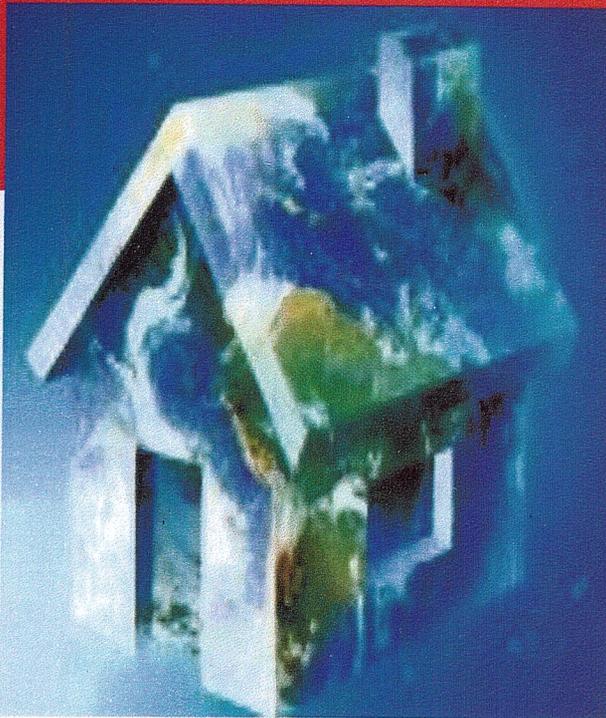


Démocratie participative et développement communautaire



LES RESSORTS DE LA DEMOCRATIE ACTUELLE

Politiques de reconnaissance et démocratie délibérative

La démocratie participative dans le champ urbain

LE COMMUNAUTAIRE EN RECHERCHE

Une gouvernance économique grâce à une responsabilité politique renouvelée

Les compétences professionnelles des travailleurs sociaux

LA PARTICIPATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS

La participation des habitants - un impératif politique à la recherche d'une traduction opérationnelle

Accompagner les détenus vers l'employabilité

MICHÈLE BAUMANN, MARIE-EMMANUELLE AMARA

Introduction

Si les ex-détenus sont amenés à être, comme l'ensemble des citoyens européens, des acteurs de la compétitivité économique capables de répondre aux exigences du marché du travail, il est nécessaire qu'ils acquièrent ou améliorent pendant leur détention leurs compétences relatives à l'employabilité. Mais le personnel des établissements pénitentiaires est-il prêt à assumer cette mission?

Dans le cadre du projet EQUAL-RESET « Réinsertion Économique et Sociale par l'Éducation et le Travail des détenus », des entretiens qualitatifs ont été menés auprès du personnel du Centre Pénitentiaire de Givenich (prison semi-ouverte au Grand-Duché du Luxembourg)¹ afin de comprendre les difficultés qu'ils rencontrent dans l'accompagnement social et éducatif des détenus.

Le personnel a reconnu avoir peu de besoins en connaissances théoriques, mais a souligné un manque de compétences réelles pour mieux:

- s'adapter aux diversités culturelles et éducatives ;
- réagir, de façon plus adéquate, face aux difficultés et aux efforts des détenus (positiver, valoriser leur travail, être à l'écoute, se montrer patient, éduquer à la ponctualité, etc.) ;
- travailler en équipe avec les collègues et les partenaires extérieurs afin de construire puis accompagner les projets personnalisés des détenus, ce dernier point étant le plus évoqué dans les discours des enquêtés.

Pour qu'ils assument pleinement et efficacement leurs missions d'encadrement, former le personnel des prisons devrait être une priorité nationale.

1. PIC EQUAL, une initiative au cœur de l'Europe Sociale

L'Union Européenne se distingue des autres modèles sociaux démocratiques par son rapport à la solidarité, au travail, et plus généralement, à la place qu'elle accorde à la protection des plus faibles. C'est ainsi qu'a été créée l'Europe Sociale qui intervient sur les questions liées à l'emploi, la santé, la protection sociale, l'exclusion et la lutte contre les discriminations.

Lors du Conseil européen de Barcelone de 2002², ce modèle social européen a été décrit comme « *fondé sur une économie performante, un niveau élevé de protection sociale, d'éducation et de dialogue social* ». L'équilibre entre prospérité économique et justice sociale s'avère être une condition essentielle de la compétitivité, définie comme une : « *capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale* »³.

Le Programme d'Initiative Communautaire EQUAL⁴ (PIC EQUAL) s'inscrit dans la stratégie de lutte contre les discriminations et les inégalités en matière d'accès à l'emploi. Conçu pour permettre l'insertion de populations marginalisées, PIC EQUAL permet depuis 2001 d'expérimenter de nouveaux dispositifs d'orientation, de formation, d'accompagnement et de suivi de personnes exclues ou éloignées du marché de l'emploi et de la société, tels que les détenus.

L'initiative EQUAL est basée sur six principes clés:

- Approche thématique: centrer les actions en les inscrivant dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi ;
- Partenariat: réunir sur une base géographique ou sectorielle des acteurs clés au sein de partenariats de développement (PDD) ;
- Empowerment (participation active): renforcer la capacité d'action de tous les acteurs concernés, y compris des bénéficiaires⁵ ;
- Coopération transnationale: associer, au-delà des frontières, les PDD entre eux et les autorités nationales dans une volonté d'apprentissage mutuel et de coopération productive ;

· Innovation: explorer et tester, dans les politiques de l'emploi et de la formation, des approches innovantes en termes d'objectifs poursuivis, de méthodes utilisées ou de systèmes de mise en œuvre ;

· Diffusion et intégration dans les politiques: générer et valider des solutions nouvelles afin d'intégrer les meilleures pratiques dans les politiques de l'emploi et de l'inclusion sociale.

Pour accompagner ce processus, le cofinancement des politiques nationales est assuré par le Fonds Social Européen (FSE)⁶ qui contribue ainsi à une convergence des systèmes européens.

2. Préparer la libération et le retour dans la société des personnes incarcérées : recommandations internationales, européennes et nationales

Pendant la majeure partie de leur histoire et jusqu'à la deuxième moitié du 20^e siècle, la structure et le fonctionnement des prisons ont été dominés par une logique de détention : neutraliser les délinquants et malfaiteurs pour protéger la société. Depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, on assiste à un passage progressif vers une logique de réadaptation, de rééducation ou encore de réinsertion. La fonction de détention n'est pas fondamentalement remise en question, toutefois on note un changement d'orientation lié en particulier à la prise de conscience que, dans un pays démocratique, la privation de liberté des individus ne peut se justifier que si on les rend meilleurs pour la société⁷.

Pourtant en Europe⁸ comme aux Etats-Unis⁹, la plupart des détenus sont libérés sans avoir reçu ni préparation, ni accompagnement pour gérer la transition d'un milieu très contrôlé à la liberté et pour trouver ou retrouver une place sur le marché du travail. Au Luxembourg, le règlement grand-ducal du 24 mars 1989 stipule que «l'administration pénitentiaire doit prendre toutes les mesures destinées à faciliter la réintégration dans la société des personnes dont elle a la charge dans le cadre des Règles Minimales des Nations Unies pour le Traitement des détenus».

La mission de réinsertion fait donc partie intégrante du traitement des détenus par l'administration pénitentiaire, à qui il incombe de garantir leur sécurité, de respecter leur dignité, et surtout de les préparer activement à la sortie.

3. Le leadership des instructeurs : un facteur déterminant pour la réinsertion

Parmi les nombreux facteurs qui interviennent dans l'environnement relationnel et influencent les attitudes des détenus (niveau de sécurité de l'établissement, travail en équipes, conflits de rôles, dangerosité du travail, stress...), ceux liés à l'encadrement tiennent une place prépondérante. La formation, l'âge des gardiens, les années d'expérience, leur capacité à encourager les efforts des personnes incarcérées, mais aussi le sexe et l'appartenance ethnique ont un effet sur les capacités de réinsertion des détenus qui leur sont confiés. Si la majorité des agents pénitentiaires sont convaincus que la réadaptation est une responsabilité inhérente à leur rôle, les plus âgés au moment de leur entrée dans la profession y accordent plus d'importance¹⁰.

Une exploration empirique des facteurs contribuant à l'employabilité des délinquants de la Direction de la recherche du service CORrectionnel du CANada (CORCAN) a mis en évidence que les rapports entre détenus et gardiens et les attitudes de ces derniers au travail (motivation, engagement) sont des facteurs clés de l'employabilité. Les instructeurs d'atelier passent une grande partie de la journée en compagnie des détenus, ainsi leurs attitudes face au travail influencent celles que les délinquants acquièrent et conservent. Outre les enseignements, l'exemple qu'ils donnent participe donc pleinement au renforcement des comportements positifs qui seront nécessaires à leur réadaptation¹¹. C'est dans cette optique que le CORCAN privilégie et oriente la formation des détenus vers l'acquisition et/ou l'amélioration de leurs compétences relatives à l'employabilité plutôt que vers celles directement associées à un emploi¹².

Une évaluation du style de leadership des chefs d'atelier a montré qu'il existait une relation entre celui-ci et les attitudes, la motivation et le comportement au travail des détenus. Un leadership transformationnel a pour but de produire de façon constante une motivation en sollicitant le dépassement de soi¹³. Les détenus qui ont évalué le leadership de leurs instructeurs comme étant transformationnel ont souligné l'impact des attitudes positives sur leur travail telles que la participation, la motivation à avoir un emploi, le rôle du travail dans la vie, la responsabilité à l'égard des résultats professionnels. Ils ont déclaré avoir

ressenti une plus grande ardeur au travail, et plus d'empressement, à fournir un effort supplémentaire¹⁴. Dans une autre étude, les instructeurs d'atelier ont noté que l'application de ce style de leadership améliorerait la ponctualité des détenus¹⁵.

Par ailleurs, les détenus avouent se sentir rassurés en accordant leur confiance à leur surveillant¹⁶; c'est ainsi que l'on peut observer que la crédibilité, la capacité à sécuriser et l'honnêteté s'avèrent être des déterminants d'un leadership plus efficace. Bien que le rôle des instructeurs soit celui d'enseignant et de surveillant¹⁷, ces derniers doivent savoir gagner la coopération des détenus, négocier avec ceux-ci, et fonder la légitimité de leur autorité¹⁸. Il est incontestable que leur leadership intervient dans l'adoption et le développement de compétences professionnelles positives chez les détenus.

4. Réinsertion Économique et Sociale par l'Éducation et le Travail des détenus

Le Centre Pénitentiaire de Givenich (CPG) est l'une des deux prisons de l'Administration pénitentiaire du Grand-duché du Luxembourg. C'est une prison semi-ouverte qui accueille uniquement des hommes majeurs ayant un profil hétérogène (durée et motifs de la peine, profils psychosociaux, etc.).

Dans le cadre de la programmation nationale du PIC EQUAL (2000-2006), le CPG a présenté, en septembre 2004, un projet intitulé EQUAL-RESET¹⁹ au Ministère du Travail et de l'Emploi (autorité de gestion du programme EQUAL au Luxembourg). Le projet a démarré en 2005, il avait comme finalité de faciliter l'accès au marché de l'emploi des détenus par la mise en place d'actions innovantes²⁰.

L'Université du Luxembourg a été chargée de réaliser un diagnostic des problèmes rencontrés par le personnel dans l'accompagnement des détenus vers l'employabilité²¹. L'objectif de ce travail était d'analyser les difficultés qu'ils déclarent rencontrer dans leur relation quotidienne avec les détenus et leurs attentes vis-à-vis du fonctionnement du CPG. Le but de cette démarche était de faire émerger les besoins des membres du personnel pénitentiaire qui, au Luxembourg, ne bénéficient pas encore d'une formation professionnelle, pour *in fine* identifier les axes qui serviront à l'élaboration d'un programme de formation spécifique.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Population

Le CPG emploie 46 personnes (40 hommes / 6 femmes ; âge 38,7 ans en moyenne ; ancienneté 12,4 ans en moyenne).

Méthode

L'enquête de type qualitatif se base sur des entretiens semi-directifs. Les différentes catégories de personnel pénitentiaire ont été rencontrées sur leur lieu de travail (bureau, ateliers). Les entrevues se sont déroulées en luxembourgeois. Pour des raisons de confidentialité, le règlement Grand-Ducal interdisant l'usage de magnétophones au sein de la prison, chaque entretien a donc nécessité la présence d'un chercheur/euse et d'un technicien de recherche pour la prise de notes. Ensemble, ils ont retranscrit les entretiens en français.

Instrument de recueil de l'information

Le guide d'entretien contenait dix questions ouvertes qui exploraient :

- les problèmes et besoins que rencontrent les détenus dans leur réinsertion sociale et professionnelle;
- les activités de réinsertion auxquelles participent le personnel ;
- les difficultés du personnel pour mener à bien ses missions;
- leurs attentes et demandes vis-à-vis du projet EQUAL-RESET.

Analyse des données

Une analyse de contenu thématique catégorielle a été menée par deux analystes sur l'intégralité des retranscriptions. Elles ont extrait les unités de sens (*verbatim*), les ont catégorisées, puis ont construit pour chaque catégorie un item qui exprime l'idée maîtresse. Ce travail a été soumis à une procédure de contrôle réalisée de façon indépendante par une autre analyste. La labellisation des items a été faite par les trois analystes selon le principe de consensus. Le classement des items s'est inspiré du «Profil des Compétences relatives à l'employabilité 2000+»²².

PRINCIPAUX RÉSULTATS ²³

Parmi les membres du personnel, 23 personnes (20/40 hommes ; 3/6 femmes; âge 42,2 ans en moyenne ; ancienneté 13,9 ans en moyenne) ont été interrogées : 7/22 appartiennent au service de garde, 5/10 aux ateliers, 8/8 au service psycho-socio-éducatif, 1/4 à l'administration, 2/2 à la direction. Globalement, les caractéristiques de l'échantillon sont proches de celle de la population totale employée au CPG ; seuls le personnel du service de garde est sous-représentés.

Le personnel pénitentiaire a déclaré avoir peu de besoins en connaissances théoriques, mais a constaté son manque de compétence face à des problèmes nouveaux tels que ceux liés à l'accompagnement des détenus vers l'employabilité.

5. Besoin de compétences en gestion de l'information

Gérer l'information.

La gestion de l'information s'appuie sur l'utilisation de la communication interne. Au CPG, chaque membre du personnel recueille individuellement les renseignements d'ordre social, économique, scolaire pour déterminer les besoins du détenu. Ces informations sont transmises aux collègues sous la forme d'une synthèse écrite. Or il apparaît que cette méthode empêcherait l'ensemble des intervenants **d'avoir accès à une information globale** : « des fois, on aurait besoin des petits tuyaux, des petits trucs, qui nous permettent de savoir, et puis si on savait des fois, on pourrait mieux réagir » ; « il y a un problème de gestion des données, lorsqu'on doit ou, lorsqu'on veut recevoir des informations, on doit téléphoner trois fois ».

Pour communiquer entre les membres du personnel, la création d'une base de données pour mutualiser les informations recueillies auprès de chaque détenu est préconisée. Elle est présentée comme un moyen qui pourrait faciliter la transmission des échanges : « le fonctionnement entre les différents services pourrait mieux fonctionner, souvent il y a du double emploi, des choses qui sont faites deux fois » ; « on a aussi des problèmes d'avoir toutes les infos des ateliers, des services de garde, ce qui se passe, on obtient souvent des réponses vagues, on peut parfois aller voir le chef d'atelier, les infos sont toujours vagues ».

Dans le cadre de la mission de préparation à la sortie des détenus, on a rappelé au personnel qu'il doit savoir leur **fournir des informations sur les services extérieurs** : « le but est d'orienter les détenus vers ces services, car beaucoup d'entre eux ignorent l'existence des diverses organisations qui peuvent les aider une fois en liberté ». Connaître les réseaux de la réinsertion pour pouvoir s'adresser de façon pertinente aux organismes publics, associatifs, administrations locales et autres partenaires est certes nécessaire, mais d'après le personnel, il n'est pas possible de faire seul ces recherches de manière approfondie.

Parallèlement, il ne faut pas oublier qu'il faut aussi être capable de **coopérer en réseau avec l'extérieur** : « Il faudrait beaucoup plus de coopération entre la prison et le monde externe, je pense que si un détenu n'a pas eu le temps de terminer sa formation en prison parce qu'il a été libéré, il devrait poursuivre sa formation à l'extérieur... » **pour accompagner les détenus dans leurs démarches administratives** : « on peut lui chercher un logement, un endroit près du boulot » ; « je les aide avec leur courrier ou s'ils ont des papiers à remplir ».

154

Accompagner
les détenus
vers
l'employabilité
MICHÈLE
BAUMANN,
MARIE-
EMMANUELLE
AMARA

Cerner et résoudre des problèmes

Le fait d'avoir des personnes illettrées et sans qualification : « il y a de plus en plus d'analphabètes » majeure **des difficultés d'abstraction et de résolution des problèmes** auxquels le personnel se heurte lorsqu'il explique des choses aux détenus : « on a une clientèle qui parfois prend toute une journée pour finir un travail » ; « je pense que c'est une question d'intelligence, des fois il faut que j'explique cinq fois, alors que d'autres fois, une fois suffit ». De plus **le fait que certains détenus ne parlent pas la langue du pays** est une source de handicap social. Pour gérer au mieux les problèmes identifiés, chaque situation requiert une capacité d'analyse et de compréhension de la part des instructeurs.

6. Les compétences relationnelles

Démontrer des attitudes et des comportements positifs

D'après les membres du personnel interrogés, globalement, les détenus ont une image négative d'eux-mêmes et de leur avenir, ce qui peut expliquer leur

comportementaux) et aux médications (anxiolytiques, antidépresseurs, neuroleptiques, traitement de substitution, etc.) qu'ils prennent.

L'acquisition de compétences de vie est reconnue par les membres du personnel comme étant de leur responsabilité, il s'agit entre autres d'apprendre:

- **la ponctualité, à faire face aux exigences de la vie en société** : « ils peuvent tous profiter de la formation, mais devant un patron, ça ne suffit pas, à l'extérieur c'est beaucoup plus ce qu'on demande, je le sais, à l'extérieur, ils vont se faire engueuler, c'est plus dur qu'ici... » ;

- **à se présenter** : « on leur apprend à (...) s'habiller avec leur tenue, être ponctuel, c'est ce qu'on fait habituellement » ;

- **les règles de vie en société et les « bonnes manières »** : « le but est de leur apprendre que dehors il faut avoir du respect, ça c'est important » ;

- **à participer à des loisirs, des activités culturelles** : « on ne va pas voir un match de foot, ça c'est quelque chose que tout le monde fait, tout le monde connaît, on essaye de faire des choses innovantes, aller faire une visite au musée, voir un festival de musique ».

156

Accompagner
les détenus
vers
l'employabilité
MICHÈLE
BAUMANN,
MARIE-
EMMANUELLE
AMARA

Pour le personnel pénitentiaire, ces acquis facilitent le retour à la vie sociale et font partie du « bagage de sortie » d'un détenu. **Aider les détenus à acquérir des connaissances pratiques** transposables à l'extérieur de la prison (se servir d'un téléphone, savoir gérer un budget, etc.) les aidera à affronter le monde extérieur : « les garçons ont quelque chose, ils ont appris quelque chose quand ils sortent ».

Cependant, si les professionnels ont une réelle motivation pour aider les détenus, leur attitude pour **encourager leur autonomie** est parfois difficilement compatible avec l'environnement carcéral : « ici, ils sont gérés du matin au soir. Ils ne sont pas contraints de faire des efforts par eux-mêmes. Ils ont peur de voler de leurs propres ailes » ; « si on veut qu'ils se débrouillent seuls une fois en liberté on devrait adapter leur vie au centre à la vie qui les attend dehors ».

Se montrer souple et respectueux

Enfin, les membres du personnel doivent être accessibles : **être à l'écoute des détenus** c'est : « laisser la porte ouverte », les écouter sans forcer leurs

confidences : « *je leur dis toujours vous pouvez me parler, vous pouvez me dire ce que vous voulez, mais vous n'êtes pas obligés, et la plupart du temps, ils racontent, je ne me souviens pas qu'un seul détenu ne m'a pas raconté son histoire* ». Etre disponible pour permettre aux détenus de parler de leurs problèmes, c'est établir une relation respectueuse quoique inégalitaire entre deux adultes de conditions différentes. Il faut savoir aussi ***se montrer patient*** : « *je peux montrer cinq à six fois certaines choses, mais ce qui est important pour l'extérieur c'est qu'ils apprennent quelque chose, parce que quand ils ont appris quelque chose ils ne reviennent plus* », respecter le rythme, d'apprentissage de chacun et répéter les informations à celui qui a du mal à les comprendre.

7. Les compétences pour le travail d'équipe

C'est ce point qui attire le plus de commentaires.

Participer aux projets

Aider les détenus à avoir des objectifs dans la vie, travailler sur la motivation et la notion de plaisir au travail augmente leur volonté de réinsertion. Mais cela passe également par la prise en compte de leurs centres d'intérêt, élément fondamental de la conception, la mise en œuvre et l'accompagnement d'un projet individualisé.

Pour ce faire, les membres du personnel ont proposé :

- ***d'inscrire le détenu dans un projet de vie*** : « *certaines personnes redeviennent des criminels à l'extérieur parce qu'ils n'ont pas de perspectives. Nous devons en premier lieu leur créer une perspective* » ;

- ***de construire un accompagnement personnalisé*** : « *j'oriente les détenus, je vois où sont leurs intérêts. Il faut aussi voir ce qui est faisable en fonction des peines* ».

Travailler avec d'autres

- *Avec les collègues au sein du CPG*

Collaborer entre collègues comporte des difficultés : « *j'ai l'impression que nous travaillons tous pour le client, mais pas ensemble* ». Il faut « *trouver sa place* », avoir le sentiment d'appartenir à une même institution au sein d'un

groupe, malgré les spécificités de chaque travail. Pour cela, des efforts au niveau de la communication sont à produire : « *la collaboration pourrait être mieux, on pourrait plus discuter* ». Car « *pour certaines questions, je sollicite l'aide de mes collègues* ».

Il nous incombe d'**impulser des principes communs** : « *tous les services devraient marcher dans la même direction* » ; « *nous devons essayer de redevenir une équipe* ». Tous attendent « *quelque chose de concret* ». Les efforts déployés jusqu'ici semblent être restés vains : « *cela n'a abouti à rien du tout* » ; « *Il faut réveiller le personnel pour qu'il sorte de sa routine. L'administration entière doit sortir de son sommeil* ».

Des changements sont attendus par le personnel pénitentiaire pour **donner de la cohérence à l'institution** : « *il y a quelque chose qui cloche dans notre structure et dans la ligne que nous suivons* », **revoir l'organisation des services** : « *il faudrait organiser les services autrement, revoir les hiérarchies* » ; « *il faudrait un changement structurel pour les ateliers* ». De même, pour améliorer la continuité de leurs actions, une réflexion autour des fonctions des différentes catégories de personnel est sollicitée. Il s'agit de **clarifier les attributions de chacun** : « *j'espère qu'un processus de discussion sur les diverses attributions soit entamé pour en tirer des conséquences positives aussi bien pour les services que pour les détenus* » et peut être aussi **engagé du personnel supplémentaire** : « *nous avons demandé du personnel en renfort, deux personnes. Un éducateur diplômé pour redonner un peu plus de vie à l'institution* », « *nous avons dû abandonner une partie de l'offre que nous proposons avant. Nous n'avons plus assez de temps* ».

- Avec les partenaires extérieurs

Pour répondre aux besoins nouveaux des détenus, le personnel pénitentiaire interrogé a estimé qu'il faudrait augmenter la coopération entre « l'interne et l'externe », seule garantie pour assurer une continuité du suivi après la sortie, par exemple : « *Quand ils sont remis en liberté, il leur faudrait un suivi psychologique* » ; « *mais dehors, ils ont besoin d'un soutien, soutien qu'ils n'ont pas. Ici, nous avons toujours pu les aider, mais dehors ils n'ont plus d'aide* » ; « *la transition entre la vie ici et la vie à l'extérieur devrait être mieux préparée* ».

DISCUSSION

Les résultats de cette étude ont pointé la pluralité des activités et la diversité des tâches qu'il est indispensable que le personnel pénitentiaire soit en mesure de réaliser pour accompagner les détenus vers l'employabilité. Le personnel pénitentiaire du CPG a reconnu de façon presque unanime d'avoir identifié un manque de compétences pour :

- mieux s'adapter aux diversités culturelles et éducatives ;
- adopter de façon plus adéquate des attitudes positives (valoriser le travail du détenu, être à l'écoute, se montrer patient, éduquer à la ponctualité, etc.) ;
- travailler en équipe avec les collègues et les partenaires extérieurs pour construire, puis accompagner les projets personnalisés des détenus; ce dernier point étant le plus évoqué dans les discours des enquêtés.

Donner du sens aux activités, stimuler la curiosité, savoir argumenter, convaincre, savoir « vendre » sont les aptitudes nécessaires à une pédagogie active. Montrer des attitudes et des comportements positifs est une compétence majeure de l'accompagnement.

Le personnel devrait acquérir : - d'une part, une connaissance des problèmes de la population carcérale, - d'autre part, un savoir-faire leur permettant d'adopter une communication adéquate, acceptable par les détenus et sachant les valoriser.

Encadrer, éduquer et accompagner les détenus nécessite la mobilisation de nouvelles compétences. Aussi serait-il important de :

- proposer des formations au personnel ;
- encourager la construction de passerelles avec les partenaires extérieurs ;
- poursuivre une réflexion sur les métiers de la prison.

8. Former le personnel aux nouvelles compétences

Actualiser les compétences du personnel des prisons devient indispensable pour répondre aux exigences d'un métier qui évolue dans un contexte européen où la compétitivité est de mise. Si le personnel identifie bien les problèmes (santé mentale, instabilité, etc.) et les difficultés (faible niveau scolaire, etc.) des détenus qui entravent la bonne marche de leur réinsertion, tout l'enjeu

d'un nouveau dispositif serait de permettre de passer de leur simple identification à leur prise en compte globale, nécessaire au préalable à la mise en place de programmes individualisés d'accompagnement des détenus.

Dans l'idéal, le personnel en charge de ce suivi personnalisé devrait être préparé à :

- conduire des entretiens individuels de formation ;
- analyser les demandes et les besoins en formation ;
- évaluer les acquis professionnels et/ou de l'expérience ;
- informer, orienter et construire des parcours individuels de formation combinant différentes modalités ;
- faciliter l'apprentissage, en situation de travail, des savoirs et savoir-faire en indiquant les méthodologies adaptées à la situation par une démonstration argumentée et en vérifiant leur acquisition ;
- accompagner le détenu dans sa mise en perspective professionnelle en l'aidant à confronter son comportement vis-à-vis de l'activité professionnelle et son projet d'insertion ou de réinsertion ;
- suivre des projets professionnels et gérer l'alternance formation/emploi ;
- évaluer la progression à chacune des étapes du parcours.

9. Créer des passerelles avec l'extérieur

Pour un déploiement efficace des alternatives à l'incarcération, il serait utile d'obtenir des effectifs et des moyens en vue d'organiser, avec le concours d'organismes de recherche d'emploi, le suivi de la mise en œuvre effective des mesures d'insertion professionnelle, pendant la participation au régime de la semi-liberté et après l'élargissement.

A l'avenir, il faudrait pouvoir veiller à :

- rechercher et traiter l'information sur les mesures, les ressources, l'emploi et le territoire ;
- assurer le montage et le suivi des dossiers administratifs (ou y participer) en utilisant les mesures en vigueur favorisant l'insertion ;
- travailler en équipe, en réseau, avec un partenariat pour proposer et assurer la mobilisation de ressources adaptées (mesures d'insertion sociale) en fonction des besoins de chaque détenu ;

- apporter un appui technique aux employeurs potentiels en matière d'insertion ;
- élaborer et négocier avec eux des modes de collaboration ;
- mettre à disposition des informations en fonction de la situation et en respectant les règles de la confidentialité ;
- exercer une médiation entre le détenu et les partenaires (internes et externes) impliqués dans son projet d'insertion.

Les tâches administratives et la gestion des relations avec les partenaires extérieurs (administration de l'emploi, chambres patronales, employeurs potentiels, organismes proposant des stages professionnels, etc.) seraient de véritables missions à développer. De plus en plus spécialisées, elles font appel à une connaissance actualisée des mesures liées à l'emploi et des démarches à mener.

10. Engager une réflexion sur les métiers de la prison

L'évolution des missions du personnel du CPG a profondément modifié le contenu et la répartition des activités entre les différents services. Mais cette évolution ne semble pas, d'après le personnel, avoir été accompagnée d'une clarification de ses fonctions et de ses tâches respectives.

Par ailleurs, le changement de la logique des prisons et le processus de transformation du monde carcéral que cela implique soulèvent toute une série de questions quant aux structures et modes de fonctionnement, aux politiques de recrutement, de formation du personnel des centres pénitentiaires²⁵ et de professionnalisation des métiers de la prison.

Comme le précise la règle 52 de la recommandation du Conseil de l'Europe sur les nouvelles règles pénitentiaires européennes, «les membres du personnel pénitentiaire seront constamment encouragés par le truchement de la formation, de procédures de consultation et des méthodes efficaces de gestion, à développer en eux le sens de l'humain et du devoir »²⁶.

Les missions de la prison, aujourd'hui orientées vers l'employabilité, nécessitent une actualisation des compétences du personnel (connaissances, gestion, travail en équipe) et des changements dans les habitudes de travail.

En Suisse comme en Belgique, la direction générale des établissements pénitentiaires a organisé la formation initiale (ou de base) et continue (permanente) du personnel^{27 28}. Le personnel fait face à des tâches complexes qui exigent, outre une certaine culture générale, une bonne connaissance de soi et des compétences sociales. Les cours proposés ont pour but de les mettre en situation de maîtriser des problèmes de communication et de relation complexes et de réagir de façon adéquate aux situations de conflit. Ils visent à la construction d'une identité professionnelle positive²⁹.

CONCLUSION

La réalisation de ce diagnostic s'est appuyée sur l'application de l'un des principes clés de l'initiative EQUAL : l'empowerment. En interrogeant individuellement les membres du personnel, chacun a eu l'opportunité de parler de sa pratique au quotidien tout en identifiant les problèmes que pose la transmission de compétences à des détenus.

Tous volontaires, ils ont réagi favorablement à cette démarche participative, ayant le sentiment que leur voix comptait pour repenser les dispositifs actuels. La présentation des principaux résultats à l'ensemble du personnel et aux détenus était attendue, elle a été vécue comme un temps fort. Cette stratégie a sans conteste favorisé l'adhésion au projet EQUAL-RESET.

L'association des membres du personnel du CPG à ce travail et à la réflexion qui va suivre s'avère essentielle pour une compréhension des transformations qui vont en découler.

¹ Collaborateurs : Université du Luxembourg : Laure Studer, Claude Haas, Armand Lemal, Marc Sinner et Centre pénitentiaire de Givenich : Jean-François Schmitz, Marie-Anne Mersch.

² Conseil européen de Barcelone des 15 et 16 mars 2002, « Conclusions de la Présidence », http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/71026.pdf, 2002.

³ Debonneuil, M., Fontagne, L., *Compétitivité*, La Documentation Française, Paris, 2003, p. 8.

⁴ www.europa.eu.int/comm/equal

⁵ Commission européenne 1997.

⁶ Site consultable : www.fse.lu

⁷ Combessie, P., « *Sociologie de la prison* », Paris, La Découverte, Repères, 2004.

⁸ Ministère de la Justice, « *Les prisons en France* ». Dossier de presse, Paris, 2005.

⁹ La Vigne, N., Visher, C., Castro, J., « Chicago Prisoners' Experiences Returning Home. Policy Brief ' ». Washington, DC: The Urban Institute, 2004.

¹⁰ Cullen, F.T., Lutze, F.E., Link, B.G., Wolfe, N.T., « The correctional orientation of prison guards: Do officers support rehabilitation? » *Federal Probation*, 53, 1989, p. 34-41.

¹¹ Fabiano, E., Laplante, J., Loza, A., « L'employabilité : de la recherche à la pratique » *Forum - Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 8(1), 1996, p. 25-28.

¹² Conférence Board du Canada, « Compétences relatives à l'employabilité 2000+ ». [en ligne] <http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/pdfs/esp2000f.pdf> (page consultée le 09 janvier 2006), 2000.

¹³ Bass, B.M., « Leadership: good, better, best. », *Organizational Dynamics*, 13, 1985, p. 26-40.

¹⁴ Bass, B.M., « From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. », *Organizational Dynamics*, 18, 1990, p 19-31.

¹⁵ Gillis, C.A., Muirhead, M., *Leadership des instructeurs de CORCAN et attitudes des détenus au travail. Rapport de recherche*, Ottawa (Ontario), Direction de la recherche du Service Correctionnel du Canada, 2004.

¹⁶ Kouzes, J.M., Posner, B.Z., *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*, California, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1993.

¹⁷ Gillis, C.A., Muirhead, M., *Leadership des instructeurs de CORCAN et attitudes des détenus au travail, Rapport de recherche*, Direction de la recherche du Service Correctionnel du Canada, Ottawa (Ontario), 2004.

¹⁸ Benguigui, G., Chauvenet, A., Orlic, F., « Le personnel de surveillance des prisons. Essai de sociologie du travail », *Droit et société*, 22, 1992, p. 492.

¹⁹ Site consultable : www.equal-reset.lu.

²⁰ Cofinancé par le Fonds Social Européen et le Fonds pour l'Emploi du Luxembourg, il bénéficie en outre des conseils d'un partenariat de développement national (PDD) constitué de représentants : du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, de l'Administration de l'Emploi, de la Chambre des Métiers, de la Chambre du Commerce, de la Chambre de l'Agriculture et de l'Université du Luxembourg. Le PDD adhère, comme cela est demandé dans les principes EQUAL, aux activités d'échanges du projet transnational PRIMA (Policies and strategies for PRison Management) associant le Luxembourg à l'Allemagne, la France, le Portugal, l'Espagne et l'Italie.

²¹ Baumann, M., Cannet, D., Châlons, S., *Santé communautaire et action humanitaire – Le diagnostic de santé d'une population*, Rennes, Médecins du Monde et Ecole de Santé Publique, Université de Nancy. Ecole Nationale de la Santé Publique., éd. E.N.S.P., 2001.

²² Conference Board du Canada, « Compétences relatives à l'employabilité 2000+ ». [en ligne] <http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/pdfs/esp2000f.pdf> (page consultée le 09 janvier 2006), 2000.

²³ Dans cette partie, les *verbatim* (unités de sens) sont entre guillemets et les items qui synthétisent l'idée maîtresse d'une catégorie de *verbatim* sont écrits en italique gras.

²⁴ Un article vient de paraître « Inégalités de santé mentale: à propos des détenus du projet Equal-Reset Luxembourg sur l'employabilité ». M.Baumann & C.Haas », dans la revue de Sociologie de la Santé 2008, n°38, 101-120.

²⁵ Combessie, P., *Sociologie de la prison*, Paris, La Découverte, Repères, 2004.

²⁶ Conseil de l'Europe, Comité des Ministres, *Recommandation n°R(87)3 sur les règles pénitentiaires européennes*. 1987. ([https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?Command=com.instranet.](https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?Command=com.instranet))

²⁷ Von Sinner, P., « Die Ausbildung des Strafvollzuspersonals », *Panorama*, 6, 1999, p. 48-49.

²⁸ Detienne, J., « Le monde pénitentiaire : des propositions à la réalité », *Centre de recherche et d'information sociopolitiques. CRISP Courrier hebdomadaire*, n° 1766-1767, 2002, p. 39-42.

²⁹ Von Sinner, P., *Die Ausbildung des Strafvollzuspersonals*, *Panorama*, 6, 1999, p. 48-49.

164

*Accompagner
les détenus
vers
l'employabilité*
MICHÈLE
BAUMANN,
MARIE-
EMMANUELLE
AMARA

DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE ET DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

I – LES RESSORTS DE LA DEMOCRATIE ACTUELLE

Les mutations contemporaines du lien social, Marc-Henry Soulet

Politiques de reconnaissance et démocratie délibérative, Gilles Ferréol

La démocratie participative dans le champ urbain, Héloïse Nez

L'autonomie des établissements scolaires en France : d'un projet de démocratie de proximité au nouveau management public, Jean-Louis Derouet

II – LE COMMUNAUTAIRE EN RECHERCHE

La mémoire collective, la patrimonialisation des ressources locales et leurs usages locaux, Ewa Bogalska-Martin

Une gouvernance économique grâce à une responsabilité politique renouvelée, Frédéric Allemand

La mixité au travail. Traditions et changements en Bulgarie, Katia Vladimirova

Les compétences professionnelles des travailleurs sociaux, Alain Vilbrod

Accompagner les détenus vers l'employabilité, Michèle Baumann, Marie-Emmanuelle Amara

III – LA PARTICIPATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS

Mal à l'aise dans la participation, Thierry Oblet

La participation des habitants - un impératif politique à la recherche d'une traduction opérationnelle, Béatrice Muller

La participation des habitants roumains, Ion I. Ionescu

Les contributeurs

ISSN 1221-8987



1 2 2 1 8 9 8 1



INSTITUTUL EUROPEAN