
**RAPPORT DE LA
DÉFENSEURE DES
ENFANTS SUR LES
VIOLENCES
INVISIBLES**

Contribution
de la CNAPE

Mai 2019

PRÉALABLE

Que ce soit dans le cadre de la protection de l'enfance, de la protection judiciaire de la jeunesse ou dans le champ médico-social, les enfants, les familles, les professionnels, sont confrontés à des phénomènes de violence.

Cette violence s'exprime sous différentes formes : des personnes accompagnées envers les professionnels, des professionnels envers les personnes accompagnées alors même qu'ils ont pour mission de les protéger, voire entre personnes accompagnées. Elles peuvent se produire dans les lieux d'intervention (domicile, quartier, territoire de vie des familles...) mais aussi au sein des établissements et services.

Ces situations peuvent mettre les équipes en grande difficulté (désarroi, sentiment d'impuissance, anxiété...). Elles renvoient les professionnels à leur propre vécu, à leurs représentations, à leurs émotions. Elles interrogent les professionnels dans leurs postures et leurs pratiques, ainsi que dans leur capacité à exercer dans un environnement où les manifestations de violence peuvent être habituelles, quotidiennes, répétées. Elles interrogent également la responsabilité des institutions et leur capacité à définir un cadre de travail sécurisant, à soutenir, accompagner et étayer leurs salariés afin d'éviter la banalisation de la violence, les dysfonctionnements et dérives pouvant conduire aux violences institutionnelles.

Comment définir la violence ? Cette violence relève-t-elle plus de la représentation que de la réalité ? Comment se traduit-elle dans les institutions ? Comment les travailleurs sociaux vivent-ils et gèrent-ils ces phénomènes au quotidien ? La violence est-elle inéluctable ? Quels outils peuvent contribuer à prévenir la violence ? Quel soutien institutionnel ? Quel soutien des pouvoirs publics ?

La violence est une notion polysémique. Chacun a son avis, son idée sur ce qu'est la violence. Selon les personnes, un même évènement ne sera pas forcément ressenti comme violent.

Le philosophe Yves Michaud a donné une définition de la violence : *« il y a violence quand dans une situation d'interaction, un ou plusieurs acteurs agissent de manière directe ou indirecte en une fois ou progressivement en portant atteinte à un ou plusieurs autres à des degrés variables soit dans leur intensité physique soit dans leur intégrité morale, soit dans leurs possessions, soit dans leurs participations symboliques et culturelles ».*

Ce qui est certain, c'est que la violence a envahi l'espace public (sentiment d'insécurité) et qu'elle est aujourd'hui nommée et dénoncée (médias, discours politiques, travaux de recherche...). La violence est intrinsèque à l'homme et impacte les rapports sociaux. Les manifestations de violence font partie intégrante du travail social. La relation éducative comporte inévitablement une dimension conflictuelle, qui peut se traduire par des transgressions répétées et graves, voire par des actes de violence.

Il importe d'abord de comprendre ce phénomène pour pouvoir y apporter des réponses adaptées. Cela nécessite de se donner les moyens d'analyser les situations et crises, d'identifier les facteurs de risques et points de faiblesse.

La violence est une réalité complexe, difficile à appréhender et à identifier que ce soit en termes de données ou selon la nature des événements.

Toute réflexion sur ce sujet mérite d'être conduite sous l'angle d'une politique de promotion de la bientraitance et de lutte contre la maltraitance. Cette politique doit s'inscrire dans une logique de prévention et d'accompagnement des structures, et non dans une logique de suspicion et de contrôle. Elle doit s'inscrire dans une démarche qualité visant à donner des leviers et outils aux professionnels de terrain.

S'interroger sur la violence dans le travail social nécessite une réflexion globale et transdisciplinaire puisque les causes et facteurs sont multifactoriels, et que les réponses sont nécessairement multiples et complémentaires.

Le présent document est le fruit d'une réflexion menée par la CNAPE avec les membres de ses commissions nationales (protection de l'enfance, médico-social) et ses groupes de travail (CEF/CER) qui réunissent des directeurs généraux d'associations, des chefs de pôle, des directeurs d'établissements ou de services et des professionnels de terrain.

NOS CONSTATS

Il convient de différencier les différents types de violence. Un acte peut être produit par commission ou par omission volontaire ou non.

LES VIOLENCES DES ENFANTS/ENTRE ENFANTS

- les violences entre enfants¹ ;
- les violences dont sont témoins les autres enfants (ex : lors d'une crise d'un enfant en établissement, au domicile familial...) ;
- la violence d'un enfant envers lui-même (scarification, mise en danger, conduite suicidaire...) ;
- la violence d'un enfant envers les autres (enfants ou adultes) ;
- la violence d'un enfant sur du matériel.

La violence peut prendre différentes formes : violence/agression physique, verbale, dégradation de matériel, violence psychique... Elle est perçue différemment en fonction des personnes (ex : l'expression « je m'en bats les couilles » peut être une expression largement employée au quotidien dont les jeunes - garçons et filles sans distinction - ne mesurent pas le sens, mais que certains professionnels considèrent comme une « agression » qui va au-delà de la grossièreté du terme. Il en va de même de certaines insultes envers les professionnels). Il est compliqué de quantifier les actes de violence au sein des établissements et services. Néanmoins, les adhérents de la CNAPE notent que les violences entre enfants sont montées d'un cran, pas nécessairement en nombre, mais dans l'intensité/gravité de l'acte (ex : attaque au couteau) qui conduisent à solliciter l'intervention de la police.

Apparaissent également de plus en plus de violences en lien avec les réseaux sociaux. Des jeunes s'y mettent en scène sans protéger leurs comptes et leurs données, se mettant ainsi en danger face à des phénomènes de harcèlement ou de prédateurs, notamment pour les jeunes filles.

Il est constaté qu'en fonction du profil des enfants la réponse apportée ne sera pas forcément la même. Un passage à l'acte d'un enfant relevant du médico-social sera davantage « excusé » que le même acte d'un enfant placé au pénal.

¹ Le terme « enfant » est ici utilisé pour tout mineur jusqu'à 18 ans conformément à la CIDE.

Les membres de la commission médico-sociale relèvent le lien fort existant entre troubles du comportement et passages à l'acte. Ainsi, la transgression est davantage perçue comme un symptôme nécessitant une réponse éducative ou thérapeutique appropriée. Ceci est d'autant plus vrai dans les instituts médico-éducatifs (IME) qui accueillent des enfants pouvant avoir des déficiences intellectuelles importantes. Dans cette situation, la saisine de l'autorité judiciaire ne sera pas forcément la solution retenue par la structure en cas de passage à l'acte. Cette décision dépend évidemment du type de passage à l'acte (manquement au règlement de fonctionnement, délit, crime), de sa gravité et de la dangerosité éventuelle par rapport aux autres enfants. Pour autant, l'absence de saisine de l'autorité judiciaire n'exclut pas une réponse interne.

Quel que soit le cadre d'intervention (protection de l'enfance, justice pénale, médico-social), le « seuil de tolérance » peut varier d'une équipe à une autre, et selon les professionnels au sein d'une même équipe. Cela explique en partie les variations de réponses apportées aux passages à l'acte.

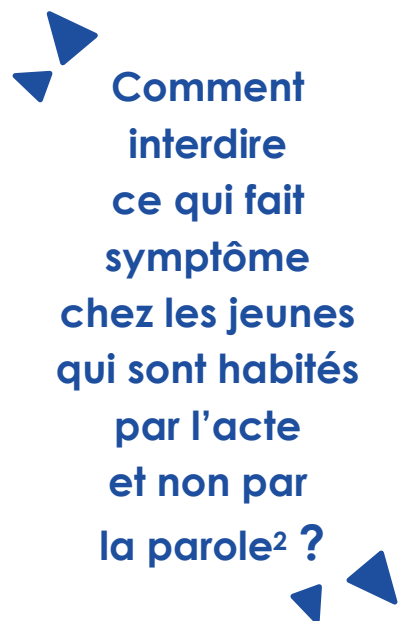
La violence a généralement marqué la plupart des enfants avant même leur entrée dans les dispositifs de protection de l'enfance et du pénal notamment, voire du médico-social. Les études menées sur les enfants suivis au civil ou au pénal montrent que beaucoup d'entre eux ont été confrontés précocement à la violence (violence subie directement ou en tant que témoin). Or les négligences, les violences familiales et l'exposition précoce au stress chronique, ont des conséquences sur le développement de l'enfant (troubles de la conduite, du comportement, cognitifs...). Ils recourent ensuite à la violence comme moyen d'exprimer leur mal-être, leur ressenti face à la frustration, d'autant plus si les professionnels ont des difficultés à gérer les actes de violence et à les apaiser. Les adhérents de la CNAPE rappellent que la violence/le passage à l'acte de l'enfant peut naître d'un mal-être, d'une réaction à un sentiment d'insécurité, d'une difficulté de communication et de compréhension entre l'enfant et les professionnels... Cette violence n'est pas forcément tournée vers quelqu'un ou contre l'établissement ou le service. Pour autant, l'expression violente de la souffrance des enfants peut être accentuée par l'insuffisance des réponses institutionnelles (ex : absence de prise en charge du soin alors que l'enfant en relève, délai de mise en œuvre d'une mesure trop long qui engendre une dégradation de la situation...). D'autres éléments liés à l'organisation de l'institution peuvent favoriser l'émergence de violence, telle la cohabitation des âges (des grands avec des petits) ou le déséquilibre entre garçons et filles (les établissements médico-sociaux comme ceux relevant du secteur pénal ayant une surreprésentation de garçons : 70% dans les IME, 80 % dans les instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (ITEP), il en va de même au pénal puisque plus de 80% des mineurs ayant affaire à la justice sont des garçons).

Enfin, les adhérents de la CNAPE distinguent les violences du fait d'un mal-être ou d'une manière de s'exprimer et celles qui sont engendrées par une absence de réponse adéquate à la situation et aux besoins de l'enfant. Si l'insuffisance de moyens en termes humains ou de places par exemple, est une réalité étendue à l'ensemble des territoires, il y a lieu de ne pas minimiser les carences organisationnelles et l'absence de coordination entre les acteurs du territoire, qui contribuent à accentuer, voire à générer de la violence.

Toutes ces violences que relèvent, plus que par le passé, parents, professionnels et institutions, sont sources d'inquiétude. Les directeurs d'établissements et services doivent gérer des équipes de plus en plus déstabilisées qui mettent en avant les risques professionnels, soulèvent la question de la responsabilité institutionnelle, menacent d'invoquer ou recourent à leur droit de retrait.

Il importe donc de trouver un équilibre afin de ne pas banaliser le passage à l'acte auquel il convient toujours de répondre. Le recours systématique au judiciaire ne peut être la réponse unique et risque même, dans certains cas, d'alourdir la situation des enfants. Il s'agit de faire le choix de l'éducatif et du pédagogique, à chaque fois que cela est possible et préférable pour l'enfant.

L'adolescence est une période de remaniement identitaire, social, physique, psychique..., une période de transition pouvant être difficile (« crise adolescente ») au cours de laquelle les jeunes expérimentent des comportements plus ou moins dangereux (envers eux-mêmes, envers les autres).



**Comment
interdire
ce qui fait
symptôme
chez les jeunes
qui sont habités
par l'acte
et non par
la parole² ?**

² Dominique Michelena, lors du colloque organisé par la CNAPE « La violence au cœur de l'accompagnement social : mythe ou réalité ? » -2016

**Focus sur les jeunes suivis au pénal :
le recours à l'agir, le passage à l'acte, symptômes d'un mal-être**

Les jeunes accueillis en centres éducatifs fermés (CEF) ou en centres éducatifs renforcés (CER) présentent des problématiques multiples : carences éducatives, difficultés familiales et sociales, décrochage scolaire, troubles du comportement psychologiques voire psychiques, addictions, auxquels s'ajoutent des passages à l'acte répétés.

Leur histoire est marquée par des ruptures personnelles et institutionnelles. Ils sont désaffiliés de leur famille, de l'école et des liens sociaux en général. Souvent impulsifs, ils communiquent notamment par le passage à l'acte, l'agressivité et la violence. Leur souffrance se traduit par une instabilité psychique et relationnelle, une difficulté à nouer des relations et à entrer en contact avec les autres, et par une image dévalorisée d'eux-mêmes.

Les limites et les interdits ne sont pas intégrés. Ils refusent l'autorité et ne parviennent pas à s'inscrire dans des organisations et rythmes structurés. Ils entretiennent un rapport compliqué avec le respect de la loi et des règles, et avec le vivre ensemble. Ces jeunes ont des difficultés psychiques et neurologiques à canaliser (cf. recours à la médication avec des produits forts pour calmer les jeunes).

Les professionnels font également part de manière unanime des besoins croissants des adolescents sur le plan pédopsychiatrique (symptômes psychiques, cognitifs, somatiques, conduites à risque, addictions...), des problèmes souvent non traités en amont. Ils constatent une évolution des publics, et de plus en plus de demandes de placement pour des jeunes venant d'ITEP voire d'IME (parcours médico-social)³.

Dès lors, et face aux comportements transgressifs visant consciemment ou non, à braver et à franchir les interdits posés par l'autorité symbolique du cadre « institutionnel », les professionnels se doivent d'élaborer des réponses pertinentes et cohérentes, permettant d'éviter que les situations éducatives s'enkystent et s'enlisent dans un processus inutile et contre-productif de répétition de la sanction, au risque parfois même de générer de la violence et des dysfonctionnements au sein des équipes⁴.

³ Sur la question de la double problématique « Handicap et Délinquance », voir la contribution de la CNAPE « Les enfants et adolescents à la croisée du handicap et de la délinquance » - janvier 2018.

⁴ Extrait de l'Edito des Cahiers de l'Actif n°468-469 mai/juin 2015.

LES VIOLENCES DE L'ADULTE SUR L'ENFANT DANS LE CADRE INSTITUTIONNEL ET LES VIOLENCES INSTITUTIONNELLES

Dans le présent document ne seront pas abordées les violences intrafamiliales.

Le métier d'éducateur en hébergement apparaît de moins en moins attractif, outre les contraintes quotidiennes en matière d'horaires et d'astreintes, le climat tendu qui règne dans certains établissements accueillant des enfants aux problématiques multiples peut être dissuasif. Le mal-être des enfants, leur souffrance, leur impulsivité et leurs passages à l'acte répétés peuvent être difficiles à assumer au quotidien ce qui participe à l'usure professionnelle.

De telles conditions peuvent amener des professionnels à se démobiliser, à recourir à l'absentéisme, voire à commettre des actes de violence envers les enfants (violence verbale, psychique ou physique). Ces actes aboutissent le plus souvent à un licenciement dès lors qu'ils sont connus des responsables associatifs.

Les remplacements sont pour la plupart difficiles à assurer notamment dans l'urgence. Certains directeurs d'association font part de leur difficulté à recruter des professionnels (ex : remplacement d'un veilleur de nuit dans la journée pour le soir même du fait d'un arrêt maladie du titulaire du poste). Il est parfois nécessaire, faute de candidats qualifiés, de faire appel à des professionnels qui le sont moins et qui peuvent avoir du mal à réagir de manière appropriée à la violence des enfants, et peuvent même répondre à la violence par la violence.

Outre les violences par commission, les violences par omission sont généralement le fait de pratiques professionnelles inappropriées dont les professionnels n'ont pas forcément conscience. Par exemple, lorsqu'ils effectuent un acte « routinier » comme au moment de la toilette de l'enfant dont ils ne respectent plus l'intimité. Ces attitudes qui peuvent être qualifiées de violences institutionnelles sont à relier, pour la plupart, aux insuffisances du management et de l'accompagnement des professionnels.

Selon les membres des commissions de la CNAPE, les violences institutionnelles peuvent être commises en direction de l'enfant, de ses parents/sa famille, des professionnels.

- **Violence institutionnelle du fait même de la décision de protection de l'enfance** (ex : la séparation avec les parents qui peut être une violence pour l'enfant, y compris dans les situations de maltraitance, le changement de famille d'accueil à laquelle l'enfant s'est attaché...).

- **Violence institutionnelle du fait de l'organisation ou de (dys)fonctionnements** (ex : procédures très verticales, organisation du travail davantage établie en fonction des professionnels que pour l'intérêt de l'enfant, l'arrivée de l'enfant en établissement insuffisamment préparée, la fin de placement non anticipée, une visite programmée au moment de la sieste de l'enfant et qui réduit le temps de rencontre enfant/parent entre le réveil et l'heure de fin décidée en amont... Ce peut être aussi du fait de la configuration des lieux, du non entretien des locaux, de leur isolement...).
- **Violence institutionnelle du fait de la non réponse aux besoins des enfants en raison d'un fonctionnement interne ou des dispositifs dans leur ensemble** (ex : absence d'encadrement qui engendre un sentiment d'insécurité, absence de soin ou de la prise en charge médico-sociale..., provoquant la dégradation des situations, voire des situations « d'incapacité »).
- **Violence institutionnelle du fait de certaines pratiques professionnelles** (ex : absence d'écoute bienveillante, position « d'experts » face aux parents, insuffisante consultation et sollicitation des parents et de l'enfant...).
- **Violence intentionnelle du fait du *turn-over* des professionnels** (multiples changements d'interlocuteurs, difficulté d'un suivi au long court...) **ou du nombre insuffisant de professionnels** (cf. problème de recrutement).
- **Violence du fait du non-respect des droits des enfants, des parents et des familles.**

La violence institutionnelle n'est pas forcément intrinsèque à l'établissement ou au service, mais peut résulter aussi :

- **du fonctionnement du dispositif dans son entier** (ex. les décisions judiciaires qui contraignent, l'organisation cloisonnée des dispositifs, le manque d'explication donnée aux enfants et aux familles, l'utilisation de sigles/jargons qui ne sont pas compréhensibles, le morcellement des dispositifs et des prises en charge favorisant les ruptures, l'insécurité affective, le manque de places dans le dispositif médico-social et les listes d'attente qui en découlent ne permettant pas de répondre aux besoins de l'enfant, la pénurie en pédopsychiatre, les réponses par défaut...)
- **de certaines pratiques de l'ASE** (ex : le « contrat » en protection administrative qui peut être source de chantage avec les parents « *si vous ne l'acceptez pas, on passe au judiciaire* » ; l'accueil sans préparation du placement ; l'entretien des 17 ans qui annonce la sortie

du dispositif dans un an mais ne fait ni le bilan, ni n'envisage l'accès à l'autonomie, le refus de transmettre l'ordonnance à la TISF qui interviendra dans le cadre des visites en présence d'un tiers...);

- **de certaines pratiques de la justice** (ex : les postures de certains juges qui affirment leur « toute puissance », l'absence de réponse à des demandes de « recadrage » suite à des passages à l'acte notamment en établissement pénal, les retards d'audition qui laissent longtemps les parents dans l'incertitude quant au retrait de leur enfant...).

Les adhérents de la CNAPE pointent une nouvelle violence institutionnelle apparue depuis quelques années : **la violence liée au virtuel**.

Le secret professionnel est moins respecté avec la pratique des mails : les informations partagées par voie dématérialisée ne respectent plus forcément les cadres réglementaires, ni le droit des personnes (ex : diffusion large des rapports d'évaluation dans le cadre d'une recherche de place en MECS et donc diffusés à plusieurs établissements).

Cette question va devenir encore plus prégnante avec le dossier dématérialisé : les parents auront une notification dès qu'un fichier sera joint au dossier et pourront y avoir accès. Certes, cela va dans le sens du droit à l'information des personnes, mais au détriment de la confidentialité de certaines informations.

En conclusion, la violence peut prendre différentes formes dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (entre enfants, des enfants vers les professionnels, des professionnels vers les enfants, institutionnelles...), connaître des degrés différents, être plus ou moins visible, plus ou moins prise en compte et traitée.

NOS PRÉCONISATIONS

Les adhérents de la CNAPE relèvent que les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM qui a fusionné le 1^{er} avril 2018 avec la HAS, ont amené les professionnels à penser collectivement les phénomènes de violence. Cela a contribué à l'émergence de réflexions internes afin de la comprendre, d'y apporter des réponses et de les prévenir. De nombreux éléments contribuent à la prévention des situations de violence qui sont, par nature, multifactorielles. La CNAPE formule les préconisations suivantes :

Au niveau associatif

- **Définir des principes d'action en faveur de la promotion de la bientraitance et de lutte contre la maltraitance** portés dans les outils institutionnels et dans les pratiques professionnelles : bientraitance⁵, respect des droits et de la dignité de la personne, démarche éthique, prise en compte et reconnaissance de l'avis et des capacités de la personne, interdiction de toute forme de violence à l'encontre des usagers, respect de l'autorité parentale et du droit au maintien des liens familiaux.
- **Instituer un appui et un soutien de la hiérarchie** (conseil d'administration, direction générale, direction de la structure).
- **Élaborer et porter une position éthique associative concernant la violence**, poser un cadre clair et solide pour les professionnels afin de créer les conditions de son appropriation (définir ce qui relève de la violence, ce qui mérite une procédure de gestion des incidents...).
- **Mettre en place des temps d'échange avec les professionnels d'autres établissements ou services relevant de la même association** sur la question de la violence, permettant de partager les expériences et représentations, et de ne pas laisser un établissement ou service isolé et livré à lui-même (ex : penser cette question dans le cadre de journées associatives, élaborer un guide/protocole de gestion de la violence propre à l'association...).

⁵ Par exemple, il existe des délégués bientraitance dans les établissements de l'association CMSEA qui forment tous les professionnels de manière régulière et au long cours.

- **Mettre en place des commissions éthiques et/ou déontologiques** à titre consultatif sur les problématiques de violence questionnant l'objet ou engageant par exemple la responsabilité de l'association. Ces instances visent à aider les équipes, à les étayer, et participent à la cohérence globale de la politique associative. Elles permettent de faire le lien entre les pratiques, le positionnement associatif et les valeurs et engagements politiques et stratégiques de l'association.



Au niveau de la structure

- **Favoriser l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur** pour éviter un isolement et le repli sur soi *via* des partenariats formalisés notamment à l'aide de conventions ou protocoles, **et sur l'environnement de la personne accompagnée** (familial, social...).
- **Penser avant toute implantation d'un service ou établissement à une localisation adaptée** facilitant l'intégration dans le paysage local et l'exercice de la mission notamment pour les déplacements quotidiens, la fréquentation des lieux d'activité et la scolarité, l'accès des parents et familles dans les lieux de l'association, l'accès aux soins, aux dispositifs d'insertion...
- **Favoriser la convivialité et un cadre de travail de qualité** pour que les enfants et les professionnels s'y sentent bien, pour que les parents s'y rendent plus volontiers : adéquation des locaux aux publics accueillis et à leurs besoins, aménagement et disposition des locaux avec des espaces adaptés qui soient chaleureux et sécurisants qui offrent des lieux d'intimité et d'apaisement, entretien des locaux et du matériel....
- **Penser la violence et les réponses à la violence par anticipation et collectivement** afin que ce soit un levier de travail pour les équipes, et pas seulement une réalité à éradiquer, afin que les réponses apportées soient propices et en adéquation avec les situations.
- **Identifier les facteurs de risque, les points de faiblesse et indicateurs d'alerte** sur ce qui fait violence au sein des services et établissements. Cela suppose le repérage précoce des indices et signaux à partir desquels il y a lieu de réagir, tels la détérioration du matériel, les comportements et discours des enfants, les relations en tension avec l'équipe, le climat relationnel et émotionnel, les événements aigus, l'absentéisme et arrêts de travail croissants, l'usure professionnelle, l'usage du rapport de force pour se faire obéir... Cette identification des risques peut se faire en deux temps : *a priori* en identifiant les risques prévisibles et *a posteriori* à partir de l'analyse des incidents. Le fait de mettre des mots sur les violences permet de percevoir les situations « à

risque », ainsi que les pratiques professionnelles génératrices de violence (qui ne sont pas toujours perçues en tant que telles par les professionnels).

- **Identifier les périodes de fragilité, les périodes critiques** : arrivée du mineur en établissement, fin de prise en charge, audiences, congés d'été, repas, soirées, nuits, dates-anniversaire, retours de week-end en famille...
- **Donner une suite à tout acte de violence** (qu'il soit le fait d'usagers entre eux, des enfants envers les professionnels, ou des professionnels envers les usagers). À ce titre, les protocoles de gestion des incidents, s'ils peuvent être nécessaires, ne doivent être la seule réponse mise en œuvre, tout comme la sanction. La référence à ces documents rassure les parents comme les enfants, et aussi les professionnels, parce qu'ils précisent ce qui sera mis en œuvre en réponse à un acte violent. Dans tous les cas, il convient de prendre un temps d'échange avec l'enfant pour mettre des mots sur l'acte posé.
- **Réaliser et suivre l'évaluation interne et externe** : conduite et impulsée par l'association, elle doit associer tous les personnels, permettre l'élaboration de recommandations et d'un plan d'amélioration de la qualité.



Au niveau des ressources humaines

- **Veiller au bien-être des professionnels** : reconnaissance et valorisation des professionnels, politique de mobilité et d'évolution professionnelle, prise en compte des risques psycho-sociaux sont des conditions favorables à la bienveillance envers les enfants ; en d'autres termes, bien traiter les professionnels, c'est favoriser la bientraitance envers les enfants.
- **Mettre en place une gestion des ressources humaines clarifiant et garantissant le cadre d'intervention de chacun** : procédures de travail claires, définies et connues, fiches de poste avec des missions et fonctions précises, organisation du temps de travail conforme à la réglementation (amplitude horaire, visibilité sur les plannings...).
- **Prévoir une procédure de recrutement et d'accueil des nouveaux salariés** : profils et qualifications en adéquation avec les missions et avec le public concerné, énoncé des valeurs associatives, présentation du projet associatif, des missions de l'établissement ou du service et des objectifs éducatifs, énoncé des interdictions de violence... Chaque intégration doit prévoir des points réguliers et des phases de suivi.

- **Assurer la stabilité de la direction et de l'équipe et un nombre de personnel suffisant.**
- **Favoriser une équipe pluridisciplinaire, mixte et équilibrée** (sexe, âge, expérience professionnelle) pour élargir la croisée des regards et des savoirs, accroître la richesse des échanges et du partage des situations...

➤ **Au niveau des cadres de direction**

- **Mettre en œuvre un encadrement de proximité, un pilotage et une vigilance permanente** : rôle primordial et essentiel des cadres pour anticiper les difficultés, diffuser les consignes, soutenir les équipes, être à l'écoute et disponible, promouvoir une cohésion d'équipe, contribuer au climat de confiance, à la solidarité, au respect mutuel permettant la liberté de parole, favoriser la formation continue.
- **Favoriser une cohésion et une cohérence d'équipe** autour du projet institutionnel, des réponses éducatives apportées aux enfants (garantie d'une application cohérente des règles institutionnelles, du sens collectif de l'action menée).

➤ **Au niveau de l'équipe**

- **Faire prendre conscience que la violence constitue un risque du travail éducatif.** Les professionnels ne peuvent l'ignorer, ils doivent l'admettre et envisager qu'ils puissent être atteints par celle-ci tout en gardant une posture stable et une prise de recul afin de ne pas se laisser « détruire » par cette violence, ni exercer de représailles qui sont contraires au travail éducatif et facteurs d'escalade.
- **Organiser des espaces d'échanges, de concertation et de questionnements pour favoriser l'expression, l'évocation des situations de violence et réfléchir aux conduites à tenir** : favoriser une parole libre, que chacun puisse exprimer son ressenti, ses difficultés, ses craintes, ses peurs, ses limites, pour sortir de l'émotionnel et ainsi travailler sur ses postures et repenser ses pratiques.
- En cas de crise, de passage à l'acte, **permettre l'intervention d'un professionnel tiers** (interface, médiation) pour éviter tout débordement ou conduites inappropriées et apaiser.
- **Reprendre collectivement les situations difficiles, les crises et incidents** : réunions des cadres, réunions d'équipe, réunions de synthèse, d'analyse des pratiques ... Certains établissements ont créé des commissions

dédiées à l'analyse des fiches « incidents », qui ont conduit à l'identification d'indicateurs déclencheurs de la violence.

- **Se référer aux travaux universitaires** pour faire évoluer les pratiques professionnelles et institutionnelles, pour avoir des clés de compréhension (ex : travaux de Jean-Paul Gaillard sur les enfants « mutants », pour mieux comprendre et mieux prendre en compte l'évolution des enfants, ou sur les neurosciences concernant l'attachement).
- **Mettre en place une réflexion collective autour de la réponse à un acte violent**, voire de la sanction éducative pour qu'elle soit toujours pédagogique, juste, adaptée, appropriée et proportionnée à l'acte, pour qu'elle ait du sens pour l'enfant et qu'elle soit axée sur la réparation (responsabilisation), et le cas échéant qu'elle implique une consultation médicale et des soins appropriés.
- **Chercher systématiquement à comprendre les facteurs et les circonstances** d'un acte violent, le passage à l'acte ou la transgression étant souvent l'expression d'un symptôme.
- **Définir un cadre d'intervention lorsqu'il y a lieu de contenir un enfant en crise violente**, voire de recourir à une forme de contenance appliquée aux établissements sociaux et médico-sociaux en rappelant qu'elle n'est pas une pratique éducative ou un mode de gestion des crises, ni être utilisée dans un rapport de domination, humiliation pour asseoir une autorité... Ce geste ne doit jamais être banalisé. Il doit être exceptionnel, utilisé en dernier recours, en cas de mise en danger de l'enfant ou d'autrui pour le protéger, l'apaiser. Tout recours à des gestes de contention doit faire l'objet d'une traçabilité et faire l'objet d'échange en équipe pour y revenir *a posteriori*.
- **Étayer les équipes via la supervision et l'analyse des pratiques** : la supervision doit s'envisager à titre individuel ou collectif, et concerner également les cadres ; un point d'étape doit être effectué régulièrement entre le superviseur et le directeur général ; il est recommandé de changer régulièrement de superviseur (2-3 ans).
- **Proposer des formations aux professionnels (besoins individuels et collectifs), sur la prévention et la gestion des conflits, situations de crises et de violence** pour mieux comprendre le phénomène (apprendre à se connaître et à comprendre ses réactions face à la violence, à décrypter des situations pour les anticiper, savoir désamorcer, apprendre à réagir face à des crises pour apaiser et sécuriser...). Il est intéressant que ces formations collectives soient dispensées à l'ensemble des personnes d'une équipe en mélangeant les métiers.

- **Proposer des séminaires de réflexion interne et avec d'autres acteurs externes** sur les postures professionnelles (les adolescents difficiles, la violence...).



Au niveau des personnes accompagnées

- **Garantir la prise en compte des besoins fondamentaux, spécifiques et particuliers des enfants.**
- **Veiller à la qualité de l'accueil et de l'admission** : l'accueil est une période déterminante qui pourra influencer sur les relations futures et le comportement de l'enfant et des parents. Il importe d'instaurer dès l'arrivée de l'enfant un climat rassurant et chaleureux, de gérer l'aspect émotionnel que peut susciter la séparation et le placement. Une procédure d'accueil doit être formalisée et mise en place. Cela contribue à la lisibilité et à la compréhension des enfants. Il importe qu'ils connaissent les règles et procédures en vigueur, en comprennent le sens, ainsi que les conséquences possibles en cas de non-respect (travail sur la responsabilisation).
- **Permettre la participation et l'expression des personnes accompagnées (enfants, parents), la prise en compte des attentes et points de vue** : mettre en place des lieux de parole (conseil de la vie sociale, groupes d'expression, instances de médiation) permettant la prise en compte de la parole et de l'avis des personnes accompagnées (sur le règlement de fonctionnement, sur l'organisation et les activités, sur le projet individuel...).
- **Mettre en place des lieux de parole et d'échanges avec les enfants sur la question de la violence** (définition de la violence selon eux, leurs ressentis et représentations, les facteurs de risque et éléments déclencheurs de violence chez eux...). Le groupe de pairs peut également être un « outil » pour améliorer les situations (ex : alors que tous les enfants se sont engagés à débarrasser la table du petit déjeuner, l'un des enfants refuse et l'échange avec l'éducateur aboutit à un acte violent de la part de l'enfant. Le fait de retravailler cette situation avec le groupe permet aussi à l'enfant d'entendre que son acte a eu un impact sur eux, qu'ils ont dû faire le travail qu'il a refusé de faire).
- **Reprendre systématiquement avec l'enfant/adolescent les situations de violence et de crise** : échange entre les enfants en cas de situation de violence entre eux, reprise en aparté avec l'enfant pour comprendre les raisons de ce passage à l'acte, de ne pas le laisser seul, de prendre le temps de la verbalisation, de l'échange, de l'explication...

- **Multiplier les co-formations** y compris avec les enfants pour favoriser la compréhension mutuelle, la prise de conscience, voire l'empathie (cf. la co-formation ATD Quart Monde), pour améliorer les procédures institutionnelles et les conduites professionnelles (ex : jeunes dans le cadre de la formation aux droits de l'enfant (cf. les formations SOS VE/CNAPE/DD)).



Au niveau de l'accompagnement éducatif

- **Définir, si possible, une temporalité de l'accompagnement** qui apporte des repères dans le temps et l'espace de nature à réduire les angoisses (délais de l'accompagnement, clarification des étapes, bilans réguliers ...).
- **Proposer un emploi du temps structuré et structurant au quotidien** avec des activités.
- **Élaborer un projet et un accompagnement individuel personnalisé** : évaluations régulières de la situation, projet individuel reposant sur les aptitudes et potentialités de l'enfant prenant en compte son avis et ses attentes dans une approche globale.
- **Favoriser la prise en compte de la santé, l'accès aux soins et le bien-être de l'enfant** (bilans médicaux, suivis, ouverture des structures vers des partenaires de soin...).
- **Valoriser les enfants, communiquer sur leurs réussites, reconnaître leurs progrès et comportements positifs (pédagogie de la réussite)** : développer des actions visant à développer leur confiance en eux et envers leur entourage, leur propre estime⁶, l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.
- **Questionner continuellement les contraintes imposées par l'institution** aux enfants pouvant être sources de violence (emploi du temps, manière de parler de l'enfant, repas, loisirs, horaires ...) et travailler à les faire disparaître.



Au niveau des partenariats

- **Engager un travail sur les phénomènes de violence avec les institutions qui participent à un titre ou à un autre au développement de l'enfant** :

⁶ L'image positive de soi favorisera : le bien être, la relation à autrui, une plus grande tolérance à la frustration, l'acceptation de l'erreur, une perception plus réaliste des aptitudes et qualités, une plus grande sécurité émotionnelle, la réussite, l'intérêt, la persévérance, l'ouverture au dialogue.

prévoir des espaces communs (lieux ressources) qui permettent de communiquer, de partager le vécu de chacun, d'échanger sur des situations concrètes et de voir comment chaque institution y répond en fonction de ses propres compétences, logiques, contraintes, fonctionnement... (ex : mettre en place des observatoires de suivi des situations de violence).

- **Développer des liens réguliers et de confiance avec les magistrats prescripteurs** : information régulière, réflexion, rencontres, participation aux comités de pilotage...
- **Bénéficier d'un soutien et d'un pilotage des pouvoirs publics** : un contexte d'action favorable (contexte politique et relationnel de confiance), des rencontres avec les instances locales régulières permettant des échanges constructifs, notamment avec le conseil départemental, la DT PJJ, l'ARS, la MDPH... sont des atouts pour forger un climat général bienveillant envers les enfants. Des relations interinstitutionnelles basées sur la confiance et le respect mutuel, favorisent incontestablement des conditions d'accompagnement de qualité au profit des enfants.



Au niveau de la formation

- **Repenser la formation initiale** de manière à ce qu'elle soit adaptée aux réalités actuelles du terrain, notamment concernant les violences des enfants et leurs effets délétères à tous points de vue et particulièrement sur leur développement. Il importe de faire en sorte que les jeunes professionnels soient prêts à se confronter à cette violence qui peut parfois être quotidienne et à s'employer à la contenir. **Et la formation continue** doit prendre le relai et encourager des pratiques qui soient appropriées aux situations de violence sous toutes les formes, d'y répondre afin d'éviter une spirale sans fin qui ne peut que desservir enfants et professionnels.

La violence n'est pas une fatalité. Il faut apprendre à la gérer au mieux dans l'intérêt de tous, pour apaiser chacun, l'enfant et le professionnel, afin que celui-ci soit en mesure d'accomplir sa mission envers l'enfant comme il se doit.

ANNEXE

Outils et actions identifiés, relatifs à la prévention et au traitement des situations de violence et de maltraitance :

- **le protocole/guide de prévention et de gestion des situations de violence et de maltraitance ou protocole d'accompagnement des salariés victimes** : fiches différenciées s'il s'agit de violence entre enfants, d'un enfant envers un professionnel ou d'un professionnel envers un enfant puisque les réponses apportées diffèrent. Les points communs de ces procédures, quel que soit l'auteur, sont : le signalement, la protection des personnes, la protection et la prise en charge de la victime, la sanction de l'auteur, l'information aux parents, aux autorités, aux autres usagers et aux professionnels ;
- **le livret d'accueil du nouveau professionnel** : cet outil à l'intérêt de rappeler au professionnel l'ensemble des éléments et références de son cadre d'intervention et de comporter les différents outils et protocoles auxquels il doit se référer (consignes et conduites à tenir, cadre d'action, règles de vie, objectifs éducatifs, gestion des incidents, compétences nécessaires pour exercer en CEF, les savoirs être...) ;
- **le protocole de gestion interne des incidents** (protocole de gestion des incidents/des conflits) : les associations différencient les **incidents mineurs** (manquements aux règles de vie et au règlement de fonctionnement), des **incidents majeurs** (infraction pénale) car les réponses apportées seront différentes. Ces protocoles précisent également les **conduites à tenir en cas de crise** (désamorcer la crise et mettre fin à l'incident, sécuriser et protéger tout le monde, isoler le jeune, faire appel à une tierce personne...) ;
- **l'échelle des sanctions internes** comportant quelques exemples de réponse possible (sanction réparation, lettre d'excuse, convocation chez le directeur...) ;
- **le protocole de gestion des fugues** ;
- **le protocole de contrôle des effets personnels et des chambres** ;
- **les fiches d'incident** ;
- **les cellules de crise** (écoute, soutien) pour accompagner la victime (que ce soit un mineur ou un professionnel) ;
- **l'entretien disciplinaire** en cas d'acte d'un salarié envers un jeune : recadrage, évaluer si le professionnel reconnaît son erreur, s'il s'agit d'une réaction inappropriée et excessive ou de comportements répétés, réponse de l'employeur : avertissement, accompagnement et soutien si besoin jusqu'au licenciement si nécessaire...

Créée en **1948**, la CNAPE est une fédération nationale dans le domaine de la protection de l'enfant, qui regroupe
125 associations,
12 fédérations et mouvements,
des personnes qualifiées et une association nationale d'usagers.

Ce sont près de **8 000 bénévoles** et
28 000 professionnels qui accueillent chaque année
plus de **250 000 enfants, adolescents**
et **jeunes adultes** en difficulté.

L'action de la CNAPE s'inscrit dans le respect de la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et dans le cadre des politiques publiques relatives à l'enfance et à la jeunesse.

Les champs d'intervention de la CNAPE concernent la prévention, la protection de l'enfance, la justice pénale des mineurs, l'enfance et la jeunesse en situation de handicap et de vulnérabilité, la jeunesse confrontée à des difficultés d'insertion. Ils portent également sur l'environnement des enfants et des jeunes qui peut influencer sur leur développement et leur bien-être, comme par exemple, l'accompagnement des familles.

S'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de ses adhérents, la CNAPE est leur porte-parole et les représente auprès des pouvoirs publics. Force de propositions, elle s'engage activement dans le débat public.

La CNAPE est reconnue d'utilité publique par décret du 17 septembre 1982.

www.cnape.fr
www.reforme-enfance.fr
www.toutsurlesdroitsdelenfant.fr



118 rue du Château des Rentiers, 75013 Paris
Tél. 01 45 83 50 60 - E-mail : contact@cnape.fr
www.cnape.fr