

# AUDIT DES CELLULES D'ACCUEIL ET D'ECOUTE DES DIOCESES DE L'EGLISE DE FRANCE

Rapport d'audit

*Version définitive - 2/12/2023*



EURO  
GROUP  
CONSULTING

Leading positive transformation



# Sommaire

1	Note de méthode	P 3
2	Synthèse du rapport	P 4
3	Photographie des cellules issue de l'analyse du questionnaire : sollicitation, organisation et composition, pilotage des cellules	P 6
4	Évaluation de la qualité de l'accueil, de l'organisation et du fonctionnement des cellules	P 14

# 1. Note de méthode

La mission d'audit, confiée à Eurogroup Consulting par la CEF en juillet 2023, avait trois objectifs initiaux :

- Analyser le **fonctionnement des cellules d'accueil et d'écoute (CAE)** au regard du référentiel et des pratiques de terrain, en tenant compte de la diversité de modèles locaux ;
- Évaluer l'**efficacité de l'outil** à disposition des évêques, et regarder si l'instrument répond à ses objectifs ;
- Donner aux CAE les **moyens de [redacted] du service** mis à disposition des « usagers » que sont les personnes victimes.

Une méthode multimodale a été déployée pour réaliser cette mission :

- **Un questionnaire détaillé adressé à toutes les cellules : 71 cellules** ont répondu, soit **83,7% des diocèses**
- **41 entretiens menés en présentiel et en visio-conférence**
  - Parmi un **échantillon de 10 diocèses** établi selon des critères de représentativité (taille, activité, répartition géographique, etc.) : entretiens individuels avec des évêques ou vicaires généraux, responsables de cellules, et entretiens collectifs avec des membres des cellules
  - Personnes victimes
  - Collectifs de personnes victimes
  - INIRR
- **Une analyse documentaire complémentaire** (comptes rendus d'écoute, lettres de mission, rapports annuels)

Le présent rapport d'audit a été rédigé à partir des différentes **sources d'informations collectées, d'une analyse indépendante** réalisée sur la base des **expertises et de l'expérience du Cabinet**

## 2. Synthèse du rapport (1/2)

Les cellules d'accueil et d'écoute, dont les premières ont été créées en 2012, constituent une **réponse ambitieuse** au besoin d'organiser et d'harmoniser les pratiques pour accueillir les personnes victimes d'abus sexuels, lorsqu'elles étaient mineures, et dans un contexte ecclésial. Leur déploiement, s'appuyant parfois sur des organisations locales préexistantes, s'est **globalement associé à un renforcement du professionnalisme de l'accueil proposé à ces personnes** et à une **meilleure insertion de l'activité dans un cadre organisé**.

Cet accueil répond à des **attentes variées des personnes sollicitant les cellules**, et concerne par ailleurs des publics divers, qu'ils soient eux-mêmes des personnes victimes aux situations complexes, mais aussi leurs proches (victimes « collatérales »), ou autres tiers.

Le présent rapport s'inscrit donc dans une optique **d'évaluation du chemin restant à parcourir entre l'existant et l'intention initiale de ce dispositif**, tout en **identifiant les risques et enjeux à prendre en compte pour améliorer la qualité au service des personnes victimes**. Il s'appuie pour cela sur des données issues de plusieurs sources : questionnaire adressé à toutes les cellules, entretiens (y compris auprès de personnes victimes), documentation recueillie. Ces sources ont été analysées de manière indépendante selon des outils et méthodes propres à l'audit.

Après un pic lié à la publication du rapport de la CIASE en 2021, **les cellules font aujourd'hui face à une relative stabilisation du nombre de sollicitations**. Ces tendances comprennent toutefois de **forts écarts locaux**, et une **variabilité temporelle possible** d'une année sur l'autre.

Ainsi, l'inscription dans la durée de l'activité des cellules pose plusieurs défis :

1. Un équilibre délicat à trouver entre d'une part le besoin **d'accroître la vigilance** en renforçant et en faisant connaître les cellules, et d'autre part, celui d'atteindre un **fonctionnement soutenable dans la durée**.
2. L'impératif de préserver, dans les solutions mises en place, la possibilité d'une **diversité des pratiques diocésaines, gage d'adaptabilité aux réalités et trajectoires locales**, tout en renforçant la capacité de la Conférence des Évêques de France à se porter garante de la qualité globale et d'une prudence face à certaines pratiques ancrées.
3. L'objectif d'une bonne **complémentarité** entre la proposition des cellules et l'ensemble des acteurs et services de l'accompagnement des personnes victimes d'abus sexuels, agissant au sein ou hors du contexte ecclésial.
4. La nécessité de **valoriser le tissu bénévole et souvent riche** sur lequel s'appuient les cellules tout en **veillant à la pérennité de l'organisation des cellules et à conserver la souplesse** (socle de formation dédiée minimal, formalisation de l'activité, renouvellement des membres, circulation de l'information).

## 2. Synthèse du rapport (2/2)

Pour relever ces différents défis, les cellules disposent de solides points d'appui, mais plusieurs marges de progrès sont néanmoins à activer.

Comme l'ont souvent salué les personnes victimes, les cellules sont principalement **composées de membres engagés dans leurs missions**, ayant le souci d'assurer la meilleure qualité d'accueil et d'écoute à tous ceux qui les sollicitent. La **présence d'une grande variété de profils avec des expertises significatives** constitue également un atout important pour la poursuite de leurs missions et l'amélioration continue du dispositif au niveau national. Les évêques et membres de cellules ont confirmé le ressenti d'une amélioration récente de leur activité, bien qu'ils soient lucides sur leurs axes d'amélioration.

En effet, pour accroître la qualité de service et garantir la sécurisation du dispositif, **plusieurs pistes de travail ont été identifiées.**

- Les premières pistes de travail sont issues du référentiel de bonnes pratiques : le **mandat des membres, la formalisation des échanges, la mise en place de la supervision psychologique et les bilans annuels.**
- D'autre part, pour parfaire l'efficacité du fonctionnement des cellules au service des personnes victimes, il conviendra d'améliorer la **visibilité des cellules**, la **précision des périmètres d'accueil**, les **conditions de suivi et d'orientation** des personnes victimes, le **binôme** pour les entretiens, la **conservation et l'archivage des données**, ainsi que la **formation des membres**. **L'articulation avec l'INIRR** pourrait également être étendue.

Enfin, parmi les leviers sur lesquels la CEF peut s'appuyer pour relever les défis identifiés, se trouvent notamment : la poursuite de la démarche engagée par le **référentiel de bonnes pratiques**, la **mise en réseau renforcée des cellules**, **l'animation d'échanges et réflexions pour définir collectivement des règles et principes sécurisant l'accueil**. Le Service national de la protection des mineurs gagnerait également à être renforcé, afin de poursuivre sa mission qualitative dans la durée.



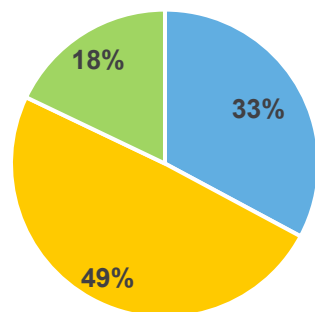
### 3. Photographie des cellules issue de l'analyse du questionnaire : sollicitation, organisation et composition, pilotage des cellules

## La sollicitation des cellules est variable, et se situe parfois au-delà de leur périmètre initial

Parmi les cellules ayant répondu au questionnaire, on constate des **écarts importants d'activité**. Ceci se traduit par **des fréquences de sollicitations allant de plus d'une par semaine à moins d'une par trimestre** ; une même situation pouvant entraîner une multitude de sollicitations. Ainsi, **15% des cellules indiquent n'avoir reçu aucune nouvelle sollicitation** depuis le début de l'année 2023. Les sollicitations reçues fluctuent également parfois fortement d'une année sur l'autre pour une même cellule.

Le périmètre formel des cellules d'accueil et d'écoute désigne les personnes ayant subi des violences sexuelles au sein de l'Église en étant mineures. Toutefois, l'accueil de **personnes majeures au moment des faits**, de **témoins**, de **proches** et **d'auteurs** ou d'auteurs présumés, ainsi que de faits ayant eu lieu **hors de l'Église**, parfois selon une **diversité des registres de violences**, traduisent une **volonté d'accueil universel** de la part des cellules.

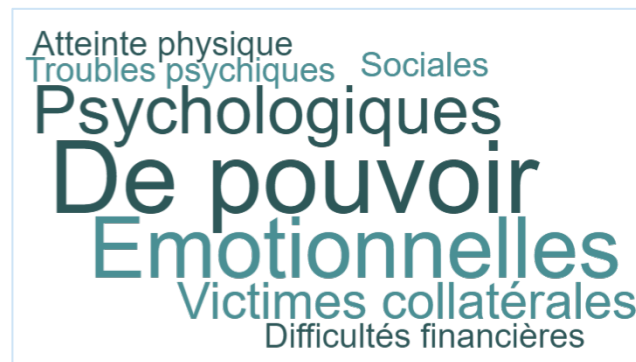
Part des sollicitations liées à des violences commises hors d'un contexte ecclésial (centre de loisirs, famille, etc.)



■ Non jamais ■ Non rarement ■ Oui souvent

Environ **84% des cellules** (et 95% parmi les 20 cellules aux volumes de sollicitation les plus importants) indiquent recevoir **principalement des situations liées à des violences de nature sexuelle**.

Toutefois, le questionnaire met également en lumière une **diversité des registres rencontrés**, souvent interconnectés, traduite dans le **nuage de mots** suivant indiquant la prépondérance des qualificatifs dans les réponses :

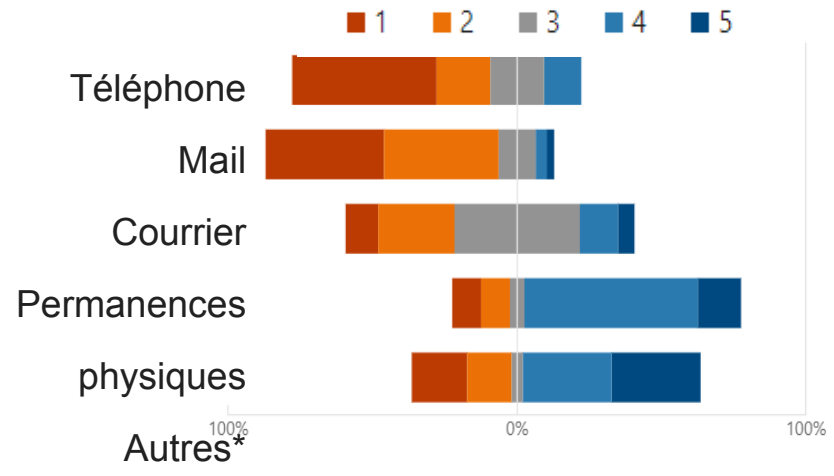


# Une prépondérance des moyens de contact traditionnels malgré une diversification des canaux de contact et une démarche pro-active de certaines cellules

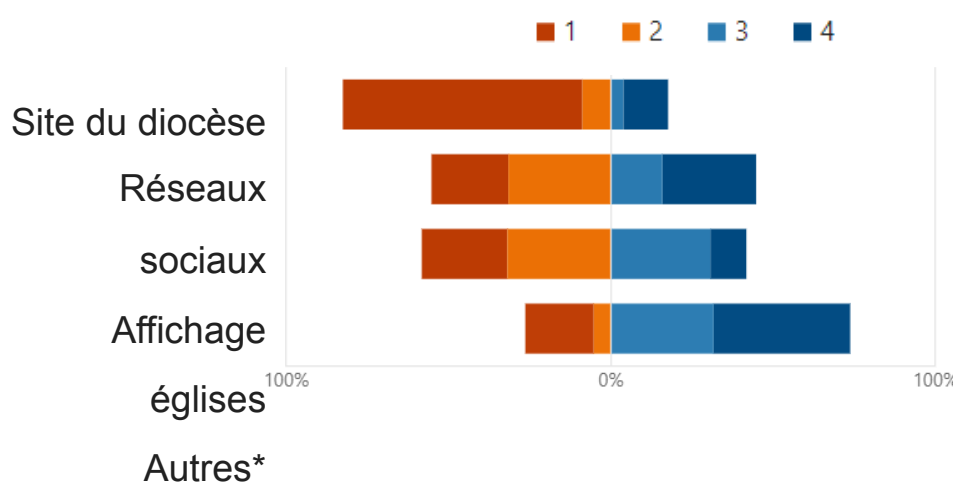
Les **canaux privilégiés** pour joindre les cellules d'accueil et d'écoute **demeurent le téléphone et le mail**, mais les sollicitations peuvent également être reçues par des moyens divers.

Une minorité des cellules, souvent auprès des diocèses à fort niveau de sollicitations, adoptent une **posture proactive et volontariste** pour « aller vers » et être visibles auprès du grand public (presse, rencontres, etc.).

**Positionnement des différents canaux de communication utilisés**



**Positionnement des différents relais de communication existant autour de la cellule**



\*Autres : rencontres directes individuelles ou à l'occasion d'événements publics

\*Autres : presse, réseaux professionnels, établissements privés.

**Note de lecture des graphiques :** les cellules ont répondu aux questions « Quels sont les canaux disponibles pour saisir la cellule ? » et « Quels sont les médias/relais en termes d'information ? » en classant respectivement selon 5 et 4 positions les options. La part de chaque position attribuée à chaque item est représentée ci-dessus. Par exemple, **48,5%** des cellules ont mis en première position le téléphone dans les canaux de communication utilisés, **42,5%** le mail, etc. Par ailleurs, **73,2%** des cellules ont indiqué que le site du diocèse était le principal relais de communication autour de la cellule.

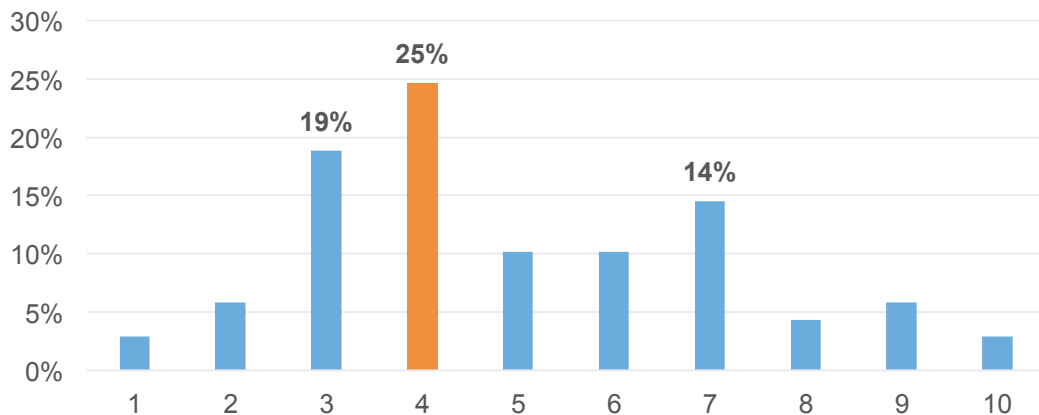


## L'organisation et la composition des cellules suit certaines tendances malgré une diversité de situations reflétant les contextes locaux

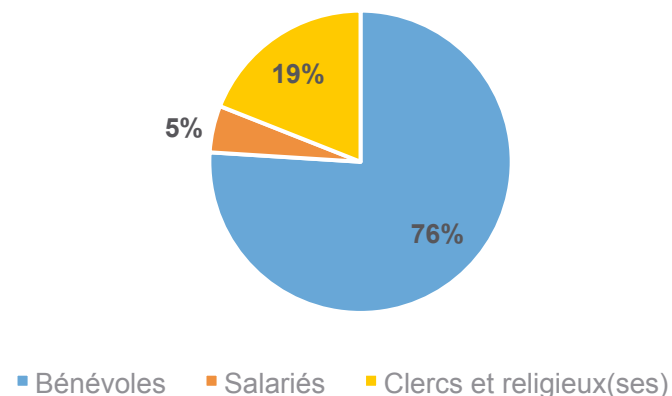
Parmi les 71 cellules ayant répondu au questionnaire :

- L'effectif moyen est de **5,1 membres**, avec une **corrélation globale par rapport au volume de sollicitations déclaré**.
- Le nombre total de personnes engagées dans les cellules est estimé à **360 personnes**, pour un effectif par cellule s'étendant de 1 à 10, tandis que **44% des cellules sont composées de 3 ou 4 personnes**.
- **76% des membres sont des laïcs bénévoles**.
- **17 salariés** sont recensés, répartis dans 10 diocèses.
- **73 clercs et religieux** sont recensés, avec une **moyenne de 1 par cellule**.
- Les cellules sont globalement composées **d'hommes et de femmes de manière relativement équilibrée**, avec une faible prépondérance de femmes dans quelques-unes. En effet, 25 cellules déclarent une majorité de femmes, tandis que 21 cellules déclarent une majorité d'hommes. Aucune cellule ne déclare une absence totale d'hommes ou de femmes.

**Répartition du nombre de personnes dans les cellules**



**Composition moyenne des effectifs (sur la base des déclarations des cellules)**



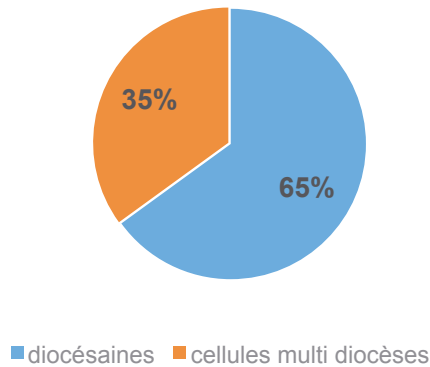
# Un profil majoritaire se dégage : il s'agit d'une cellule diocésaine, nommée cellule d'accueil et d'écoute, et créée en 2016

- Les cellules sont rattachées à un ou plusieurs diocèses. Parmi les répondants, **2/3 des cellules sont diocésaines**, tandis qu'**1/3 d'entre elles ont un périmètre élargi à plusieurs diocèses**.

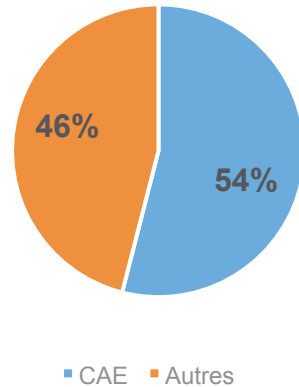
NB : certains diocèses (au moins trois recensés) ont établi un **partenariat local avec France Victimes** pour rediriger les sollicitations vers leurs services d'écoute.

- **Plus de la moitié des cellules (54%) sont nommées « cellules d'accueil et d'écoute »**. Parmi les autres noms, « cellule d'écoute » ressort le plus, et pour les autres, la notion de « victimes » est souvent mise en avant.
- Si les premières cellules ont été créées dès 2012, **un pic de création ressort nettement sur 2016 et 2017**.

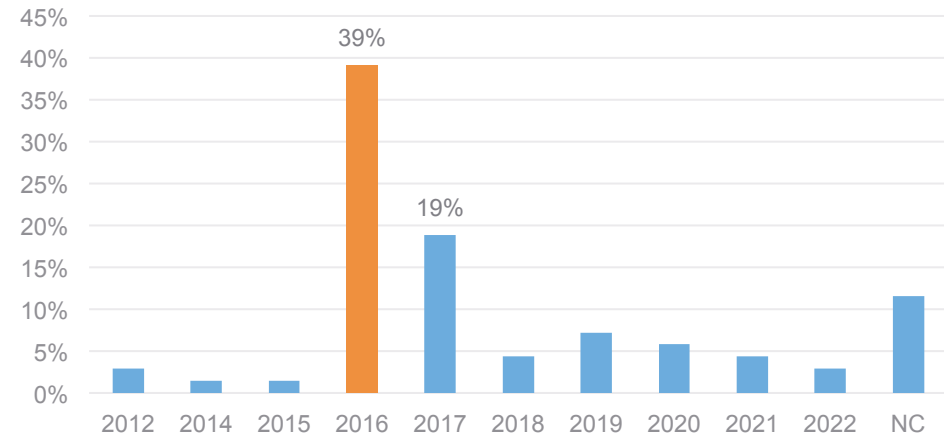
Répartition des cellules diocésaines et interdiocésaines



Répartition des cellules selon leur dénomination (« CAE » ou autres noms)

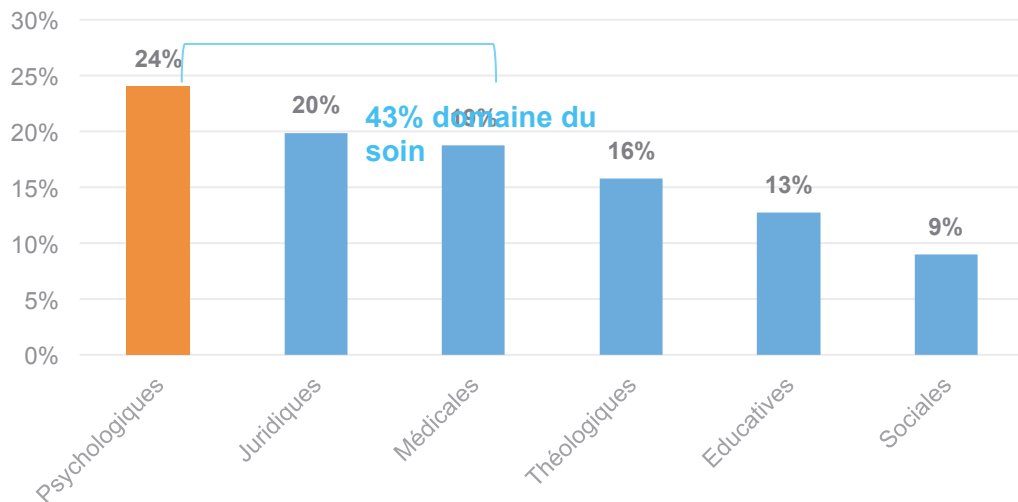


Répartition des cellules selon leur année de création



# Des membres disposant de nombreuses expertises ; des formations dédiées plus fréquentes pour les cellules fortement sollicitées

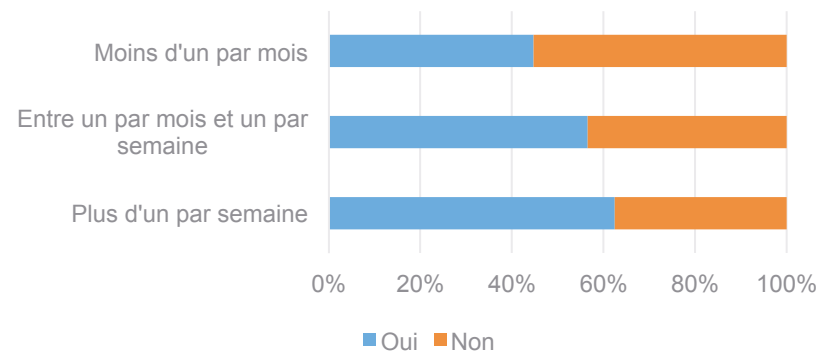
## Compétences présentes au sein des cellules



- **90% des cellules** disposent dans leurs effectifs d'**au moins 3 des compétences** suivantes : psychologiques, juridiques, médicales, théologiques, éducatives ou sociales.
- **Les domaines de compétences les plus représentés** sont la psychologie (24% du total des compétences citées), le juridique (20%), les autres professions médicales (19%) et la théologie / spiritualité (16%).
- D'autres compétences spécifiques à l'enfance sont également identifiées, comme la **pédopsychiatrie**.

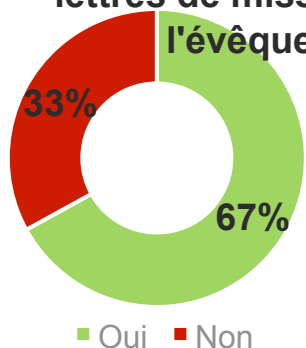
Bien que près de la moitié des cellules indiquent que leurs membres ont reçu une formation dédiée à l'accueil et l'écoute de personnes victimes, cette part varie souvent selon le volume de sollicitations de la cellule. Un traitement qualitatif des réponses suggère toutefois une **grande hétérogénéité** des cadres et contextes des parcours suivis.

## Part des cellules indiquant que leurs membres ont reçu une formation *ad hoc*, selon leur volume de sollicitations



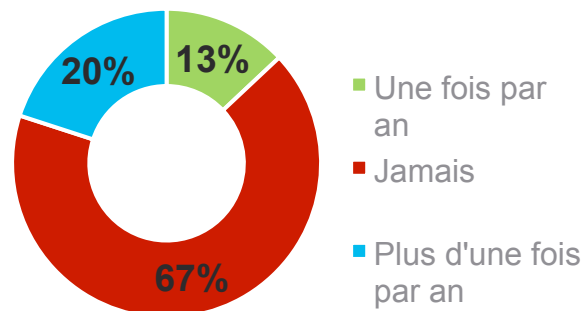
## Une application partielle de la part des cellules du « Référentiel de bonnes pratiques » national

### Part des cellules disposant de lettres de mission de l'évêque



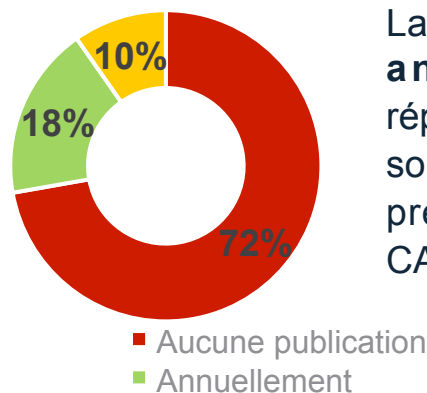
Deux tiers des cellules répondantes **indiquent disposer d'une lettre de mission** de leur évêque.

### Fréquence de la supervision médicale ou psychologique des membres des cellules



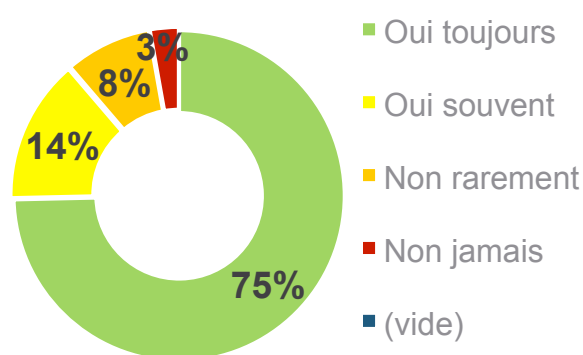
Deux tiers des cellules (67%) **ne font jamais l'objet d'une supervision médicale et/ou psychologique** de leurs membres. Lorsque des supervisions sont prévues, elles **demeurent hétérogènes** (allant du suivi en milieu hospitalier à un simple groupe de parole entre membres).

### Proportion et fréquence de la publication d'un bilan annuel par les cellules



La pratique du **bilan annuel** n'est pas répandue, bien qu'elle soit relativement plus présente parmi des CAE très sollicitées.

### Part des cellules accueillant les sollicitants avec deux interlocuteurs



La pratique de l'accueil en binôme des personnes victimes n'est pas **systématique**, bien que la majorité des cellules indiquent l'appliquer. Cela peut être dû au **manque d'effectifs**, à une difficulté liée à la **disponibilité** de certains membres, ou simplement à **une pratique non encore instituée**.

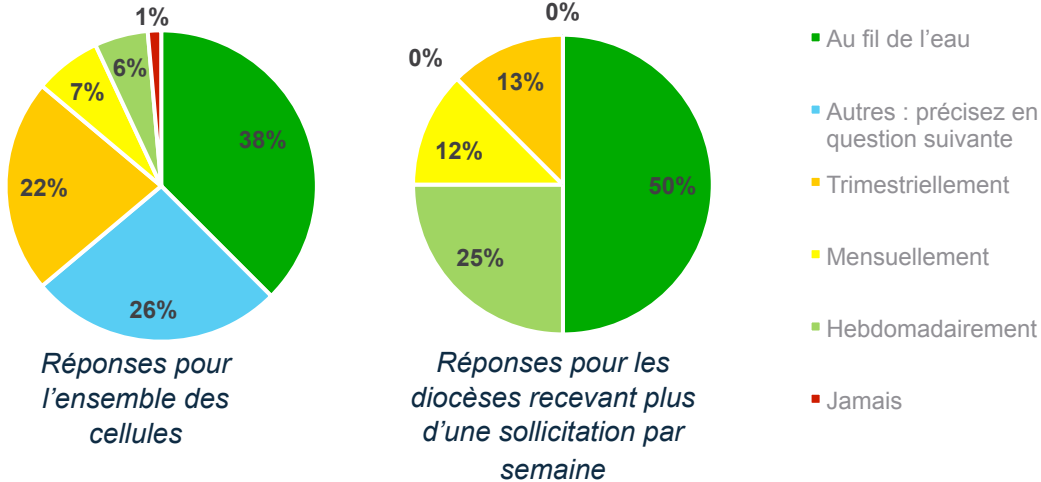
# Des rencontres avec l'évêque dont la fréquence varie selon les cellules

Selon les cellules, les temps de **coordination avec l'évêque** (étude de situations, informations sur les prochaines actions de sensibilisation, suivi d'un dossier) se font le plus souvent **au fil de l'eau (38%)**, trimestriellement (22%), mensuellement (7%), hebdomadairement (6%).

Le champ de réponse « Autres » (26%), à remplissage libre, traduit certaines situations particulières comme la **vacance du siège de l'évêque** sur une longue durée.

Les cellules associées à un **volume de sollicitation élevé** indiquent toutefois une **coordination relativement plus fréquente avec leur évêque**.

Fréquence des temps de coordination entre la cellule et l'évêque





## 4. Évaluation de la qualité de l'accueil, de l'organisation et du fonctionnement des cellules

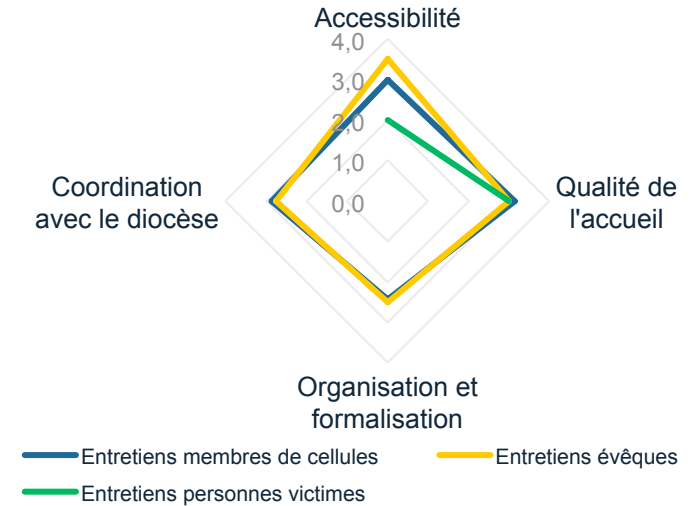
# Auto-évaluation de la maturité de la cellule proposée à la fin de chaque entretien réalisé

Les personnes interviewées sont conscientes de l'existence de marges d'amélioration

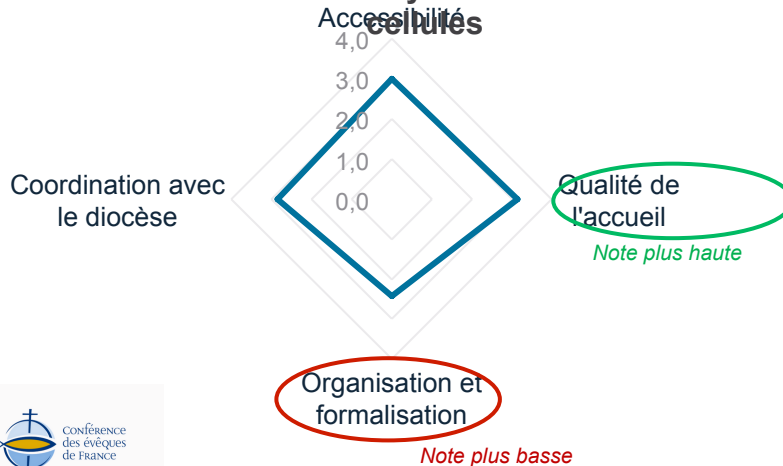
A la fin de chaque entretien conduit, une **auto-évaluation de la maturité de la cellule** a été proposée aux interlocuteurs sur une échelle de 1 à 4, allant de **peu satisfaisant à très satisfaisant**. Parmi les constats :

- La **qualité de l'accueil et la coordination entre les cellules et le diocèse** sont principalement jugées **satisfaisantes (note : 3/4)**.
- Les **personnes victimes** sont **plus sévères** que les cellules et les évêques **sur l'évaluation de l'accessibilité**, entendue comme la facilité de prise de contact avec la cellule, avec une **note de 2/4**.
- Enfin, évêques et cellules s'accordent sur **l'existence de marges de progrès s'agissant de l'organisation des cellules et de la formalisation des documents (note : 2/4)**.

## Auto-évaluation - Comparaison évêques, membres de cellules, personnes victimes



## Auto-évaluation - Moyenne des membres de cellules



## Auto-évaluation - Moyenne des évêques





## 4.1. Le parcours usager



Si les canaux de sollicitation et les délais de réponse de la part des cellules semblent adaptés, la visibilité de la cellule pourrait être améliorée

Visibilité	Accès	Réactivité	Conditions d'accueil et d'écoute	Orientation	Gestion de la fin de la relation
<b>Constats</b>			<b>Préconisations / Pistes de réflexion</b>		
<p><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La moitié des personnes victimes rencontrées <b>ignoraient l'existence de la cellule</b> avant d'être mises en lien avec elle par un tiers ou par la cellule elle-même.</li> <li>Le <b>numéro national</b> ne semble pas non plus connu.</li> </ul> <p><b>Canaux et modalités d'accès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les personnes victimes expriment une forte <b>préférence pour le canal téléphonique</b>, le mail pouvant être dissuasif.</li> <li>Cependant <b>le téléphone présente des risques</b> (récit instantané, dispositions du répondant...).</li> <li>De nombreuses personnes <b>sollicitent directement le diocèse en première intention</b>, sans association systématique de la cellule.</li> </ul> <p><b>Réactivité, délais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Variable d'une cellule à l'autre, <b>la réactivité est jugée globalement bonne</b> malgré quelques cas d'absence de réponse (souvent par mail).</li> <li>La permanence repose fréquemment sur <b>une seule personne</b>.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Accentuer la communication</b> sur l'existence et les missions des cellules, auprès du public et des clercs.</li> <li><b>Veiller à proposer deux canaux de sollicitation, a minima</b> mail et téléphone, pour couvrir largement les besoins (fait dans la quasi-totalité des cas, mais parfois depuis peu de temps).</li> <li><b>Communiquer sur le numéro national</b> mis à disposition (qui renvoie vers France Victimes)</li> <li>Veiller à <b>déclencher l'expression du récit au moment du rendez-vous</b> (en présentiel) et non en amont, lors de la prise de contact initiale, pour éviter de gérer seul une écoute par téléphone, et éviter la <b>multiplication des témoignages éprouvants pour la personne</b>.</li> <li><b>Associer la cellule à toutes les situations d'écoute</b>, même lorsque la personne sollicite directement le diocèse.</li> <li><b>Bonne pratique</b> : rappeler ou répondre dans les 48h et non « à chaud » pour adopter un ton / une posture adaptés à la situation.</li> </ul>		



# Les conditions d'accueil et d'écoute sont parfois éloignées du référentiel, et peuvent présenter des maladresses affectant le lien avec les personnes victimes

Visibilité	Accès	Réactivité	Conditions d'accueil et d'écoute	Orientation	Gestion de la fin de la relation
<b>Constats</b>			<b>Préconisations / Pistes de réflexion</b>		
<p><b>Conditions d'accueil et d'écoute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des écoutants n'ont <b>pas reçu de formation spécifique en matière de traumatologie / violences sexuelles.</b></li> <li>• La qualité des personnes et de leur écoute est souvent soulignée par les personnes accueillies, mais la présence de profils « experts » (magistrats, médecins, éducateurs, etc.) ne prémunit pas systématiquement contre les <b>maladresses au cours des échanges et/ou les contacts difficiles.</b></li> <li>• Certaines <b>configurations d'écoute peuvent générer ou accentuer des difficultés</b> ressenties par les personnes victimes. Les <b>principales difficultés remontées</b> sont la nature et distance du lieu, le profil et l'âge des écoutants, les informations préalables sur le déroulé et l'identité des écoutants.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser le passage par une <b>formation dédiée à la victimologie</b> pour l'ensemble des personnes amenées à réaliser des échanges avec des personnes victimes.</li> <li>• Organiser <b>l'accueil systématiquement avec deux interlocuteurs</b>, même en présence de l'évêque, afin de le protéger et de protéger aussi les personnes victimes.</li> <li>• Proposer systématiquement <b>un lieu « neutre »</b> en option pour la première rencontre.</li> <li>• Proposer systématiquement la <b>présence d'un binôme homme/femme</b> (ou de deux femmes en option).</li> <li>• Indiquer systématiquement les <b>noms des personnes</b> qui seront présentes à chaque contact et <b>les compétences au titre desquelles elles participent aux échanges.</b></li> </ul>		



# L'orientation est jugée peu aisée de la part des cellules et peu satisfaisante de la part des personnes victimes

Visibilité	Accès	Réactivité	Conditions d'accueil et d'écoute	Orientation	Gestion de la fin de la relation
<b>Constats</b>				<b>Préconisations / Pistes de réflexion</b>	
<p><b>.Orientation des personnes victimes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les cellules perçoivent différemment leur rôle en matière d'orientation et d'accompagnement</b> des personnes victimes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les cellules <b>réorientent rarement les personnes hors de leur périmètre initial</b> (mineurs ayant subi des violences sexuelles en cadre ecclésial).</li> <li>✓ Il ressort des échanges que les cellules <b>orientent également peu vers d'autres structures externes</b> (France Victimes, CRIAVS, collectifs, associations, professionnels du soin, etc.).</li> <li>✓ Certains écoutants expriment des <b>questions déontologiques liées à leur profession</b> (magistrat, médecin, etc.), notamment en matière de confidentialité.</li> <li>✓ Des questions se posent également sur la possibilité et les modalités pour <b>aiguiller les personnes vers des experts de confiance</b>, notamment en matière thérapeutique.</li> </ul> </li> <li>• <b>La communication entre les diocèses et les communautés religieuses a pu être source de complexité</b> dans tous les parcours de personnes victimes concernées.</li> <li>• <b>Les règles externes aux cellules relatives à la réparation sont parfois mal comprises par les personnes victimes</b>, notamment la suspension des démarches dans l'attente du procès, la prescription ou encore la séparation des parcours INIRR/CRR et majeurs/mineurs. Ces règles peuvent ainsi participer à une rupture de confiance de la personne à l'égard de la cellule qui les relaye.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarifier le rôle et les limites des cellules en matière d'orientation des personnes</b> pour la prise en charge (suggestions générales de démarches et possibilités d'accompagnement, sans avoir une liste nominative de professionnels, ou utiliser une liste déjà existante comme la liste des CMP).</li> <li>• <b>Clarifier les règles déontologiques s'appliquant aux professionnels agissant dans le cadre de la cellule</b> (médecins, magistrats, etc.), notamment en matière de confidentialité et de devoir de signalement.</li> <li>• <b>Renforcer les liens entre les cellules et les communautés religieuses</b> implantées dans le diocèse.</li> <li>• Lorsqu'une personne victime est aiguillée par une cellule vers une instance de réparation, et avec l'accord de celle-ci, veiller à <b>associer plus étroitement la cellule à l'avancée du dossier</b> et l'informer des éventuels points de blocage rencontrés.</li> </ul>	



# Les modalités de fin de l'accueil et le suivi a posteriori pourraient être précisés

Visibilité	Accès	Réactivité	Conditions d'accueil et d'écoute	Orientation	Gestion de la fin de la relation
<b>Constats</b>			<b>Préconisations / Pistes de réflexion</b>		
<b>Fin de l'accueil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peu de partenariats sont structurés au niveau local avec des associations, collectifs ou structures publiques</b>, sauf exceptions ciblées, ce qui ne facilite pas la circulation de l'information en cas de suites. Ces partenariats <b>ne sont cependant pas nécessairement recherchés ou souhaités</b> par les cellules.</li> <li>• La <b>possibilité d'une saisine de l'INIRR est systématiquement communiquée</b>, mais le retour d'information n'est quasiment jamais assuré pour le suivi des dossiers.</li> <li>• La <b>majorité des personnes victimes auditionnées font l'objet d'un suivi inscrit dans la durée</b>. Cela semble être une demande récurrente, plusieurs autres personnes victimes regrettant de ne plus recevoir de nouvelles de la part de leurs interlocuteurs des cellules.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inciter les cellules à être pro-actives et volontaristes pour améliorer leur <b>identification au sein de leur écosystème</b> local d'accueil et d'accompagnement des personnes victimes.</li> <li>• <b>Étudier avec l'INIRR la possibilité d'informer les cellules de l'avancée des dossiers</b> pour les personnes victimes ayant eu un lien avec ces cellules, avec leur accord.</li> <li>• <b>Clarifier les modalités de suivi et d'accompagnement</b> des personnes victimes dans la durée.</li> </ul>		

# Les procédures de transmission des données et d'archivage ne sont pas suffisamment sécurisées

Visibilité	Accès	Réactivité	Conditions d'accueil et d'écoute	Orientation	Gestion de la fin de la relation
<b>Constats</b>			<b>Préconisations / Pistes de réflexion</b>		
<p><b>Archivage et suivi <i>a posteriori</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>formalisation de l'activité est souvent insuffisante</b>, ce qui est source de risques.</li> <li>• Les personnes victimes n'ont <b>pas toujours une visibilité suffisante sur le traitement matériel de leur dossier</b>.</li> <li>• <b>Les cellules ont peu de règles ou d'attentes claires en matière de formalisation des échanges</b>, et différencient rarement procès-verbal, compte-rendu ou attestation de rencontre (relecture par la personne, signature, cycle de vie du fichier, intégration de remarques contextuelles sur l'entretien, etc.).</li> <li>• Il n'est aujourd'hui <b>pas possible d'obtenir une estimation globale fiable du nombre de personnes ayant sollicité les cellules</b>, et la plupart des cellules rencontrées n'élaborent pas de bilan annuel de manière pérenne.</li> <li>• Les dossiers sont dans la plupart des cas <b>fondus dans les archives du diocèse</b>. Une sensibilisation des membres aux <b>enjeux liés à leur stockage</b> ne semble pas avoir été faite.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Élaborer un « kit documentaire » des cellules</b> contenant le socle administratif et documentaire minimal : trames de documents de cadrage, grilles d'entretien, lettres-types, fiches numériques de suivi des parcours...</li> <li>• Veiller à respecter des exigences partagées en matière de <b>protection des données, de manière à respecter la traçabilité et la confidentialité des informations (RGPD)</b> pour le traitement et la diffusion des données, même au sein de la cellule (échanges de mails, impressions de documents, stockage en local...).</li> <li>• <b>Communiquer systématiquement à la personne victime le compte-rendu</b> de son audition, et conserver une trace de cette transmission.</li> </ul>		





## 4.2. Diagnostic organisationnel



# Des cellules reposant souvent sur un nombre limité de personnes effectivement disponibles et/ou formées à l'écoute, ce qui peut présenter des risques et pénaliser leur soutenabilité (1/2)

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<p><b>Disponibilité effective des membres pour l'écoute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fonctionnement qui repose fréquemment sur <b>peu de personnes effectivement disponibles et/ou formées à l'écoute</b>, ayant pour effet une <b>forte sollicitation des responsables de cellules</b>, faisant peser un risque sur la pérennité de la structure (isolement, disponibilité, continuité d'activité).</li> <li>• L'analyse du questionnaire a montré que le <b>nombre moyen de membres, de 5,1 en moyenne globale, est corrélé au nombre de sollicitations, mais pas proportionné</b> pour les cellules les plus sollicitées. Les cellules très nombreuses contiennent souvent en leur sein un noyau dur plus mobilisé.</li> <li>• Des cellules <b>comprennent des personnes elles-mêmes victimes de violences</b>, participant souvent aux actions de sensibilisation menées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposer une organisation-type</b>, élaborer des <b>fiches-missions</b> et encourager l'attribution de postes d'action et la <b>répartition des responsabilités</b> entre les membres.</li> <li>• Encourager les cellules à demander une <b>disponibilité d'engagement minimale</b> pour être membre permanent d'une cellule, incluant <b>un temps prévu pour la formation</b>.</li> <li>• Inciter à la mise en place <b>de lettres de mission</b> individuelles avec une durée de <b>mandat</b> définie.</li> </ul>



# Des cellules reposant souvent sur un nombre limité de personnes effectivement disponibles et/ou formées à l'écoute, ce qui peut présenter des risques et pénaliser leur soutenabilité (2/2)

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<p><b>Renouvellement des membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une <b>génération de membres</b> et de responsables de cellules présents dès 2016/2017, qui est aujourd'hui à <b>renouveler</b>, posant ainsi la question de <b>la transmission</b> des cellules et de la <b>continuité</b> de leur activité.</li><li>• Une <b>absence de procédure et d'harmonisation des pratiques en cas de départ de l'évêque</b>, bien que celui-ci puisse être directement impliqué dans le lien avec des personnes victimes et dans l'organisation de la cellule.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prévoir la passation des postes de responsable de cellule</b> : inciter au tuitage, relayer une sensibilisation vis-à-vis des évêques concernant la nécessité d'une alternance, définir des règles de départ (documentation, information des personnes suivies, etc.) encourager à la mise en place de kits d'intégration de nouveaux membres.</li><li>• Prévoir une <b>information préalable des cellules en cas de réorganisation au niveau diocésain</b> (changement d'évêque ou de vicaire général) afin d'envisager les répercussions sur les situations suivies, dans un souci de continuité, et veiller à la bonne information du successeur.</li></ul>



# Des cellules éprouvant des difficultés à maintenir une activité en l'absence de sollicitation

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<p><b>Cellules en sommeil</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Malgré un pic d'activité à l'issue de la publication du rapport de la CIASE, 65% des cellules ont reçu en moyenne moins de 10 nouvelles situations par an depuis 2021 et 15% n'en ont pas reçu depuis le début de l'année 2023, ce qui <b>pose la question de la pérennité des cellules rencontrant un « creux » de sollicitations.</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Certaines cellules éprouvent des <b>difficultés à maintenir un rythme régulier</b> de réunions.</li><li>✓ Ces cellules peuvent avoir tendance à <b>se recentrer sur la prévention et la communication</b>, parfois <b>au détriment de la veille et de la formation continue</b>, ou de la montée en compétences pour assurer l'accueil et l'écoute possible des personnes victimes.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En complément des actions de prévention et de sensibilisation, même en l'absence de sollicitation, veiller à ce que tous les membres <b>consacrent du temps pour des formations</b> à l'accueil et l'écoute de personnes victimes, au niveau local ou national.</li><li>• Si possible, consacrer également du temps au <b>soutien éventuel auprès des autres cellules.</b></li></ul>

# La formation des membres des cellules à l'écoute n'est pas systématique

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<p><b>Formation et compétence des membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les cellules disposent de nombreuses <b>expertises spécifiques en leur sein</b> (magistrats, médecins, éducation, pastorale, etc.) mais n'impliquant <b>pas forcément une compétence spécifique d'écoute</b> – ce qui ressort dans la majorité des retours d'expérience de personnes accueillies.</li><li>• <b>La majorité des membres indiquent ne pas avoir reçu de formation dédiée</b>, conduite par la CEF ou par un autre organisme.</li><li>• Environ la moitié des membres de cellules rencontrés a suivi une <b>formation dédiée à l'écoute</b>, la plupart du temps auprès de la CEF.</li><li>• Les <b>membres de cellules n'ayant pas reçu de formation dédiée</b> ont systématiquement exprimé le souhait d'en suivre une, en soulignant souvent des besoins d'outils pratiques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller à ce que <b>chaque membre bénéficie d'une formation à l'écoute</b> de personnes victimes lors de sa prise de fonction, et de formations complémentaires au cours de son mandat.</li></ul>

# Une organisation souvent fondue dans le fonctionnement du diocèse, pouvant générer un risque de confusion avec les services diocésains et dissuader les personnes victimes (1/2)

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<p><b>Relations avec l'institution diocésaine</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Une forte insertion de la cellule dans la structure du diocèse</b> a été observée dans certains cas, générant un <b>risque de confusion dans la gouvernance</b> : coordination de la cellule directement par un ex-vicaire ou vicaire général, présence de salariés des diocèses parmi les membres de la cellule, participation systématique de certains évêques aux réunions...</li><li>• <b>Si une indépendance totale n'est pas souhaitable</b>, la cellule étant créée par l'évêque, sous son autorité, et lui apportant conseil dans sa mission, <b>une autonomie de fonctionnement et une liberté de décision semblent nécessaires.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privilégier le choix de <b>laïcs pour les postes à responsables des cellules.</b></li><li>• Veiller à la bonne <b>distinction entre la cellule comme structure d'accueil et d'écoute, et un service diocésain</b> éventuellement chargé des actions de prévention et pleinement inséré dans la gouvernance du diocèse.</li><li>• Initier un <b>partage au niveau national sur la circulation de l'information entre la cellule et le diocèse</b>, pour l'ensemble des étapes de la sollicitation initiale jusqu'à l'archivage, <b>recenser et diffuser les bonnes pratiques</b> sur ce sujet.</li></ul>

# Une organisation souvent fondue dans le fonctionnement du diocèse, pouvant générer un risque de confusion avec les services diocésains et dissuader les personnes victimes (2/2)

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<p><b>Liens entre la cellule et les clercs</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La présence des clercs au sein de la cellule, parfois en rôle de coordinateur</b>, permet de répondre à une attente de certaines personnes victimes d'être entendues par un représentant de l'Église, et à l'ensemble de la cellule de <b>bénéficier d'une expertise complémentaire</b>. Elle peut toutefois <b>aussi engendrer des risques</b> de dissuasion de personnes victimes lorsque ceux-ci sont des interlocuteurs incontournables.</li><li>• <b>L'association du corps presbytéral dès la conception des actions de sensibilisation</b> envisagées par la cellule est un facteur facilitant pour leur bon relais auprès du diocèse.</li></ul> <p><b>Situation d'un prêtre encore en activité et/ou en vie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les cellules ne distinguent pas forcément clairement la procédure à suivre pour les <b>situations pour lesquelles l'auteur ou auteur présumé est toujours en activité et/ou en vie</b> et les autres, celles-ci portant pourtant des enjeux spécifiques lorsque la cellule est très intégrée à l'institution diocésaine.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Permettre aux personnes victimes qui le souhaitent qu'un clerc soit présent au moment de l'écoute</b>, tout offrant la possibilité à une personne le souhaitant de ne pas avoir de contact avec lui.</li><li>• Diffuser les <b>bonnes pratiques des cellules</b> organisant des activités de prévention et de sensibilisation en <b>coopération avec le corps presbytéral</b> et en appui de services diocésains dédiés.</li><li>• <b>Favoriser le lien continu entre la cellule et les prêtres</b>, par exemple à l'occasion du conseil presbytéral, pour recueillir les attentes mutuelles et sensibiliser (dans les deux sens).</li><li>• <b>Veiller au respect des règles et protocoles, et identifier les conséquences sur le fonctionnement de la cellule</b> dès lors que l'auteur ou auteur présumé est toujours en vie ou en activité (devoir de retrait de clercs, traitement spécifique des dossiers, information du procureur, etc.).</li></ul>



## 4.3. Attentes des cellules en termes d'appui



# La mise en réseau des cellules pourrait être améliorée à plusieurs niveaux, et les données d'activité des cellules devraient être consolidées pour avoir une vue globale sur les situations

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des <b>cellules souvent isolées</b>, ayant peu connaissance des pratiques des autres cellules ou acteurs de l'accueil et de l'écoute (associations, structures publiques), ce qui peut générer des <b>difficultés notamment lors de l'aiguillage des personnes victimes</b>.</li> <li>• Des <b>parcours des personnes victimes traversant parfois plusieurs diocèses</b>, sans que la coordination ne soit aisée (difficulté de prise de contact, méconnaissance des caractéristiques et pratiques des cellules voisines, etc.).</li> <li>• Des <b>écarts importants s'agissant des ressources locales</b>, compétences et expertises internes, souvent issus de la démographie (bassins de population), entraînant parfois un <b>voisinage direct entre cellules sur-dotées et les cellules sous-dotées</b>.</li> <li>• Un sentiment d'une distance avec « Paris » (la CEF) et un <b>besoin exprimé d'une meilleure prise en compte des caractéristiques socio-démographiques du territoire</b>. Cela pose la question de la pertinence d'entretenir certains liens à l'échelle provinciale, en alternative ou en complément de l'échelle nationale.</li> <li>• Une difficulté de coordination entre les cellules et la CEF pour obtenir une <b>vision globale du nombre de personnes accueillies</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au niveau local :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcer les <b>liens avec le tissu associatif</b> et les <b>réseaux de professionnels</b>.</li> </ul> </li> <li>• <b>Au niveau provincial :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Favoriser la <b>mise en réseau et les partages d'expériences et/ou de ressources</b>, que ce soit en temps de veille, en appui d'une situation complexe, ou en cas d'afflux massif de situations.</li> </ul> </li> <li>• <b>Au niveau national :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Faire vivre davantage la communauté des cellules</b> (annuaire, rencontres, formations) et les inviter à <b>participer à l'élaboration des propositions</b>.</li> <li>✓ Associer plus systématiquement les cellules pour <b>communiquer sur les liens institutionnels avec les tiers</b> (conventions et documents-cadres avec des associations, rencontres, etc.).</li> <li>✓ <b>Consolider les données pour aboutir à une vision globale des volumes de situations</b> s'appuyant sur un recueil des bilans locaux ainsi que sur un lien renforcé avec les autres acteurs de l'accueil des personnes victimes (associations, collectifs).</li> </ul> </li> </ul>

Une attente forte est exprimée pour que la CEF joue un rôle de centre de ressource et d'expertise, et en mesure d'intervenir directement en renfort des cellules pour les situations complexes

### Constats

- Une appropriation modérée et inégale par les cellules du référentiel de bonnes pratiques de la CEF et la diversité des actions sur certains points (périmètre de l'accueil, rôle en matière de prévention, méthodes et cadre d'écoute, composition des cellules, etc.) illustrent la **difficulté actuelle de mettre en place des pratiques communes permettant notamment de sécuriser le fonctionnement des cellules.**
- A titre d'exemples, les **comptes-rendus d'entretien et l'accueil en binôme**, pourtant gages de qualité d'accueil et de prudence, **ne sont pas gérés de manière suffisamment sécurisée.**
- Bien qu'attachées à leur marge de manœuvre et autonomie de fonctionnement local, la grande majorité des cellules rencontrées expriment des **besoins clairs d'outils, de documents-types, de précisions sur les attentes de la CEF** s'agissant notamment du périmètre d'accueil et du suivi des personnes, ainsi que l'expression de **doctrines nationales** sur certains sujets (déontologie de l'écouter, règles de juste positionnement, périmètre de l'accueil, etc.).

### Préconisations / Pistes de réflexion

- **Poursuivre le travail engagé avec le référentiel de bonnes pratiques** en y associant davantage les cellules, par exemple en formant des **sous-groupes de travail chargés de produire des fiches thématiques** sur des sujets tels que :
  - ✓ **Comment systématiser les entretiens en binôme ?**
  - ✓ **Quelle méthode, quelles exigences pour le compte-rendu** (contenu, délais, transmission, etc.) ?
  - ✓ **Quel cadre déontologique pour un professionnel** (médical, judiciaire...) agissant au nom de la cellule ?
  - ✓ **Quel périmètre définir pour l'accueil par la cellule** (faits sur majeurs, faits d'emprise, question des personnes vulnérables, rôle envers les auteurs ou les auteurs présumés) ?
  - ✓ **Quel rôle dans le suivi et l'accompagnement** des situations ?
- **Mettre des documents socles (modèles) à disposition des cellules et un fonds documentaire** (procédures, actualités) par exemple à travers un **espace de travail collaboratif.**
  - ✓ Privilégier le partage de documents que les cellules pourront adapter.

# Le Service National pour la Protection des Mineurs de la CEF, dans sa configuration actuelle, est confronté à une charge de travail très élevée

Constats	Préconisations / Pistes de réflexion
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour les personnes victimes, la CEF est parfois perçue comme une <b>voie d'escalade ou de recours en cas de difficulté rencontrée avec une cellule</b>, mais les conditions dans lesquelles ce rôle est rempli restent à confirmer (utilisation effective du numéro et du mail nationaux, sollicitations directes du Service national de protection des mineurs et capacité de réponse en cas de besoins soudains).</li><li>• <b>La CEF et ses missions sont aujourd'hui incarnées auprès des cellules par la directrice du Service national de protection des mineurs</b>, qui est perçue comme la référente et experte sur tous ces sujets, et de manière très positive. Sa grande réactivité est également saluée. Cependant, <b>la charge associée est aujourd'hui très élevée.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envisager de <b>renforcer les capacités d'intervention du Service National de Protection des Mineurs</b>, en priorité par un <b>redimensionnement en moyens humains et compétences.</b></li><li>• Alternativement, une autre solution pourrait être de solliciter une <b>participation étendue de certains membres locaux, qui seraient identifiés comme « référents » nationaux ou provinciaux</b>, sur des sujets définis (en priorisant leur disponibilité pour les besoins de veille locale).</li></ul>





**Conférence des évêques de France**  
Service national pour la protection des mineurs  
58, avenue de Breteuil - 75007 Paris  
[audit.cae@cef.fr](mailto:audit.cae@cef.fr) | 01 72 36 68 11



Leading positive transformation