174	1061	730	841	1275
Garçons	1036	963	672	766	1134
Filles	138	98	58	75	141
Proportion des filles dans l'ensemble des condamnés pour contraventions de 5 ^{ème} classe en %	11,75	9,23	7,94	8,91	11,05

Source : Ministère de la justice, Annuaire statistique 2006

ANNEXE 5

ÉVOLUTION DES MOUVEMENTS DE MINEURES INCARCÉRÉES DE 2001 À 2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Garçons	3159	3652	3142	3060	3348
Filles	124	187	179	200	171
Proportion des filles dans l'ensemble des mineurs incarcérés en %	3,77	4,87	5,38	6,13	4,85

Source : Ministère de la justice, Annuaire statistique 2006

ANNEXE 6

MODELISATION DU PROCESSUS GLOBAL ⁸⁶

1 MOIS		2 à 3 MOIS		3 à 6 MOIS	
Décision - accueil		Intégration et bilans	Projet individuel Mise en place du Programme éducatif intensif		Module de préparation au retour à la vie ordinaire
AUDIENCE	PLANIFICATION DES FUTURS CONTACTS	Bilans Documents versés au dossier synthèses pour élaboration Projet individualisé	Mise en œuvre du Projet Individuel, systèmes d'évaluations régulières et adaptations formalisées	Contacts extérieurs : organismes de formation, employeurs, associations, professionnels spécialistes, famille...	
	Famille Réfèrent PJJ	Rapport 1 Contexte d'arrivée et intégration	Rapport 2 et 3 Adaptation, implication, atouts et faiblesses, mis en perspective	Mise en situation d'activités externes, de responsabilités accrues	
	TRANSFERT VERS LE CEF	Note de transfert et d'accueil versée au dossier	...accompagné du Projet Individualisé	Rapport 4 Projet en milieu ordinaire : état de mis en œuvre	
Dégagement éventuel avant accueil au Centre		Transmis juge, famille, communiqué à l'adolescente	Transmis juge, famille, communiqué à l'adolescente Rapport 3 = projet en milieu ordinaire en cours ou demande de prolongation pour le mettre en place	Fin de prise en charge CEF, Préconisations	
	Appel téléphonique aux parents : Comment va leur fille... Comment vont-ils ? Des questions, des craintes, des espoirs ?	Visite parents (si autorisé) sur site	Visite parents (si autorisé) sur site ou à domicile	Visite parents (si autorisé) sur site ou à domicile	
		Entretien familial : intégration – situation judiciaire – aides précédentes et projet possible ?	Entretiens familiaux si prévus dans le Projet individuel	Entretien familial : préparation à la sortie	
			Contacts téléphoniques	Contacts téléphoniques	
			Contacts avec ressources de l'environnement de la famille et du CEF	Contacts avec ressources de l'environnement de la famille et du CEF	
			AUDIENCE INTERMEDIAIRE	AUDIENCE	
Réception des documents transmis par la PJJ	Appel réfèrent PJJ ou visite sur le site	Contacts téléphoniques	Appel réfèrent PJJ ou visite sur le site	Appel réfèrent PJJ ou visite sur le site	
		Recherche ressources mobilisables	Appel réfèrent PJJ ou visite sur le site		

⁸⁶ Si je me fie à l'expérience du CEF garçon, la durée moyenne de séjour d'un adolescent est de 8,75 mois pour développer tout le programme en tenant compte du rythme de chaque jeune et des aléas interne et externes.

ANNEXE 7

EXTRAIT DU CAHIER DES CHARGES RELATIF A LA DISPOSITION DES LOCAUX

« 3- Disposition des locaux :

3-1 Prescriptions concernant l'hébergement des mineurs

Au regard de l'objectif éducatif qui leur est assigné et de la durée du placement qu'il induit, les locaux devront être aménagés de sorte qu'un équilibre approprié entre les espaces d'intimité et les espaces collectifs soit réalisé.

Chaque mineur devra être hébergé en chambre individuelle et disposer des équipements sanitaires permettant d'assurer son hygiène et son entretien. Les personnels du centre devront avoir en permanence un libre accès à l'ensemble des locaux, et notamment aux chambres des mineurs.

Les espaces collectifs devront être conçus de sorte qu'ils permettent des activités scolaires et de formation ainsi que des activités de détente, notamment en plein air.

3-2 Prescriptions concernant les locaux destinés aux personnels

Les locaux devront comprendre des parties destinées aux personnels travaillant dans le centre, dans des conditions permettant la présence permanente sur place, de jour comme de nuit, de deux personnes dont un éducateur au moins. Le logement du directeur dans le centre ou dans sa proximité immédiate devra être privilégié. De même des locaux permettant à un personnel éducatif de dormir dans le centre et d'assurer la veille de nuit devront être prévus.

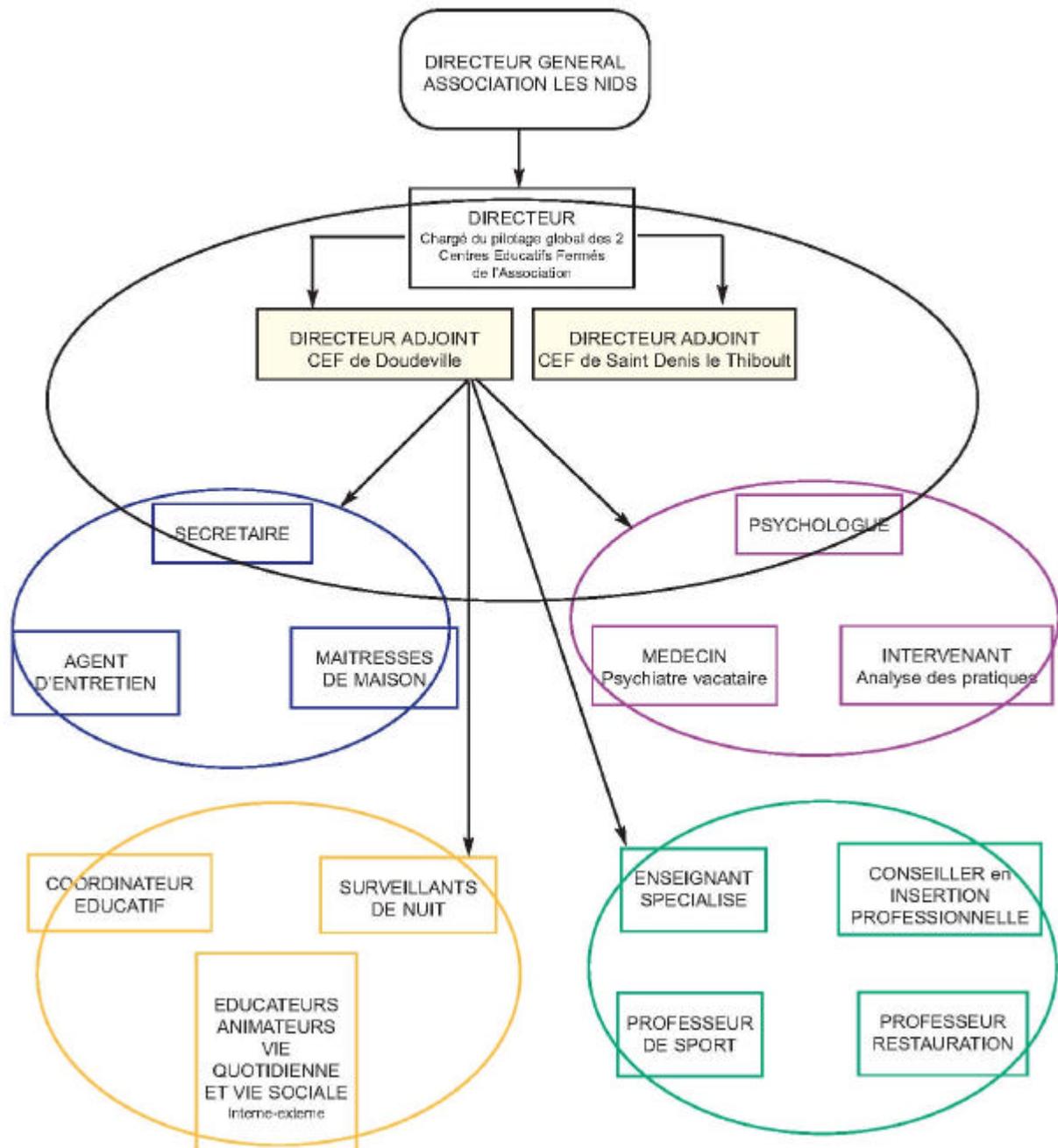
3-3 Prescriptions concernant l'accueil des familles

Des locaux devront permettre d'assurer l'accueil et la visite des familles ou des personnes autorisées par le magistrat à rencontrer le mineur. »

ANNEXE 8

ORGANIGRAMME

ORGANISATION DU CENTRE EDUCATIF FERME FEMININ



- Champ éducatif
- Champ pédagogique
- Champ médico-psychologique
- Champ administratif et entretien
- Champ de la direction

ANNEXE 9

FICHES DE FONCTIONS « DIRECTEUR », « DIRECTEUR-ADJOINT », « COORDINATEUR EDUCATIF »

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A3	DIRECTEUR	Page 3/3
<p>Fonction hygiène et sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veille à l'application des obligations réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité, en direction du personnel et des publics accueillis. 		
<p>POSITION DANS L'ORGANIGRAMME :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lien hiérarchique : sous l'autorité hiérarchique du Directeur Général, du Directeur Général adjoint et du Directeur des ressources humaines. - Liens fonctionnels : travaille en collaboration avec les services du siège et l'ensemble du personnel de l'établissement. 		
<p>LISTE DES DOCUMENTS ASSOCIES À LA FONCTION</p> <p>Documents d'ordre général ou conventionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet associatif, - Livret d'accueil des salariés, - Notes d'information, - Fiche de fonction, - Contrat de travail, - Planning divers, - Convention collective du 15 mars 1966, - Code du travail, - Règlement intérieur, - Accords d'entreprise, - Consignes et plans d'évacuation des locaux, - Guide professionnel. <p>Documents techniques associés à la fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets individualisés, - Livret d'accueil du public, - Dossiers du personnel, - Planning du personnel, - Tableaux de bord, - Comptes-rendus, notes, - Livret interne des procédures relatives à la gestion du personnel et à la comptabilité, - Contrats de travail, - Documentation professionnelle. 		

Fiche Directeur - version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A3	DIRECTEUR	Page 2/3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapte les pratiques au regard des évolutions des méthodes pédagogiques et éducatives, ▪ Organise le travail dans l'établissement : affectation des salariés, contrôle des plannings, gestion des congés, ▪ Veille à l'application de toutes les décisions, met en place les procédures de contrôle adéquates. ▪ Impulse un management participatif. <ul style="list-style-type: none"> - Participe à l'élaboration du PAUF, - Est responsable de l'application de la législation sociale dans l'établissement (droit du travail, CCN, accords, procédures), - Agit en cas de faute d'un salarié selon la procédure en vigueur et prend, en concertation avec le siège, les sanctions nécessaires (observation écrite, avertissement, licenciement), - Par délégation du Directeur Général, reçoit et préside les réunions du CE et des délégués du personnel 		
<p>Fonction gestion financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est responsable de l'équilibre financier de l'établissement, - Participe à l'élaboration des budgets, en relation avec le siège, et propose de nouvelles mesures pour l'année N+1, dans le respect de la politique générale et suivant le calendrier arrêté, - Gère les budgets alloués, - Engage les dépenses nécessaires et autorisées, en respectant le meilleur rapport qualité-prix, après consultation régulière de fournisseurs. 		
<p>Fonction administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est responsable de l'application de toutes les décisions et procédures émises par le Conseil d'Administration ou par ses supérieurs hiérarchiques, - Signale à la Direction Générale tout accident ou tout incident majeur, de nature à engager la responsabilité de l'Association. 		
<p>Fonction gestion technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est responsable des bâtiments, des installations et des équipements de l'établissement, - Soumet à la Direction Générale les besoins d'investissement et engage les dépenses de maintenance selon le budget accordé. 		
<p>Fonction communication</p> <p>Communication interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe les salariés de l'établissement de toute information susceptible de les éclairer sur les orientations décidées par le Conseil d'Administration ou la Direction Générale, tout en veillant à ne pas divulguer d'informations confidentielles, - Favorise la communication à tout niveau dans l'établissement. <p>Communication externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participe aux relations publiques et à toute action de communication, en accord avec la Direction Générale, - Favorise la notoriété de l'établissement et participe à la promotion de l'association, - Favorise l'intégration de l'établissement dans son environnement local. 		

Fiche Directeur - version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A3	DIRECTEUR	Page 1/3
<p>MISSIONS PRINCIPALES ASSOCIEES À LA FONCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est garant de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet d'établissement, ainsi que de sa réactualisation, dans le respect du projet associatif, - Est responsable de la bonne marche de l'établissement, de l'animation, de la coordination, de la régulation et du contrôle des équipes, - Est garant de la sécurité des biens et des personnes, - Applique et fait appliquer les textes législatifs, réglementaires, conventionnels, les règlements intérieurs et les procédures internes, - Est chargé des fonctions d'administration générale et de communication, d'animation et de direction technique, de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de l'hygiène et de la sécurité, - Au regard des évolutions de l'environnement, est porteur de nouveaux projets, - Participe à l'élaboration des projets transverseaux associatifs et à leur opérationnalité, - Engage sa responsabilité personnelle de manière permanente. <p><i>L'ensemble de ces missions est assumé-toutefois par le respect du principe de répartition professionnelle.</i></p>		
<p>ATTRIBUTIONS PRINCIPALES</p> <p>Fonction d'animation et de direction technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement, après validation de la Direction Générale et approbation du Conseil d'Administration, accompagne son évolution, l'évalue et propose sa réactualisation, - Organise le fonctionnement de son établissement ou de son service sur la base de ce projet, - Garantit l'activité sur un plan quantitatif et qualitatif en assurant le niveau prévu, - Exploite les tableaux de bord utiles au suivi et à l'atteinte de prévisions, - Est chargé de l'élaboration des rapports d'activité ou de tout autre rapport associé à l'activité, - Décide des admissions, des sorties et des réorientations des publics accueillis, dans le respect des procédures définies, - Est responsable de la mise en œuvre des projets individualisés et suit leur actualisation, - Veille au maintien du lien avec les familles et à leur participation au projet individualisé, - Organise et coordonne la gestion des moyens matériels pour l'ensemble des activités. <p>Fonction gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procède aux embauches des salariés de son établissement, en lien avec le siège et en référence au tableau du personnel accordé, - Contribue à l'intégration des nouveaux salariés, - Manage l'équipe pluridisciplinaire : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anime des réunions et motive les équipes, ▪ Apporte un appui en matière de méthodes, d'outils et de connaissances. 		

Fiche Directeur - version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A4	DIRECTEUR ADJOINT	Page 1/3
MISSIONS PRINCIPALES ASSOCIEES À LA FONCTION		
<ul style="list-style-type: none"> - Est chargé de la bonne marche de l'établissement, de la coordination de l'ensemble de ses missions. - Est porteur des actions éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, médico-sociales et sociales pour lesquelles la structure est habilitée et conventionnée. - Participe à l'élaboration de projets internes et transversaux au niveau de l'Association et à leur mise en œuvre. - Est chargé de l'élaboration du projet d'établissement, de sa mise en œuvre et de son suivi. - Est représentant de l'Association tant à l'interno qu'à l'externo en cas d'absence du directeur. <p style="text-align: center;"><i>L'ensemble de ces missions est sous-tendu par le respect du principe de discrétion professionnelle.</i></p>		
ATTRIBUTIONS PRINCIPALES		
<p>Direction technique et animation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscite et anime les travaux de recherche, d'élaboration de projets partenariaux tant au sein de la structure qu'au niveau de l'association. - Participe à l'élaboration des projets, les met en place, veille à leur application, à leur suivi et à leur évaluation. - Promeut une réflexion prospective visant à mieux répondre aux attentes des usagers : projets, plans d'actions, programme d'études et innovations. - Assure, par délégation, les liaisons nécessaires découlant de ses fonctions avec les autorités et partenaires extérieurs. - Organise, anime, coordonne les interventions du personnel placé sous son autorité ainsi que celles des intervenants extérieurs. - Contribue à organiser, animer, contrôler, mettre en valeur les activités et le travail des membres de l'équipe éducative, des services généraux et administratifs dont il est chargé. - Participe à l'organisation et au développement de la communication qui relie l'établissement à son environnement. - Sollicite, par délégation, les moyens humains et logistiques dont il a besoin et se réfère, dans ses méthodes de travail, aux modes de validation internes à l'établissement. - Veille au bon déroulement des instances de régulation institutionnelles. - Est garant de l'élaboration et de la formalisation des projets individualisés des jeunes accueillis. - S'assure de la mise en place des projets individualisés, de leur cohérence, en référence aux exigences des textes réglementaires. - Participe avec le directeur aux admissions et aux décisions d'orientation du public, dans le respect des procédures définies. - Anime les différentes réunions (institutionnelles, de synthèse, cliniques, décisionnelles concernant les usagers), par délégation. - Participe aux réunions de direction en tant que membre de la direction. 		

Fiche Directeur adjoint- version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A4	DIRECTEUR ADJOINT	Page 2/3
<ul style="list-style-type: none"> - Est chargé de l'élaboration des rapports d'activité et des éléments statistiques concernant l'établissement. - Anime la mise en œuvre du projet d'établissement, propose des adaptations, favorise la réalisation et le développement des activités de la structure. - Est garant des règles de vie de la structure ; les rappelle régulièrement aux salariés, fait en sorte qu'elles soient comprises et respectées. <p>Gestion du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - A autorité sur l'ensemble du personnel, par délégation du directeur ; dans ce cadre, est chargé de l'encadrement, de l'organisation du travail, de la répartition des tâches, des emplois du temps. - Fait respecter les mesures de sécurité propres à la structure. - Se réfère aux dispositions de la réglementation en vigueur dans le respect des dispositions de la convention collective du 15 mars 1966 et du droit du travail, par délégation du Directeur. - Est garant du respect du règlement intérieur et veille au respect des règles de sécurité. - Porte à la connaissance de l'ensemble du personnel les informations et décisions réglementaires et associatives. - Conseille et apporte un encadrement technique aux membres de l'équipe éducative. - Est associé au recrutement du personnel de la structure. - Promeut et planifie la participation des salariés aux actions de formation. - Réalise, par délégation de la Direction, des entretiens d'appréciation auprès des personnels placés sous son autorité hiérarchique directe. - Veille à l'accueil et à l'accompagnement des stagiaires, aux relations nécessaires avec les centres de formation. - Est attentif à ce que les conditions de stage soient conformes aux exigences préalablement définies. - Peut proposer des sanctions disciplinaires au directeur. - Organise les remplacements, les congés, dans le respect des dispositions de la convention. <p>Gestion budgétaire et équipement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assure le suivi des tableaux de bord relatifs aux activités de sa structure. - Peut engager les dépenses dans les limites des enveloppes allouées. - Collabore à l'élaboration et au contrôle du budget de l'établissement. - Participe à l'élaboration des programmes d'investissements. - Veille à la conservation et à l'entretien des biens et des équipements de l'établissement ou du service. <p>POSITION DANS L'ORGANIGRAMME :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lien hiérarchique : sous l'autorité hiérarchique du Directeur. - Liens fonctionnels : travaille en collaboration avec le Directeur, le personnel du siège, les secrétaires et avec l'ensemble des cadres et du personnel en général. <p>LISTE DES DOCUMENTS ASSOCIES À LA FONCTION</p>		

Fiche Directeur adjoint- version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A4	DIRECTEUR ADJOINT	Page 3/3
<p>Documents d'ordre général ou conventionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet associatif, - Projets d'établissement et / ou de service, - Livret d'accueil des salariés, - Notes d'information, - Fiche de fonction, - Contrat de travail, - Plannings divers, - Convention collective du 15 mars 1966, - Code du travail, - Règlement intérieur, - Accords d'entreprise, - Consignes et plans d'évacuation des locaux. <p>Documents techniques associés à la fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets individualisés, - Livret d'accueil du public, - Dossiers du personnel, - Plannings du personnel, - Tableaux de bord, - Comptes-rendus, notes, - Livret interne des procédures relatives à la gestion du personnel et à la comptabilité, - Contrats de travail, - Documentation professionnelle. 		

Fiche Directeur adjoint- version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A6	COORDINATEUR EDUCATIF	Page 1/3

MISSIONS PRINCIPALES ASSOCIEES A LA FONCTION

- Contribue à la mise en œuvre du projet d'établissement,
- Conseille et coordonne les équipes de professionnels,
- Assure de façon permanente les tâches de planification liées à la mise en œuvre du projet individualisé de chaque jeune
- Est force de proposition au niveau du service dans le développement du projet,
- Participe à la prise en charge éducative quotidienne en lien avec l'équipe pluridisciplinaire.

L'ensemble de ces missions est sous-tendu par le respect du principe de discrétion professionnelle.

ATTRIBUTIONS PRINCIPALES

Participation à la prise en charge éducative quotidienne :

- Organise les rendez-vous avec les familles, les partenaires dans le respect des prescriptions judiciaires
- Est chargé de la planification des activités éducatives, pédagogiques, d'accompagnement social, médical, psychologique et judiciaire soumis aux jeunes
- Concourt à la prise en charge éducative quotidienne en lien avec l'équipe pluridisciplinaire
- Participe à l'accompagnement des jeunes aux rendez-vous externes
- Rédige, le cas échéant, les notes d'incidents,
-

Contrôle et évaluation

- Elabore en lien avec l'équipe pluridisciplinaire les projets individualisés et garantit leur mise en œuvre,
- Evalue et contrôle leurs évolutions et adaptations,
- Est associé au suivi des tableaux de bord de l'activité de la structure,
- Evalue avec l'équipe de Direction l'adéquation des procédures, propose les ajustements nécessaires et procède à leur mise en œuvre,
- Participe, par délégation, aux différentes réunions de travail avec les partenaires internes et externes, pour mesurer la pertinence de l'action éducative menée et l'ajuster,
- Co-évalue, avec les parents, les compétences parentales et s'appuie sur celles qu'ils possèdent pour en développer de nouvelles
- Evalue ses pratiques lors des entretiens bi-annuels individuels et définit si nécessaire les actions de formation complémentaires à envisager,
- Participe aux évaluations du projet d'établissement

Fiche Coordinateur éducatif- version 1

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A6	COORDINATEUR EDUCATIF	Page 2/3

Fonction d'animation.

- Contribue à la mise en œuvre du projet de service et propose des adaptations,
- Impulse et pilote la réalisation des projets individualisés et la mise en œuvre des méthodes de travail développées au sein de la structure,
- Est « élément ressource », « intervenant de proximité », en cas de difficulté avec les publics accueillis de façon permanente et avec les partenaires, en l'absence du directeur adjoint,
- Conseille et apporte un encadrement technique aux membres de l'équipe éducative,
- Conduit et anime les réunions de planification des activités,
- Peut être invité à participer à la réunion de direction de l'établissement.

Relations externes

- Peut être amené à représenter la structure auprès des différents prescripteurs, partenaires et acteurs extérieurs, par délégation de la Direction et sur des missions préalablement définies,
-

Gestion budgétaire et équipement

- Veille au bon état du matériel et de l'immobilier.

Spécificités liées à l'emploi

- Assure des permanences de semaine et de week-end.

POSITION DANS L'ORGANIGRAMME :

- Lien hiérarchique : sous l'autorité hiérarchique du Directeur adjoint,
- Liens fonctionnels : travaille en collaboration avec la Direction, les équipes éducatives, pédagogiques et thérapeutiques, les psychologues, les secrétaires, les maîtresses de maison et l'agent d'entretien.

LISTE DES DOCUMENTS ASSOCIES A LA FONCTION

Documents d'ordre général ou conventionnels :

- Projet associatif,
- Projets d'établissement et / ou de service,
- Livret d'accueil des salariés,
- Notes d'information,
- Fiche de fonction,
- Contrat de travail,
- Plannings divers,
- Convention collective du 15 mars 1966,
- Code du travail,
- Règlement intérieur,
- Guide professionnel,

Documents techniques associés à la fonction :

ASSOCIATION LES NIDS		
Fiche de fonction A6	COORDINATEUR EDUCATIF	Page 3/3

- Projets individualisés,
- Livret d'accueil du public,
- Plannings de personnel,
- Tableaux de bord,
- Compte-rendus, notes,
- Documentation professionnelle.

Fiche Coordinateur éducatif- version 1