

Travail de fin d'études[BR]- Travail de fin d'études: "L'évolution de la fonction de chef d'établissement pénitentiaire."[BR]- Séminaire d'accompagnement à l'écriture

Auteur : Pauels, Elisa

Promoteur(s) : Seron, Vincent

Faculté : Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie

Diplôme : Master en criminologie à finalité spécialisée en criminologie interpersonnelle

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18565>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

L'évolution de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Criminologie (à finalité spécialisée en Criminologie interpersonnelle)

Elisa PAUELS

Année académique 2022 – 2023

Recherche menée sous la direction de :
Monsieur Vincent SERON, Promoteur

REMERCIEMENTS

Aux chefs des différents établissements pénitentiaires, sans qui ce travail n'aurait pas été possible. Pour avoir pris le temps de partager leur quotidien de manière très honnête, pour m'avoir permis de me faire une idée de la fonction et pour la confiance qu'ils ont eue en moi.

À Monsieur Vincent SERON, promoteur de ce travail, pour sa grande disponibilité, ses bons conseils, son écoute et son soutien. Pour ses encouragements et la confiance qu'il a eue en moi, bien que je me sois constamment remise en question et que j'aie douté.

À Aaron, la personne la plus importante de ma vie, qui n'a cessé de me soutenir et de me motiver pendant ces cinq années et sans qui je n'aurais pas pu aller aussi loin. Pour sa présence, ses encouragements et l'apaisement de mes angoisses.

À ma famille, spécialement à mes parents et mon frère, qui m'a soutenue et encouragée non seulement pendant ces cinq années d'études mais aussi pendant la rédaction de ce mémoire.

À mes nombreux ami(e)s, que je connais, en partie, depuis l'école maternelle. Pour leur présence, leur soutien, leur compréhension et leurs encouragements.

À tous ceux qui ont pris le temps de relire et de corriger ce travail.

Je tiens à remercier toutes ces personnes.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre la fonction du chef d'établissement pénitentiaire et plus spécifiquement son évolution causée par des changements pénaux et sociaux / sociétaux. Dans le cadre d'une recherche qualitative, nous avons mené des entretiens semi-structurés avec sept chefs d'établissement en Wallonie. Le guide d'entretien composé de différentes parties, à savoir la formation et devenir chef d'établissement pénitentiaire, les tâches, l'évolution de la fonction, a été réalisé spécifiquement pour cette recherche.

Nos résultats montrent que la fonction a fortement évolué sous l'influence de divers facteurs. Le détenu n'est plus au centre du travail du chef d'établissement pénitentiaire et a été remplacé par la gestion du budget, de la surpopulation et des conditions de détention. Cela a pour conséquence une augmentation de la charge de travail. L'introduction du droit dans les prisons et la multiplication des normes et règles à respecter causent une augmentation du travail administratif et donc de la charge de travail. Les entretiens ont aussi montré que les chefs d'établissement pénitentiaire ont de plus en plus de responsabilités mais de moins en moins d'autonomie. Le manque de moyens, qu'ils soient humains ou financiers, complique leur quotidien. Ils doivent résoudre divers problèmes et sont souvent obligés de trouver des solutions là où il est difficile d'en trouver.

Mots - clés : chef d'établissement pénitentiaire - évolution de la fonction - changements sociaux / sociétaux et pénaux - travail quotidien - charge de travail

ABSTRACT

The objective of this research is a better understanding of the role of the prison governor and, more specifically, how it has evolved as a result of changes in the criminal justice system and in society. As part of a qualitative study, we conducted semi-structured interviews with seven prison governors in Wallonia. The interview guide, which consisted of different parts - training and becoming a prison governor, tasks, changes in the role - was produced specifically for this research.

Our results show that the role has evolved considerably under the influence of various factors. The prisoner is no longer the focus of the prison governor's work, and has been replaced by management of the budget, overcrowding and conditions of detention. As a result, the workload has increased. The introduction of the law into prisons and the multiplication of standards and rules to be complied with is causing an increase in administrative work and therefore in the workload. The interviews also showed that heads of prisons have more and more responsibilities but less and less autonomy in their day-to-day work. The lack of resources, both human and financial, complicates their day-to-day work. They have to solve various problems and are often obliged to find solutions where it is difficult to find them.

Key words: prison governor - evolution of the function – social / societal and criminal law changes - daily work - workload

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION THÉORIQUE	1
La fonction du chef d'établissement pénitentiaire	1
<i>Qu'est-ce qu'un chef d'établissement pénitentiaire ?</i>	<i>1</i>
<i>Une approche historique de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire</i>	<i>1</i>
L'évolution de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire	2
<i>Les tâches d'un chef d'établissement pénitentiaire</i>	<i>2</i>
<i>Les influences du New Public Management</i>	<i>3</i>
Le contexte belge	4
... <i>et de la nouvelle pénologie</i>	5
Des changements qui exercent une influence importante sur le chef d'établissement pénitentiaire	5
<i>Les changements pénaux</i>	<i>5</i>
Loi de principes, concernant l'administration des établissements pénitentiaires ainsi que le statut juridique des détenus	5
Le droit de plainte	6
Loi relative au statut juridique externe des personnes condamnées à une peine privative de liberté	7
Loi du 23 mars 2019 concernant l'organisation des services pénitentiaires et le statut du personnel pénitentiaire	7
Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 24 septembre 1998 réglant l'octroi d'une allocation pour prestations irrégulières à certains membres du personnel du Service public fédéral Justice	7
<i>Les changements sociaux / sociétaux</i>	<i>8</i>
Les politiques, la population, les médias et les prisons.....	8
Les années 1970	8
Les années 1980	9
Les années 1990	9
Les années 2010 et les suivantes	9
La formation	10
Le stress lié à la fonction du chef d'établissement pénitentiaire	10
PARTIE EMPIRIQUE	11
Objectif de la recherche	11
MÉTHODOLOGIE	11
Type de recherche	11
Échantillonnage et stratégie d'échantillonnage	11
Procédure	12
<i>Le recrutement des participants</i>	<i>12</i>
<i>Outil de récolte</i>	<i>13</i>

<i>Pré-test</i>	13
<i>Considérations et précautions éthiques</i>	13
ANALYSE	13
Stratégie d'analyse	13
RÉSULTATS	14
Profil des participants : présentation	14
La formation et devenir chef d'établissement pénitentiaire	14
<i>La formation et sa plus-value</i>	14
<i>L'expérience et l'évolution dans le champ pénitentiaire</i>	14
<i>L'apprentissage du métier de chef d'établissement pénitentiaire</i>	15
<i>Le cadre A</i>	15
Les tâches	16
L'évolution de la fonction	17
<i>Le profil des détenus</i>	17
<i>Une modification du travail qui est causée par le fait que le métier du chef d'établissement n'est plus réservé aux criminologues ?</i>	18
<i>L'introduction du droit dans les prisons</i>	18
<i>Par la multiplication des règles et normes à respecter, est-ce que la charge de travail est encore mesurable ?</i>	19
<i>Le travail et la vie privée</i>	19
<i>La problématique du stress et du burnout</i>	20
<i>L'influence des conditions de détention</i>	21
<i>L'influence de la surpopulation</i>	21
<i>L'influence du manque de moyens financiers</i>	22
<i>Le New Public Management</i>	22
<i>La nouvelle pénologie</i>	23
<i>Concernant le futur : les opportunités et les menaces pour la fonction de chef d'établissement pénitentiaire</i>	24
DISCUSSION	24
Compréhension des résultats	24
<i>Les tâches</i>	24
<i>Le New Public Management</i>	25
<i>L'ancienne et la nouvelle pénologie</i>	26
<i>L'introduction du droit dans les prisons et la multiplication des règles et normes à respecter</i> .	26
<i>La question de la surpopulation, des conditions de détention et du manque des moyens</i>	27
<i>Le stress et le burnout</i>	28
<i>Le profil des détenus</i>	29
Forces et limites de cette étude	29

Implications futures	30
CONCLUSION.....	31
BIBLIOGRAPHIE	32
Articles scientifiques.....	32
Outil du cours	34
Livres	35
Sites d’Internet	35
ANNEXES	37
Annexe 1 : Quelques chiffres de la surpopulation	37
Annexe 2 : Un tableau qui décrit brièvement les prisons choisies pour cette recherche	38
Annexe 3 : Le mail à l’attention des chefs d’établissement pénitentiaire.....	38
Annexe 4 : L’autorisation de la Direction générale des Établissements Pénitentiaires	39
Annexe 5 : Le guide d’entretien	40
Annexe 6 : Le formulaire de consentement libre et éclairé	42
Annexe 7 : Profil des participants : présentation	44

INTRODUCTION THÉORIQUE

Le chef d'établissement pénitentiaire est une des personnes les plus importantes, si ce n'est la personne la plus importante, du personnel pénitentiaire (Kennes & Van De Voorde, 2015). Au cours des dernières décennies, de nombreuses recherches ont été menées sur le personnel pénitentiaire, que ce soient des études sur les agents pénitentiaires ou sur le rôle du clergé à l'intérieur des murs de la prison. Mais qu'en est-il des chefs de prison ? Ils sont les oubliés de la littérature scientifique (Dubois, 2016 - a) et leur fonction est une énigme pour beaucoup. Ce métier est sophistiqué et diversifié (Kellens, 2011 cité par De Coninck & Lemire, 2011), le chef d'établissement pénitentiaire doit faire preuve d'une certaine connaissance dans les domaines juridiques, politiques, psychologiques et éthiques, mais aussi avoir de qualités managériales (Dubois, 2017). De plus, il doit sans cesse faire face à des « *transformations relativement radicales en termes de fonctions, d'organisation, de taille et de composition de la population carcérale* » (Matthews & Francis, 1996 : 1 cités par Bryans, 2007, p. 12).

La fonction du chef d'établissement pénitentiaire

Qu'est-ce qu'un chef d'établissement pénitentiaire ?

L'article 2, 6° de la loi concernant l'organisation des services pénitentiaires et le statut du personnel pénitentiaire définit le chef d'établissement pénitentiaire comme suit : « *le directeur désigné à ce titre par le ministre et chargé de la direction d'une ou plusieurs prisons* » (Service public fédéral justice, 2019 - a).

Une approche historique de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire

Le 19^e siècle a été marqué par la discipline et il n'y avait pas de place pour une réflexion sur un plan éthique et moral. Le but était de rendre la prison effective sur un plan administratif et d'introduire une certaine homogénéité dans la gestion des prisons. Les chefs d'établissement pénitentiaire devaient respecter des règles précises : raison pour laquelle ils n'étaient pas libres dans leur travail (Bryans, 2007).

Au milieu du 20^e siècle, l'idée d'une prison de réhabilitation a fait son chemin. L'accent était davantage mis sur la prise en charge des détenus. Les chefs d'établissement étaient plus libres dans leur travail et ont pu travailler selon leurs propres principes, idées et visions (Bryans, 2007).

Actuellement, les chefs d'établissement sont censés adopter une attitude managériale et donc la bureaucratie occupe une grande place. L'efficacité, des règles et stratégies clairement définies et des contraintes déterminent le quotidien du directeur (Bryans, 2007). On reviendra sur la question du managérialisme.

On peut donc dire que la fonction d'un chef d'établissement pénitentiaire a subi des changements au fil des décennies. L'individualité et la liberté de choix se sont perdues : le contrôle, la surveillance et la recherche de l'efficacité sont devenus la norme. De plus, le travail du chef d'établissement est devenu de plus en plus complexe en raison des différents régimes, de la diversification du personnel et de la responsabilité de l'ensemble de la prison (Bryans, 2007).

« *En bref, les directeurs sont passés du statut de buteur amateur et capricieux, à celui de militaire administrant ses institutions selon des règles établies, à celui de baron féodal charismatique exerçant*

une autorité patriarcale sur ses prisons, à celui de directeur général lié par la bureaucratie et les règles juridiques »¹(Bryans, 2007, p.64).

L'évolution de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire

Les tâches d'un chef d'établissement pénitentiaire

Une partie du métier consiste en la « *gestion de la détention* » (Dubois, 2016 - a, p.7). Pour ne citer que quelques exemples, cela inclut des tâches telles que travailler sur des demandes de libération conditionnelle, travailler avec une population carcérale diverse (que ce soient des personnes qui ont commis des infractions à caractère sexuel ou celles qui ont été en contact avec le milieu de la drogue de quelque manière que ce soit), travailler sur la problématique de la surpopulation ou encore la gestion des situations imprévues, telles que des révoltes - de la part du personnel (Dubois, 2017) mais aussi de la part des détenus - ou des tentatives de suicide. La planification des activités des incarcérés, des rendez-vous avec les détenus et la prise de connaissance (Dubois, 2016 - a) « *de divers documents (billets d'écrou, citations à comparaitre, décisions de la chambre du conseil, etc.)* » (Dubois, 2016 - a, p.7) font aussi partie de ce métier.

Cette gestion de la détention est surtout marquée par l'imprévisibilité : les chefs d'établissement ne savent jamais ce qu'une journée de travail leur réserve (Dubois, 2016 - b).

Un autre objectif poursuivi par les chefs d'établissement est de garantir la sécurité, qu'elle soit intra-muros ou extra-muros (Dubois, 2016 - a). Concernant la sécurité interne, leur tâche est d'éviter le tumulte dans la prison (Sparks et al., 1996 cités par Dubois, 2016 - b). Afin d'atteindre ce but, la loi de principes de 2005 (on y reviendra plus tard) et l'arrêté royal de 1965 qui concerne le règlement général des prisons sont des textes légaux importants et le chef d'établissement est responsable de leur application (Dubois, 2016 - b). Ce dernier « *se limite à la définition de grands principes que l'administration est censée mettre en œuvre par les circulaires* » (Mary, 2006, p.5)². Il revient au chef d'établissement d'appliquer ces prescriptions légales. La sécurité externe désigne la protection de la société et de la population par la mise à part des criminels dans les prisons (Dubois, 2016 - b).

¹ Traduit par mes soins

² N.B. : « *La direction générale des Établissements pénitentiaires (EPI) est chargée de l'exécution des peines et mesures privatives de liberté. La DG EPI respecte strictement la légalité, garantit la protection de la société, du personnel et des détenus, tout en étant attentive à la dignité humaine et axée sur la réparation. Sur la base de son expertise, la direction générale émet des avis dans le domaine pénitentiaire.*

La direction générale EPI se compose d'une administration centrale et de services extérieurs qui englobent tous les établissements pénitentiaires. L'administration centrale est principalement chargée du contrôle et de l'accompagnement des dossiers individuels des détenus ainsi que de la gestion du personnel.

Les prisons assurent l'exécution des peines et mesures privatives de liberté. » (Service public fédéral justice, n.d. - a).

Un autre objectif est la réinsertion. Cela correspond à la rationalité prospective, une rationalité qui vise le futur du détenu. Donc la prison a comme objectif de préparer la personne à sa sortie de prison et de préparer sa réinsertion dans la société (Poncela, 1995). Certes, c'est un objectif de la prison, mais certains connaisseurs du milieu parlent d'une "mission résiduelle et utopique" (Chauvenet, Orlic & Benguigui, 1994, p. 35).

Pour atteindre ces objectifs, Benguigui (1997, p. 5 - 6) cité par Dubois (2016 - b), explique que les chefs d'établissement doivent respecter une logique bureaucratique, donc l'application des règles (surtout les règles légales), et une logique relationnelle qui consiste en la construction d'une relation avec les détenus.

De plus, les obligations et les compétences d'un chef d'établissement dépendent de la taille de la prison : plus elle est petite, plus le quotidien du directeur est chargé de tâches très variées (Dubois, 2016 - a).

On le voit : la polyvalence est un trait de caractère nécessaire pour un directeur de prison.

« Pour une exécution des sanctions progressiste et professionnelle, le domaine a besoin de leaders qui conservent une vue d'ensemble, font preuve de créativité et de curiosité, développent de nouvelles visions et de nouvelles approches et rendent le travail motivant et enthousiasmant pour le personnel. En outre, ce domaine nécessite une multitude de compétences de management pour les tâches consistant à surveiller les processus opérationnels, résoudre les problèmes liés aux affaires courantes, coordonner les étapes de travail et donner des instructions aux collaboratrices et collaborateurs tout en les accompagnant. À cet effet, la ou le responsable hiérarchique doit disposer de capacités d'organisation, penser et agir de manière analytique et interdisciplinaire, posséder des aptitudes de communication, bien gérer le temps et savoir déléguer. » (Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales, 2022).

Selon des auteurs comme Dubois (2016 - a), la gestion de la détention n'est plus ce qui définit la fonction du chef d'établissement pénitentiaire. À cause de changements importants dans le champ pénitentiaire, le chef d'établissement consacre de plus en plus son temps à des tâches bureaucratiques : « [...] des tâches de coordination (intra- et inter-organisationnelles) et de rapport (procédures administratives, managériales et judiciaires) notamment » (Dubois, 2016 - a, p.9). La plupart du temps, ces tâches ne sont pratiquement pas conciliables avec l'adaptation individuelle de la peine à chaque détenu (Dubois, 2016 - b).

Les influences du New Public Management ...

Peu à peu, un nouveau modèle de gestion, issu du secteur privé, a été instauré dans le service public. Ce que l'on appelle le new public management était un changement signifiant dans le monde pénitentiaire et a concerné surtout les chefs d'établissement pénitentiaire. Leur quotidien a complètement changé : leur travail, la manière dont ils gèrent les prisons (Bryans, 2007), les relations de pouvoir et leur responsabilité ont connu des changements importants (Clarke et al. 1994 :3 cités par Bryans, 2007). Le managérialisme peut être défini comme « une construction politique pragmatique, soutenue par la technologie et orientée vers la quantification, qui a soumis [...] les prisons à un régime d'efficacité et d'optimisation des ressources, d'objectifs de performance et d'audit, de qualité de service et de réactivité des consommateurs³ » (Loader & Sparks cités par Kennes et al., 2015, p.53) et donc le managérialisme « a appelé à des stratégies pour l'avenir, à une utilisation rationnelle et efficace des ressources, à des prestations cohérentes et à une poursuite vigoureuse de la réalisation des objectifs » (Bryans, 2007, p 79).

³ Traduit par mes soins

Avant l'instauration du managérialisme, les chefs d'établissement n'avaient aucun pouvoir de décision en matière de finances ou de personnel par exemple, cela faisait partie des tâches effectuées par l'administration centrale, mais cela devrait changer (Bryans, 2007). Au début, ce modèle de gestion visait une « *décentralisation des responsabilités de gestion* »⁴ (Pollitt, 1990 : 55 cité par Bryans, 2007, p. 76). Selon cette logique, dans un premier temps après l'instauration du managérialisme, les chefs d'établissement pouvaient prendre des décisions en matière de finances, participer à la gestion du budget de la prison et créer de nouveaux postes, ils étaient responsables du recrutement du nouveau personnel et pouvaient décider du régime⁵ dans la prison (Bryans, 2007). Donc, les chefs d'établissement étaient plus libres et exerçaient plus de responsabilités que jamais (Kennes et al., 2015). « *Les chefs d'établissement doivent avoir la possibilité d'exercer leur propre jugement et de faire de leur position de gestionnaires de la prison une réalité* »⁶ (Home office, 1991 : para. 3.7 cité par Bryans, 2007, p. 76). Néanmoins, ils devaient respecter certaines règles et stratégies et essayer d'atteindre des objectifs définis par les ministres. Le travail de l'administration centrale a aussi connu des changements importants, elle supportait les directeurs dans leurs missions (Home Office, 1991 cité par Bryans, 2007).

Mais à un moment donné, ce système s'est retourné vers eux et il a été décidé que la structure deviendrait plus bureaucratique, c'est-à-dire que de plus en plus de stratégies, de règles et de prescriptions seraient imposées. À partir de ce moment-là, et ce, jusqu'à aujourd'hui, le personnel de la prison accomplit des tâches rigoureusement définies en respectant des règles et stratégies clairement définies. La conséquence est la perte du pouvoir décisionnel et organisationnel des chefs d'établissement pénitentiaire, celui-ci a été rendu à l'administration centrale. Au fur et à mesure, un cadre de gestion a été instauré. Il définit de plus en plus des standards de sécurité et plus tard les standards de régime, des objectifs à atteindre et un cadre de responsabilité pour les chefs d'établissement. Ainsi, les chefs d'établissement sont de plus en plus contrôlés et plus restreints dans leur quotidien et dans leur prise de décision. (Bryans, 2007).

En conclusion, on peut dire que cette nouvelle approche, issue du secteur privé, leur a permis d'acquérir plus de liberté et d'autonomie dans un premier temps. Mais rapidement, la situation s'est retournée et ils ont perdu tout cela pour devenir la cible de contrôle et de contraintes (Bryans, 2007).

Le contexte belge

En Belgique, les débuts du managérialisme nous mènent aux années 1999 – 2000, la période pendant laquelle une réforme administrative du nom de Copernic a vu le jour. En ce qui concerne les prisons spécifiquement et suite à cette réforme, des plans opérationnels ont été instaurés. Dans ces derniers, les chefs des établissements pénitentiaires présentaient leurs objectifs et les projets qui s'y rapportent, dans le but d'améliorer les services. Ces objectifs étaient définis en fonction des idées de la direction générale des établissements pénitentiaires. Ce faisant, les directeurs exerçaient plus de responsabilités concernant la gestion des détenus, du personnel et du budget. Néanmoins, ils sont plus contrôlés, entre autres par la détermination des budgets ou des dispositions légales qui doivent être respectées (Kennes et al., 2015). En Belgique, le chef d'établissement pénitentiaire est subordonné et donc contrôlé par la DGEPi (Dubois, 2016 - a) - terme expliqué plus tard.

⁴ Traduit par mes soins

⁵ « *Le régime est la traduction des dispositions légales et réglementaires, en particulier des principes de la loi de 2005, dans l'organisation de la vie quotidienne des détenus.* » (Seron, 2021 – 2022, Dia 5, Notes # 8).

⁶ Traduit par mes soins

... et de la nouvelle pénologie

L'intérêt pour les détenus et leur enfermement individualisé est peu à peu remplacé par l'« *identification, la classification et la gestion des groupes indisciplinés et dangereux* »⁷ (Liebling cité par Kennes et al., 2015, p. 53). L'ancienne pénologie qui s'intéressait à l'individu, à sa punition et à sa réhabilitation a été remplacée par une nouvelle pénologie qui met l'accent sur des groupes à risques et leur prise en charge (Garland, 2001 ; Cohen 1985 ; Reichman, 1986 cités par Bryans, 2007). Comme les détenus sont classés en groupes à risques qu'il faut gérer, ils ne sont plus considérés comme des individus mais sont réduits à leur appartenance à ce groupe (Feeley & Simon, 1994 cités par Bryans, 2007). À cause de cette approche actuarielle, il y a eu une « *infiltration des principes de gestion de risques* » dans les murs de la prison (Sparks et al., 1996 : 93 cités par Bryans, 2007, p. 74).

Ainsi, les véritables objectifs de la prison, tels que l'adaptation de la détention aux besoins de la personne ou à un ordre / une structure intra-muros, passent donc au second plan (Dubois, 2016 - a). « *La gestion des ressources et des processus a été privilégiée par rapport aux aspects humains de l'emprisonnement* »⁸ (Kennes, 2015, p. 56).

Des changements qui exercent une influence importante sur le chef d'établissement pénitentiaire

Kennes et al. (2015) expliquent qu'à cause de nombreux changements, surtout dans le domaine pénal et social / sociétal, la manière de gérer une prison a changé. Les points suivants expliquent les changements les plus importants.

Les changements pénaux...

Loi de principes, concernant l'administration des établissements pénitentiaires ainsi que le statut juridique des détenus

À l'exception de certaines dispositions dans le Code pénal, il n'y a jamais eu de cadre législatif propre aux établissements pénitentiaires (Mary, 2006).

Un changement important de législation est la loi de principes du 12 janvier 2005 (ci-dessous aussi nommée loi pénitentiaire). Comme elle organise le statut juridique interne des détenus, elle a un impact important sur la position de droit de la personne pendant sa détention (Mincke, 2015). Pour la première fois, les droits des détenus sont dirigés par une loi (Mincke, 2020) et non plus par des arrêtés royaux ou des directives (Mincke, 2015) (qui devaient respecter les principes définis par l'arrêté royal du 21 mai 1965 (Mary, 2006)), comme c'était le cas avant l'entrée en vigueur de la loi de principes. La loi pénitentiaire énonce des principes généraux (Mincke, 2015) sur base desquels la direction de la prison élabore les régimes de vie. C'est grâce à cette loi que le détenu est reconnu en tant que citoyen ayant des droits (Mincke, 2020).

Les principes énoncés par la loi comprennent non seulement les droits et obligations des personnes incarcérées mais aussi ceux de la direction envers les détenus (Seron, 2021 – 2022).

Pour ne citer que quelques exemples, la loi de principes traite la question de l'aide psycho-sociale, de la dignité humaine, du régime des visites ou encore des sanctions disciplinaires (Service public fédéral justice, 2005).

⁷ Traduit par mes soins

⁸ Traduit par mes soins

De plus, cette loi a instauré le « *triple objectif* » de la « *réparation, réhabilitation et réinsertion* » (Dubois, 2016 - a, p. 6). C'est l'article 9, §2 de la loi de principes qui énonce ces objectifs : « *L'exécution de la peine privative de liberté est axée sur la **réparation** du tort causé aux victimes par l'infraction, sur la **réhabilitation** du condamné et sur la préparation, de manière personnalisée, de sa **réinsertion** dans la société libre* » (Service public fédéral justice, 2005).

Des obstacles à la réalisation de ces objectifs légaux sont multiples : la surpopulation carcérale, les grèves du personnel, l'état désastreux des bâtiments, le manque de personnel formé, etc. (Dubois, 2019).

Le droit de plainte

Le droit de plainte s'inscrit dans le cadre de la loi de principes (Mincke, 2020). Comme déjà expliqué, cette loi est entrée en vigueur en 2005 mais malgré cela, il a fallu attendre l'adoption de l'arrêté royal du 17 septembre 2019 pour que le droit de plainte devienne une réalité (Service public fédéral justice, 2019 - b). C'est l'« *arrêté royal modifiant la date d'entrée en vigueur des dispositions de la loi de principes du 12 janvier 2005 concernant l'administration pénitentiaire ainsi que le statut juridique des détenus, relatives au traitement des plaintes et des réclamations* » (Service public fédéral justice, 2019 - b).

Enfin, à partir du 1^{er} octobre 2020, les détenus belges sont titulaires de ce droit de plainte (Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2019 - b).

À cause de cette prérogative, la personne incarcérée a la possibilité de porter plainte, auprès de la Commission des plaintes,⁹

- « *contre toute décision prise à son égard par le directeur de la prison ou en son nom. L'absence ou le refus de prendre une décision pourra également faire l'objet d'une plainte* » (Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2019).

De plus, elle peut porter plainte devant les Commissions d'Appel¹⁰,

- contre les décisions prises en première instance par la Commission des Plaintes,
- « *contre les décisions prises par le Directeur général suite à la réclamation introduite contre une décision de placement ou de transfèrement* »,
- « *contre la décision du Directeur général d'instituer, de renouveler ou de maintenir un régime de sécurité particulier individuel (RSPI)* » (Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2019).

Donc, toute décision rendue (ou non) par le directeur de prison, quelle que soit sa nature, peut être attaquée par le détenu dans les sept jours qui suivent le moment où le détenu a été informé de la décision prise à son égard (Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2019).

⁹ Cette Commission de plaintes se trouve au sein de la Commission de surveillance (Mary, 2022).

¹⁰ Les Commissions d'Appel (dont une est francophone et l'autre est néerlandophone) se trouve au sein du Conseil central (Mary, 2022).

Loi relative au statut juridique externe des personnes condamnées à une peine privative de liberté

En bref, cette loi concerne la question de la liberté du détenu. Avant l'entrée en vigueur de cette loi, cette question était surtout réglée par des circulaires. Mais pour éliminer l'insécurité et l'incompréhension liées à ce genre de réglementation, cette loi a été créée (Beernaert, 2006).

À partir du 1^{er} septembre 2022, il y a eu des changements importants en la matière. Les peines d'emprisonnement entre 2 ans et 3 ans ne sont plus automatiquement converties en une surveillance électronique, mais la personne est emprisonnée. De plus, la possibilité d'exécuter la peine en partie ou entièrement en dehors des murs de la prison est offerte au détenu. C'est possible grâce à ce que l'on appelle les modalités d'exécution de la peine (Service Public Fédéral Justice, 2022).

Les demandes concernant la détention limitée, la surveillance électronique, la libération conditionnelle et la mise en liberté provisoire en vue de l'éloignement du territoire sont traitées par le juge du tribunal de l'application des peines (TAP) mais les demandes des permissions de sorties et des congés pénitentiaires restent dans les mains de l'administration pénitentiaire (Service Public Fédéral Justice, 2022).

Loi du 23 mars 2019 concernant l'organisation des services pénitentiaires et le statut du personnel pénitentiaire

Ce sont surtout les articles 15 à 20 de la loi du 23 mars 2019 qui nous intéressent.

Comme l'explique l'article 19 de cette loi, chaque prison doit établir un plan qui reprend les services qui doivent être rendus à tout moment aux détenus (Nederlandt, 2022). Ces services sont énoncés dans l'article 17. Pour ne mentionner que quelques exemples, les détenus doivent recevoir des repas, avoir accès aux soins de santé et avoir le droit de consulter leur avocat (Service Public Fédéral, 2019 - a).

En cas de grève des agents pénitentiaires, le chef d'établissement joue un rôle important dans le sens où c'est à lui d'organiser la vie en prison, de prendre les mesures nécessaires et donc de veiller à ce que le personnel respecte ce plan et fournit ces services essentiels aux détenus (Nederlandt, 2022).

De plus, il revient au chef d'établissement d'élaborer une liste des membres du personnel qui ne participent pas aux grèves et qui sont donc présents à la prison pour fournir les services mentionnés dans le plan¹¹. Il doit négocier avec les syndicats pour suppléer à cette situation de grève, lorsqu'il constate que les émeutes de la part des agents pénitentiaires perdurent plus de deux jours et que les lignes directrices du plan ne peuvent être respectées. Selon l'article 20, le Comité de concertation compétent évalue si le plan a pu être respecté en toute circonstance (Nederlandt, 2022).

Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 24 septembre 1998 réglant l'octroi d'une allocation pour prestations irrégulières à certains membres du personnel du Service public fédéral Justice

Cet arrêté ministériel du 14 décembre 2016 considère notamment que « *les économies budgétaires imposées contraignent les établissements pénitentiaires à modifier leur manière de travailler par une rationalisation des postes de travail qui consiste en une réorganisation de l'occupation des postes, le regroupement des postes ou l'introduction de postes dynamiques, une adaptation des tâches ou des méthodes de travail et une redéfinition des équipes de nuit* » (Service public fédéral justice, 2016).

¹¹ Les agents doivent informer le chef d'établissement de leur volonté de participation ou non aux grèves. L'article 16 explique que s'ils n'ont pas communiqué leur intention, ils sont considérés comme non participants.

De plus, cet arrêté considère que « *les économies budgétaires imposées contraignent également les établissements pénitentiaires à adapter leur méthode de travail en prévoyant une flexibilité dans les horaires de travail dans la mesure où, si les postes de sécurité et la plupart des postes logistiques restent assurés en pauses classiques, tous les autres postes seront intégrés dans des « pauses flexibles », qui couvriront les périodes où la présence du personnel est nécessaire* » (Service public fédéral justice, 2016).

Les changements sociaux/sociétaux...

Les politiques, la population, les médias et les prisons

La prison, comme toute autre entité publique, doit être fiable aux yeux de la population et aussi de la politique : raison pour laquelle elle doit travailler de manière adaptée aux volontés de ces deux agents (Bryans, 2007).

Le champ politique a de plus en plus tendance à juger ce qui se passe dans les prisons. Les chefs d'établissement, qui sont obligés de travailler de manière transparente, sont donc moins enclins à prendre des risques dans leurs décisions, parce qu'ils sont constamment jugés sur un fait : leur travail correspond-il ou non à la vision actuelle de la politique (Bryans, 2007) ?

Les politiciens sont aussi influencés par la volonté populaire : on évoque la notion de populisme pénal. Selon ce principe, les hommes politiques promettent de répondre aux attentes de la population, cela implique surtout une posture de sévérité pénale qui prône l'idée de rétribution où les objectifs de réhabilitation et de réinsertion sont relégués au second plan. La volonté populaire est plus marquée par les émotions et moins par la raison (Anselmi 2018 ; Pratt 2007 ; Roberts et al. 2003 ; Mudde 2004 ; Ward and Maruna 2007 cités par Shammas, 2020).

Le rôle des médias n'est pas à négliger. Dans le monde digitalisé d'aujourd'hui, tout est directement médiatisé, qu'il s'agisse d'une mauvaise décision du chef d'établissement ou d'un événement particulier survenu au sein des murs de la prison. D'une certaine manière, le directeur est encore plus contrôlé et doit accomplir sa mission de manière encore plus consciencieuse (Dubois, 2016 - b).

Les années 1970

Les prisons ont souvent été considérées comme des institutions totales (Dubois, 2016 - b). Celles-ci sont définies comme « *un lieu de résidence et de travail, où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées* » (Goffman, 1968, p.41). Mais dans les années 1970, il y a eu des changements importants, dus notamment aux révoltes des détenus. Ils ont lutté pour un meilleur traitement, pour une amélioration des soins de santé et pour leurs droits tels que le droit à l'accès aux informations, le droit de suivre des enseignements ou le droit à des loisirs. Ils ont donc lutté pour une humanisation du régime et pour que la vie en prison soit aussi proche que possible de la vie en liberté. Une des suites de ce mouvement a été l'ouverture de la prison (Mary, Bartholeyns & Béghin, 2006) « *sur la société* » (Stastny & Tyrnauer, 1982 cités par Lemire & Vacheret, 2007, p. 99) et aux associations qui sont utiles pour atteindre les objectifs de la réinsertion, la réparation et la réhabilitation (par exemple les services d'aide aux détenus ou des services qui organisent des loisirs) (Dubois, 2016 - b). Comme cette période a surtout été marquée par l'apparition du droit dans la prison, l'ouverture aux avocats est aussi devenue importante (Stastny et al., 1982 cités par Lemire et al., 2007).

Les années 1980

Les années 1980 sont marquées par l'apparition du problème de la surpopulation pénitentiaire. Il y a donc plus de détenus que de places libres. Il faut mentionner que ce problème de surpopulation n'est pas présent de la même manière dans toutes les prisons (Mary, 2012 ; Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2020).

Comme l'a expliqué Snacken (1999 cité par Mary, 2012), en lien avec la surpopulation carcérale, on parle souvent du phénomène d'inflation carcérale : cela veut dire qu'on peut observer un accroissement du nombre de détenus qui est plus élevé que l'accroissement de la population générale. Ce phénomène est explicable par quatre éléments : « [...] *l'augmentation du nombre de prévenus, l'allongement de la durée des détentions préventives, l'allongement des peines (augmentation sensible du nombre de peines supérieures à cinq ans) et la proportion croissante de détenus étrangers* » (Snacken 1999 cité par Mary, 2012, p. 22).

La surpopulation entraîne des conséquences pour les détenus tels que le manque d'intimité, la promiscuité dans les cellules, les standards d'hygiène qui ne peuvent pas être respectés, l'offre des activités limitée et des tensions et de la violence qui y découle de l'un côté entre les détenus mais aussi entre les détenus et le personnel. Ce dernier en subit également les conséquences : leur charge de travail augmente (Mary, 2012 ; Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2020).

En février 2023, il y avait 11.326 détenus pour une capacité d'accueil de 9.752 personnes dans les prisons belges (World Prison Brief, 2023).

Pour des statistiques de surpopulation, voir *annexe 1*.

Les années 1990

Ces années ont été marquées par une forme spécifique de criminalité : il s'agit de la délinquance sexuelle. L'affaire Dutroux en 1996 a particulièrement marqué cette période. Elle a donné lieu à toute une série de réformes et changements dans le champ pénal (Mary, 2012) (pour ne citer que quelques exemples, il y a eu des changements au sein de la police et en matière de casier judiciaire (Fijnaut, 2001)) et qui ont enfin mené à un durcissement des conséquences pour ce genre de criminels. Cela a également contribué à la problématique de la surpopulation carcérale (Mary, 2012).

L'affaire Dutroux a montré les défaillances du système pénal belge, les problèmes dans la mise en œuvre des dispositifs et le manque de ressources : raison pour laquelle on a exprimé le souhait de réformes. Leur but était de montrer que la sécurité de la population est garantie et que le système judiciaire belge est tout à fait capable de gérer ce genre de situation. Les enjeux portent moins sur le système et la pénalité en soi que sur l'optimisation des ressources et de la question du management (Mary, 2012) - des questions dont on a déjà parlé.

Les années 2010 et les suivantes

Ces années ont été marquées par des attentats terroristes. À la suite des attentats en 2015 et 2016, respectivement à Paris et à Bruxelles, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour lutter contre la radicalisation et le terrorisme. Il convient de mentionner en particulier les prisons d'Ittre et de Hasselt (Dumoulin, 2020). On y retrouve des zones d'isolement : les De-Rad:ex. Chaque prison compte 20 places et ces espaces ont été instaurés en avril 2016 (Seron, 2021 - 2022). Ce sont des ailes spécifiques au sein d'une prison qui sont exclusivement hébergées par des détenus radicalisés pour lesquels on estime que le risque de transmission aux autres est trop élevé (Seron, 2021 - 2022 ; Dumoulin, 2020).

La formation

Pour devenir chef d'établissement pénitentiaire, il n'y a pas de formation spécifique en Belgique (Dubois, 2016 - a ; Dubois, 2017), contrairement à la France par exemple où les personnes qui veulent devenir directeur de prison doivent suivre des cours spécifiques pendant deux ans (Dubois, 2017). Chez nous, en Belgique, les directeurs n'apprennent leur métier qu'une fois embauchés (Dubois, 2016 - a).

Jusqu'aux années 1990, le poste de chef d'établissement n'était accessible qu'aux personnes titulaires d'un master en criminologie. Mais avec le temps, cela a changé et cette exclusivité a commencé à disparaître peu à peu (Kellens, 1990 cité par Seron, 2022) et toute personne avec un degré de master peut devenir chef d'établissement pénitentiaire en Belgique (Kennes et al., 2015). Néanmoins, de nos jours, la plupart des membres de la direction des prisons - la plupart des chefs d'établissement - sont des criminologues diplômés. Ceux qui ne correspondent pas à ce profil de criminologue et qui travaillent néanmoins dans le secteur de la prison sont le plus souvent des diplômés en sciences sociales, notamment en psychologie (Seron, 2022).

Le stress lié à la fonction de chef d'établissement pénitentiaire

La question du stress lié à la fonction de chef d'établissement pénitentiaire est une thématique importante à prendre en considération.

D'une part, le chef d'établissement est confronté aux défis internes, tels que la garantie d'un lieu de travail sûr pour les employés et la garantie de bonnes conditions de vie pour les détenus, et d'autre part aux défis externes tels que des textes légaux ou des limites budgétaires. À ce stress, il s'ajoute la multiplication, la diversification et le changement des tâches (Stinchcomb, Schiff, 2017 ; Dennis, 1999; Ruddell & Norris, 2008 cités par Atkin-Plunk & Armstrong, 2013).

Les directeurs de prison qui vivent le plus de stress sont les moins satisfaits de leur travail et de son contexte. Il est donc essentiel d'améliorer leur satisfaction au niveau de leur métier (Leip et al., 2017) et de diminuer le stress. « *La diminution du stress lié au travail peut contribuer à accroître la productivité, à réduire le burnout et à favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée* ¹² » (Lambert, Altheimer, & Hogan, 2010 cités par Schiff & Leip, 2019, p.140).

Le stress est lié à beaucoup de facteurs. Des recherches empiriques mentionnent entre autres la dangerosité et la culture dans la prison (Steiner & Wooldredge, 2015 ; Wells et al., 2009 cités par Schiff et al., 2019) ou des facteurs personnels, tels que le stress émotionnel (Spinaris et al., 2012 cités par Schiff et al., 2019).

¹² Traduit par mes soins

PARTIE EMPIRIQUE

Objectif de la recherche

Comme il n'existe que peu de littérature qui s'intéresse à la thématique des chefs d'établissement pénitentiaire, l'objectif de cette recherche est d'élargir les connaissances sur ce sujet et plus précisément l'évolution de leur fonction sous l'influence des changements pénaux et sociaux / sociétaux.

Nous nous intéressons aux différents profils, à la routine de travail des responsables hiérarchiques, à leurs expériences et à leur manière de vivre le quotidien dans leur prison.

MÉTHODOLOGIE

Type de recherche

Comme nous n'avons qu'une faible connaissance sur le sujet des chefs d'établissement pénitentiaire, cette présente recherche s'inscrit dans une approche méthodologique qualitative et dans une démarche de recherche exploratoire à visée descriptive.

La « *recherche qualitative est tout type de recherche qui amène des résultats qui ne sont produits ni par des procédures statistiques ni par d'autres moyens de quantification* »¹³ (Strauss & Corbin, 1998, p.11 cités par Lejeune, 2019, p. 21). De plus, « [...] elle étudie les gens dans leur milieu naturel plutôt que dans des situations artificielles ou expérimentales. [...] Les données sont collectées en interagissant avec les individus dans leur propre langue et en les observant sur leur propre territoire (Kirk et Miller, 1986 cités par Kohn & Christiaens, 2014, p. 70). « *Faire de la recherche qualitative est une façon de regarder la réalité sociale* » (Kohn et al., 2014, p. 69).

Échantillon et stratégie d'échantillonnage

Cette présente recherche vise les chefs d'établissements francophones en Belgique.¹⁴ Concernant les personnes que nous avons interviewées, nous n'avons pas ajouté d'autres critères de sélection, car notre population est déjà assez spécifique. Sept des prisons se trouvant en Wallonie ont été retenues dans le cadre de cette recherche. Pour des raisons d'anonymat, nous leur avons donné des noms de localités américaines : Aspen, Detroit, Jacksonville, Memphis, Miami, Minneapolis et Nashville. Nous avons décidé de nous concentrer exclusivement sur les prisons wallonnes, parce que la collecte des données a été ainsi simplifiée. De plus, la barrière linguistique a joué un rôle décisif.

Nous avons sélectionné les prisons selon différentes caractéristiques dans le but d'avoir une certaine variation de profils. Les critères qui ont joué un rôle dans la sélection des prisons étaient surtout les suivants : la variabilité géographique, la situation géographique (zones rurales ou urbaines), le type de prison (maison d'arrêt¹⁵, maison de peine¹⁶ ou mixte), la capacité d'accueil, le régime de la prison (fermé

¹³ Traduit par mes soins

¹⁴ En Belgique, il y a actuellement 37 établissements pénitentiaires dont 16 en Wallonie, 17 en Flandre et 1 à Bruxelles (Service Fédéral Public Justice, n.d. - b).

¹⁵ *Les maisons d'arrêt sont les prisons destinées aux personnes qui ne sont pas encore condamnées et qui sont en détention préventive* (Service Fédéral Public Justice, n.d. - b).

¹⁶ *Les maisons de peine sont les prisons pour les condamnés* (Service Fédéral Public Justice, n.d. - b).

ou ouvert)¹⁷ et si la prison est un nouvel établissement pénitentiaire ou un ancien (en fonction de la date d'inauguration).

Pour avoir une idée globale des prisons choisies pour notre recherche, il y a un tableau qui décrit brièvement chaque prison en *annexe 2*. Ces informations sont issues du site Internet du Service Public Fédéral Justice, n.d - b.

Notre stratégie d'échantillonnage est non probabiliste : les participants ont été choisis sur base de caractéristiques prédéfinies (il faut être belge et être chef d'établissement pénitentiaire en Wallonie). Donc notre recherche n'est pas représentative dans le sens où nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à l'ensemble de la population étudiée ; ceci n'est d'ailleurs pas notre objectif, parce que la recherche s'inscrit dans une approche méthodologique qualitative et dans une démarche de recherche exploratoire à visée descriptive.

Procédure

Le recrutement des participants

Pour recruter des participants, nous n'avons pas utilisé de méthode spécifique, parce qu'ils étaient facilement identifiables. Ils devaient posséder deux caractéristiques : être belges et être chefs d'établissement pénitentiaire en Wallonie. Sur base de ces caractéristiques prédéfinies, nous avons donc contacté directement les chefs des différents établissements pénitentiaires choisis (Aspen, Detroit, Hollywood, Jacksonville, Los Angeles, Las Vegas, Memphis, Miami, Minneapolis et Nashville) par mail (*annexe 3*).

La prison de Las Vegas ne souhaitait pas participer. Afin de remplacer cette place libérée, nous avons contacté la prison de Houston, qui n'a pas fait suite à notre demande, malgré plusieurs relances. Il en a été de même pour la prison de Hollywood.

La Direction Générale des Établissements Pénitentiaires nous a autorisé à nous rendre à la prison d'Aspen, Detroit, Hollywood, Jacksonville, Memphis, Miami, Minneapolis et Nashville. En ce qui concerne les prisons de Los Angeles et Las Vegas, un avis négatif a été donné par le DGEPi, d'où le nombre de sept chefs d'établissement pénitentiaire que nous avons pu interviewer (*annexe 4*).

Ensuite, nous avons fixé une date et un lieu (par mail ou par téléphone) pour un entretien avec les différents chefs d'établissement pénitentiaire. Dans la plupart des cas, les entretiens ont été menés dans les prisons respectives. Pour des raisons organisationnelles, l'entretien avec le chef d'établissement de Detroit a été mené à Miami et l'entretien avec le chef d'établissement de Memphis a été mené au Sart Tilman.

¹⁷ *Les prisons fermées disposent de tous les moyens de surveillance et des équipements de sécurité nécessaires, comme un mur d'enceinte, des barreaux, des mesures de sécurité, etc. La liberté des détenus y est très limitée et ces derniers passent la plupart de leur temps en cellule. Concernant les prisons ouvertes, les mesures de sécurité y sont moins strictes. Les détenus qui y séjournent acceptent volontairement le régime carcéral. Souvent, les détenus travaillent à l'intérieur ou à l'extérieur de la prison pendant la journée (Service Fédéral Public Justice, n.d. - b).*

Outil de récolte

Comme déjà mentionné, cette recherche s'inscrit dans une méthodologie qualitative. Pour récolter des données, nous avons mené des entretiens individuels qui « *permettent de collecter rapidement des données riches et de première main* (Myers & Newman, 2007 ; Thiétart, 2007 cités par Chevalier & Meyer, 2018, p. 109). « [...] *Le « bon entretien » a pour objectif la compréhension de ce qui se passe pour l'autre. Il vise à réunir des discours, des récits et des matériaux discursifs permettant de comprendre les représentations mentales et les pratiques des individus au sein des organisations investiguées lors d'une recherche* » (Chevalier et al., 2018, p. 109).

Pour être plus précis, nous avons mené des entretiens semi-directifs. « *Ils reposent sur une série de thématiques et de questions préparées à l'avance* » (Argyris & Schön, 1974 cités par Chevalier et al., 2018, p. 111). Il s'agit « *de comprendre les pratiques, les comportements et les perceptions des individus en lien avec la question de recherche* » (Thiétart, 2014 cité par Chevalier et al., 2018, p. 111).

Nous avons structuré notre guide d'entretien (*annexe 5*) autour des sujets suivants : pour commencer, la formation et devenir chef d'établissement pénitentiaire, les tâches, l'évolution de la fonction.

Pré-test

Aucun pré-test de notre guide d'entretien n'a été réalisé auparavant à cause du caractère exploratoire de notre étude et l'incertitude qui en découle quant à un nombre suffisant de participants.

Considérations et précautions éthiques

Après que les chefs des établissements pénitentiaires nous ont donné leur accord pour participer à cette recherche, nous les avons recontactés (par mail ou par téléphone) pour fixer un rendez-vous avec eux. Dans le mail ou pendant la conversation téléphonique, nous leur avons demandé s'ils étaient d'accord que l'entretien soit enregistré et si oui, par quel moyen (GSM ou dictaphone).

Le jour de l'entretien, un formulaire de consentement libre et éclairé a été présenté aux chefs des différents établissements pénitentiaires (*annexe 6*). Si des explications supplémentaires étaient nécessaires, elles ont bien sûr été données. Le fait que les enregistrements ne seront accessibles qu'aux chercheurs et ne seront utilisés que dans le cadre de cette recherche, le respect de l'anonymat ainsi que de la confidentialité ont été assurés.

Enfin, deux exemplaires du formulaire ont été signés : l'un étant destiné au participant et l'autre aux chercheurs.

ANALYSE

Stratégie d'analyse

Dans le but d'analyser les éléments récoltés, les sept entretiens semi-directifs (menés entre fin mars et début mai) ont été retranscrits mot pour mot. Par la suite, nous avons analysé qualitativement nos données.

RÉSULTATS

Profils des participants : présentation

Pour avoir une idée des profils de nos participants, voir *annexe 7*.

La formation et devenir chef d'établissement pénitentiaire

La formation et sa plus-value

Comme on peut le voir en *annexe 7*, tous les participants sont des criminologues. Certains ont fait plusieurs masters mais ils sont tous des criminologues.

En ce qui concerne la plus-value de leurs études en criminologie, on peut presque voir une unanimité à ce sujet-là. La majorité des participants a parlé de la pluridisciplinarité de ces études, du contenu varié, d'une formation générale qu'offre la criminologie et d'une « *formation qui inclut ces différents éléments* », comme l'a dit un participant. Un répondant a résumé son propos sur les études en criminologie comme suit : « *Je trouve que la formation de criminologue donne une vue transversale et d'ensemble, que ça approche les différentes matières et que donc, ce n'est probablement pas un point de vue spécialisé, mais que justement, c'est ça la richesse de la formation... C'est d'avoir un œil pluridisciplinaire et de pouvoir faire le lien entre les différentes matières* ». Un participant a mentionné que la criminologie était une « *manière d'avoir une pratique professionnelle et sociale* ». Un chef d'établissement a expliqué que le mélange entre ses études en sciences commerciales (même s'il ne les a pas réussies) et les études en criminologie lui ont donné une formation extrêmement généraliste qui est, selon lui, nécessaire dans ce métier qui « *allie un certain nombre de compétences* ». Un participant qui se distingue un peu des autres évoque plutôt ses études en sociologie qui lui ont permis « *de développer un regard sur la construction sociale qu'est la prison* ». La criminologie a affiné ce point de vue et lui a donné le jargon du milieu pénitentiaire.

L'expérience et l'évolution dans le champ pénitentiaire

Sur ce point, nous avons été confrontés à des histoires complètement différentes.

Un participant a commencé à travailler comme adjoint d'un chef d'établissement et au fil du temps, il est passé par différents établissements pénitentiaires. À un moment donné, l'administration lui a proposé un poste de chef d'établissement qui s'était libéré et notre participant, qui en avait la volonté, l'a accepté. Comme il nous l'a dit : « *c'était un concours de circonstances* ».

Une autre participante a commencé à travailler dans une prison où il a pu acquérir beaucoup d'expérience. Puis, il a travaillé dans l'administration, sur des projets. Après, il est devenu directeur régional adjoint pour la Wallonie et tout ce parcours a fait qu'on lui a proposé une place en tant que chef d'établissement.

Une troisième participante a mentionné le hasard comme la raison principale de son emploi actuel. Il nous a expliqué qu'il avait commencé à travailler dans le secteur associatif et après avoir passé les examens pour devenir directeur de prison, il s'est retrouvé directeur de prison tout de suite. Il est devenu chef d'établissement car son prédécesseur est parti dans d'autres fonctions, on lui a proposé la place et il a accepté.

Un autre chef d'établissement a commencé son parcours au SPF Intérieur et est après passé à la justice où il a travaillé d'abord à l'administration centrale et puis à la gestion administrative. Après, notre participant a commencé à travailler dans une prison comme adjoint, mais au fil du temps, il est passé

par différentes prisons. Entre-temps, il est devenu directeur régional et devenir chef d'établissement s'est présenté « comme ça », parce que le poste était libre.

Une cinquième participante nous a raconté qu'il avait d'abord fait un stage dans l'équipe de direction dans une prison dans le cadre de ses études en criminologie. C'est à ce moment-là qu'il a remarqué que c'était le métier qu'il voulait faire. Après avoir passé des examens, il a commencé comme directeur adjoint dans une prison et puis le poste de chef d'établissement s'est ouvert dans une autre prison. Il a postulé et sa candidature a été retenue. Il dit que « *c'est quelque chose qui s'est fait assez naturellement en fait* ».

L'avant-dernier interlocuteur a détaillé qu'il avait d'abord travaillé pour la ville de Liège et puis, il a travaillé dans une prison pendant quelques années. Après, il a quitté la prison pour travailler dans d'autres domaines (à la STIB et dans une ASBL) mais en fin de compte, il est revenu dans la prison, comme adjoint. « *Et puis de fil en aiguille, il y a toujours des mouvements dans ... dans les directeurs et... le hasard a fait que...* ». Son objectif primaire comme chef d'établissement est de « *mener un projet* ».

La dernière personne interviewée m'a brièvement expliqué qu'il était directeur adjoint avant de devenir chef d'établissement. Il est devenu chef parce que son prédécesseur était parti et on lui a demandé de devenir chef d'établissement.

Malgré le fait que les histoires des chefs d'établissement soient différentes, il y a une chose qu'on peut voir chez tous les participants : c'est tout un parcours, tout un chemin qui les a menés là où ils sont aujourd'hui.

L'apprentissage du métier de chef d'établissement pénitentiaire

Comme nous l'avons décrit ci-dessus, en Belgique, il n'y a pas de formation spécifique pour le métier de chef d'établissement. Nous nous sommes donc demandés comment on apprenait cette fonction. Les personnes interviewées ont dit que l'apprentissage se fait « *sur le tas* ». Ils nous ont raconté que le métier s'apprend sur le terrain, au fur et à mesure, par essais et erreurs (surtout des erreurs) et donc grâce à l'expérience. Certains ont aussi expliqué que la fonction s'apprend par l'observation et l'imitation des prédécesseurs mais aussi par le feedback des collègues qui sont hiérarchiquement sous les ordres du chef d'établissement. Un participant nous dit qu'« *on ne l'apprend pas, on le reçoit* ». Par ces mots, il veut dire qu'« *on est installé comme chef d'établissement par le personnel qui reconnaît la légitimité [...] de la personne dans ce rôle-là.* »

Le cadre A

Il y a une ouverture du poste des attachés du chef d'établissement aux personnes qui ont suivi la promotion dans le cadre A. Ces personnes peuvent donc intégrer les équipes de direction. La majorité des directeurs ne sont pas enthousiasmés par ce système.

Un participant a parlé d'un « *système de merde* ». D'un côté, il y a « *une grave dévalorisation du diplôme de criminologue et une conception erronée des compétences nécessaires pour effectuer un travail de niveau A au sens large du terme* » pour citer un répondant. C'est « *dénigrant, [...], pour le métier de directeur de prison, parce que ce n'est pas un métier que n'importe qui peut faire* », pour citer un autre directeur.

Il a été mentionné par certains que l'université apprend à structurer les choses, le sens critique et la capacité rédactionnelle. En conséquence, les personnes avec un niveau D à l'origine qui passent les quatre examens à l'université et qui peuvent intégrer les équipes de direction n'ont pas ce sens critique ou cette capacité rédactionnelle. Le problème est que les chefs d'établissement sont souvent coincés

dans le sens où ils ne peuvent pas déléguer de tâches à ces personnes, parce qu'ils n'ont justement pas les compétences pour les effectuer correctement. Certains ont fait de mauvaises expériences avec quelqu'un qui est passé par ce cadre A, comme les citations suivantes le montrent : « *Là, en l'occurrence, je suis coincé. Je ne peux pas lui faire faire plein de choses... Il ne sait pas écrire un mail comme il faut, il ne sait pas faire de réunions.* » ou « *C'est une personne qui occupe une unité au cadre, à qui on ne sait rien demander, parce qu'il faut toujours repasser derrière et c'est une catastrophe. C'est une catastrophe. C'est du travail en plus* ». Selon quelques directeurs, certains sont passés par ce cadre A et ont de très bonnes compétences mais c'est plutôt l'exception qui confirme la règle.

Une réponse qui se démarque un peu des autres est celle d'un répondant qui a expliqué qu'il était un peu « *précautionneux au début, [il doit] bien avouer. Maintenant, [il] pense que ce sont des personnes qui se sont formées, qui ont passé des examens et en tout cas, [il] trouve qu'ils, en finalité, ont quand même une certaine crédibilité parce qu'elles ont prouvé qu'elles pouvaient l'être* ». Contrairement à ses collègues, ce répondant n'a pas fait de mauvaises expériences et il travaille / a travaillé avec des personnes qui ont suivi le cadre A et qui ont une très bonne expertise.

Les tâches

Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient leurs tâches, les personnes interviewées ont répondu ceci :

Déjà le premier chef d'établissement interviewé a expliqué que les tâches sont très variables et que donc « *deux directeurs différents ne font pas forcément le même métier* ». Après avoir mené les sept interviews, nous pouvons confirmer cette déclaration.

Un participant a parlé de son quotidien et il se répartit les tâches avec ses deux collègues : ils se partagent les gardes, il s'occupe beaucoup du personnel alors que ses deux collègues s'occupent plutôt des dossiers des détenus. De plus, il a mentionné une énorme évolution dans le temps dans les tâches d'un chef d'établissement : pour lui, il n'est plus directeur, car il ne dirige plus rien dans le sens où il n'a pas son mot à dire sur le recrutement du personnel et sur sa formation, sur la comptabilité, etc. Des services centralisés en sont responsables. Selon lui, il y a donc une perte d'autonomie. Un autre répondant a parlé de la même chose : il a dit qu'il n'est responsable de rien et qu'il ne fait rien tout seul. Il gère le personnel, dans les mesures du possible, mais « *à part ça, il n'y a pas grand-chose. Tout est géré par Bruxelles de plus en plus* ». C'est pour ça qu'il ne parle pas de management mais de « *gestion administrative* ».

De plus, un participant a expliqué que les tâches sont liées à la taille de l'établissement : plus la prison est petite, plus le chef d'établissement est responsable de tout. Ce propos a été confirmé par un autre directeur qui est chef d'un petit établissement et doit « *chapeauter vraiment énormément de choses* ». Parce qu'il n'a « *pas envie de n'être qu'un manager* » et qu'il n'a « *pas envie de perdre la substance pour laquelle [il est devenu] quelque part directeur* », il a gardé la gestion de quelques dossiers de détenus dans le cadre de laquelle il rend des avis, prend des décisions, est responsable des entrées et des libérations, ... Cette gestion de la détention a été aussi mentionnée par un autre participant.

Un répondant travaille dans une prison de +- 220 détenus, ce qui lui donne la possibilité et aussi l'obligation d'être en contact direct avec les détenus (même si ce contact se limite aux moments de garde) et avec les agents. Les énoncés d'un autre chef d'établissement vont dans la même direction dans le sens où il a raconté que le seul moment où il est en contact avec les détenus est pendant les gardes mais que la gestion des détenus n'est pas son travail : « *c'est gérer des budgets, gérer des pannes, gérer un bâtiment, gérer 400 membres du personnel* ». Il doit avoir des compétences « *de chef d'entreprise et pas d'analyste criminologique* ». L'interviewé se compare à un « *bourgmestre d'une ville avec des décisions à prendre, des chantiers à mener, des grèves, des pannes, des achats* ».

Un autre directeur mentionne qu'il passe beaucoup de temps dans l'opérationnel, avec la gestion du personnel et veille à ce que les différents services fonctionnent. De plus, il parle surtout du manque de

temps et de moyens (manque de moyens logistiques, humains et financiers) et du contexte actuel de surpopulation énorme. Une conséquence est que le bon management (qu'on devrait faire en tant que chef d'établissement) et l'atteinte des objectifs déterminés par la politique pénitentiaire ne sont pas possibles. Il a aussi parlé de la perte d'autonomie et de la maîtrise des moyens, ce qui empire la situation. À cause du manque de moyens, ils ne sont plus capables de répondre aux besoins des détenus, ce qui crée des tensions et « *donc ça devient une casserole à pression et on ne fait plus que de gérer l'urgence [...]. Donc, on est des gestionnaires de crise* ».

Un participant a dit qu'en tant que manager, il est responsable de la gestion du personnel, des relations extérieures (avec la police, la magistrature, TAP, l'administration centrale, ...), des différents services tels que le SPS ou le service de la comptabilité. La gestion des budgets fait aussi partie de ses tâches. Cependant, en tant que gestionnaire de la détention, il fait « *toute une sorte de paperasserie, de gestion* » telle que s'occuper des écrous, faire des avis pour des permissions de sortie, des congés pénitentiaires, des rapports disciplinaires, assurer les gardes, ... C'est-à-dire qu'il réalise les mêmes tâches que celles qui ont été mentionnées plus haut par un autre participant. Il a dit qu'« *il y a des choses qui retombent sur le directeur parce qu'il est responsable de tout* ». De plus, beaucoup de projets ont été lancés par le ministre de la Justice actuel, ce qui rajoute encore plus de travail alors qu'« *on est déjà complètement écrasé par le poids du quotidien avec la gestion de la surpopulation ou du manque de personnel, etc.* ». Nous pouvons voir des parallèles avec ce que l'autre participant a dit ci-dessus. Un des interlocuteurs avait un discours un peu différent, car la prison dans laquelle il travaille a un partenariat public-privé. Il n'est donc pas responsable de la maintenance du bâtiment, du fonctionnement de la cuisine ou de la buanderie par exemple. Ce sont des sociétés privées qui doivent s'en occuper. De plus, il a fait le choix de ne pas gérer directement les dossiers des détenus, parce qu'il veut se focaliser sur un « *projet d'établissement* » qui se concentre principalement sur le personnel et leur manière de travailler. Il veut atteindre le but que tous les agents soient traités de manière équitable et juste « *parce que c'est en faisant ça [qu'il arriverait] à faire en sorte que les détenus soient traités de manière juste et égale et avec bienveillance... pour pouvoir soutenir un régime détenu qui soit extrêmement normalisé, conforme à la loi de principe ...euh visionnaire. Pour arriver à ça, [il doit] d'abord commencer par le personnel* ».

Une chose intéressante que l'on peut retenir de ces interviews est que la gestion de la détention et, plus généralement, que les détenus ne sont pas au centre de leur quotidien, contrairement à ce que la théorie évoquée dit. Malgré le fait que les discours étaient différents, on peut constater des liens entre les interviews.

L'évolution de la fonction

Le profil des détenus

Quant à l'évolution du profil des détenus, les chefs d'établissement étaient dans l'ensemble unanimes : ils citent une augmentation énorme de cas psychiatriques, de la proportion de détenus étrangers (sans papiers) et de jeunes qui n'ont ni respect ni perspective de vie et qui se retrouvent souvent dans une situation précaire. L'augmentation des détenus pour des faits de terrorisme a aussi été évoquée par certains. Une bonne partie des chefs d'établissement observent que la population dans les prisons évolue de la même manière que dans la société : « *[...] c'est à l'image de ce qui se passe aussi dans la société [...]* », « *c'est vraiment en fonction aussi de l'image de la société* » ou « *[...] on a vu l'évolution de la société dans les prisons [...]* » sont des citations qui confirment ce constat. Quelques répondants ont expliqué qu'ils ont l'impression que la prison est « *la poubelle de la société. Quand la société n'a plus* ».

de réponse, on arrive en prison. Mais ce n'est pas la prison qui va régler les choses. » comme une participante nous l'a dit.

Une modification du travail qui est causée par le fait que le métier du chef d'établissement n'est plus réservé aux criminologues ?

Selon les répondants, il y a une modification du travail du chef d'établissement mais celle-ci n'est pas causée par le fait que non seulement des criminologues mais tout un chacun avec un diplôme de master peut devenir chef d'établissement. Comme raisons pour celle-ci, la judiciarisation de tout et les changements législatifs sont mentionnés. Les changements au niveau politique et les autres attentes et demandes envers les chefs d'établissement qui en découlent ont aussi été mentionnés. Un autre participant met tous les diplômes de master sur un pied d'égalité et dit qu'il ne pense pas « *que sur le fond, on puisse faire des grosses différences entre un directeur de tel profil universitaire et tel autre qui en a un autre* ». Il a expliqué que « *tout le monde en arrive à un panel de compétences qui est plus ou moins semblable au fil des années* ». Un autre participant a justement dit le contraire : « *La différence est très vite faite entre un criminologue et quelqu'un qui ne l'est pas. Cela se ressent dans la manière de conceptualiser les choses et donc dans la manière d'envisager l'organisation d'une prison* ». Pour lui, « *la fonction de directeur réclame à [son] sens une formation pluridisciplinaire que seule la criminologie propose* ».

L'introduction du droit dans les prisons

Les chefs d'établissement pénitentiaire parlent d'une judiciarisation de la vie pénitentiaire. La plupart des personnes interviewées trouvent que l'introduction du droit est une bonne chose, parce que la vie en prison a besoin d'un certain cadre juridique, de garanties, d'un traitement équitable, ... Selon quelques intervenants, le problème est que nous sommes passés d'un extrême à un autre : d'un « *excès de non-réglementation* » à un excès de réglementation, d'un laxisme à un règlement à suivre au pied de la lettre, c'est tout ou rien.

Ils ont tous parlé du droit de plainte. Par celui-ci, le détenu peut déposer plainte devant la commission des plaintes « *contre toute décision prise par le directeur et contre toute décision qu'il n'a pas prise* », comme un participant nous l'a raconté.

Toute décision prise doit être motivée de manière très correcte par le chef d'établissement (ce qui prend déjà énormément de temps) et si le détenu dépose plainte, le directeur est entendu par la commission des plaintes, ce qui prend aussi beaucoup de temps. Premièrement, selon la plupart des participants, ces gens ne sont même pas formés en matière pénitentiaire et deuxièmement, ils vont toujours trouver une faille pour démontrer que le chef d'établissement a tort. Donc toute décision rendue par le chef d'établissement est analysée par le droit.

Selon nos interlocuteurs, cela a compliqué leur travail et il y a une augmentation de la charge de travail : « *on est noyé sous l'administratif* », « *c'est énormément de paperasserie en plus* ».

De plus, c'est frustrant et violent pour beaucoup d'entre eux, d'être remis en question et d'être mis dans le doute, parce que leur expertise n'est pas reconnue, alors qu'ils sont des « *experts du milieu pénitentiaire* », pour citer un des participants.

En outre, il y a une perte d'autonomie comme la citation suivante le souligne : « *On est déjà quasi autonome sur rien du tout parce que l'administration impose tout maintenant. Donc ils reprennent tout, on doit tout faire comme ils l'ont décidé. Et en plus, quand on veut gérer nos détenus, on ne sait même plus le faire non plus, parce que c'est une commission qui va dire à chaque fois qu'on a eu raison ou tort et alors on perd du temps* ». Une perte d'autorité en est aussi une conséquence : le chef d'établissement pénitentiaire est accusé devant un détenu et ce dernier se dit : « *Ce n'est plus le directeur* ».

qui décide, donc pourquoi le respecter ? », nous a dit un chef d'établissement. Une autre citation appropriée est : « *le fait de mettre sur le même pied ce que dit le détenu et ce que dit le directeur, ça empêche de travailler en réalité* ».

Il y a donc l'idée qu'on peut gérer les prisons uniquement par le droit et cela ne peut pas fonctionner, parce qu'« *à l'extérieur non plus, tout ne se règle pas par une question de droit* », nous a dit un directeur. L'aspect de la gestion des relations humaines a été aussi évoqué plusieurs fois. Un participant nous a expliqué : « *On doit gérer des relations humaines et une vie dans un groupe sur base d'actes administratifs et de décisions motivées, contestées, argumentées. Ça, c'est très compliqué. Je pense que ça, c'est la clé du problème, c'est qu'on n'est plus tellement libre de la relation humaine et de gérer en bon père de famille comme on peut la prison.* ». Un interviewé a même parlé d'une « *déshumanisation* ».

Par la multiplication des règles et normes à respecter, est-ce que la charge de travail est encore mesurable ?

Selon un répondant, ce n'est plus faisable. « *On a l'impression qu'on ne va jamais au bout des choses et qu'on ne fait jamais les choses correctement.* » Il y a cette multiplication des règles, leur ajustement et leur modification, on perd la vue d'ensemble. Selon un autre chef d'établissement, on leur demande tellement de compétences qu'il est impossible de toutes les maîtriser et de tout savoir. Plusieurs participants ont mentionné que le manque de moyens humains et le manque de temps sont des problématiques qui s'y ajoutent, qui rendent impossible de respecter toutes les règles et qui font qu'il faut faire des choix. Un chef d'établissement a expliqué que la charge de travail dépend aussi de « *dans quoi on s'investit* » et qu'il y a souvent une accumulation de travail qui complique les choses. De plus, la qualité du travail fourni par les collègues a aussi été mentionnée. Enfin, il nous a été dit que « *ça fait très longtemps que la charge de travail n'est plus tenable* ». Un autre participant se range à l'avis des autres et ajoute que « *la charge de travail est tellement importante, la pression, les remarques, les projets, il y a tellement de choses que ça devient compliqué [...]* ».

Un des interlocuteurs a plutôt parlé de la charge mentale du travail, que c'est un poids au niveau psychique qui n'est pas mesurable. Le « *premier problème de la charge de travail n'est pas la charge de travail, c'est le... c'est supporter la lourdeur d'une prison* ». De plus, il a mentionné l'**instabilité** du cadre de travail et le changement des habitudes de travail qui en découle et qui pèse lourd.

Selon un autre participant, une conséquence de la multiplication des règles est que celle-ci « *distrain de l'essentiel* » qui est « *de faire fonctionner la partie cellulaire de l'établissement au bénéfice des détenus* ». Ce qu'il mentionne aussi est que « *l'administration a tout mis en œuvre pour que les directeurs aient toujours un fil à la patte* ». Il mentionne l'évolution technique qui va du sémaphore jusqu'aux GSM et tablettes, ce qui rend le chef d'établissement toujours disponible. « *Moi, je suis malheureusement de cette génération où je me suis mis tout seul le fil à la patte, où je lis mes mails tous les jours, même les jours de congé, les jours de vacances. Mais ce n'est pas le cas des plus jeunes. Mais néanmoins, la charge de travail, elle est devenue excessive.* »

Un participant a dit qu'à son niveau, avec une bonne organisation, la charge de travail est mesurable et gérable. Cet interlocuteur qui est chef d'une maison de peine nous dit que dans une maison de peine, on peut travailler des « *journées normales* », dans le sens où dans une maison de peine, il n'y a pas les flux d'entrées / de sortie, tout est plus réglé, contrairement à une maison d'arrêt, ce qui permet une bonne organisation de la charge de travail.

Le travail et la vie privée

En ce qui concerne la compatibilité du travail avec la vie privée, nous avons pu récolter les données suivantes : l'un coupe son téléphone professionnel et ne lit pas ses mails en congé ce qui lui permet de

respirer « avec parfois l'inquiétude de ne pas savoir ce qui se passe ». En ce point, il fait le lien avec la charge mentale dont il a déjà parlé plus haut. L'autre coupe les notifications des mails pour mettre une certaine barrière qui est nécessaire pour tenir. Une participante nous a dit : « Je veux être protectrice de ma vie privée » et qu'il faut couper à un moment et se dire « qu'on ne peut pas tout faire tout le temps ». Un autre répondant a mentionné la situation familiale : il n'éprouve pas beaucoup de difficultés sur ce point-là, car il n'a pas d'enfants et une femme qui travaille aussi dans le milieu pénitentiaire et pour qui le travail est aussi important. La seule chose qui lui pose problème est la question du congé. Il « n'arrive pas à pouvoir prendre un repos sans être... euh..., sans culpabiliser de ne pas avoir assez bien fait mon job ». Une autre participante fait aussi le lien avec la situation familiale : elle a dit qu'elle est quelqu'un qui s'investit fortement dans son travail et que ça ne la dérange pas et que ça pose plutôt un problème pour son mari et ses enfants. C'est pour ça qu'elle se rend compte qu'il faut déconnecter mais elle a dit que ses deux vies ne sont pas faciles à scinder. Une dernière opinion intéressante est celle d'un chef d'établissement qui a une très longue carrière. Il a dit qu'il fait partie des gens qui « ont commis l'erreur de ne pas donner suffisamment de place à leur vie privée [...]. [Il] pense que ce balancier qui était peut-être trop d'un côté est pour le moment trop de l'autre et qu'il y a beaucoup trop de place donnée à la vie privée, au détriment de la vie professionnelle ».

La problématique du stress et du burnout

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, le stress et le burnout sont des problèmes présents chez les chefs d'établissement pénitentiaire. Les directeurs interviewés l'ont confirmé.

Les raisons mentionnées pour le stress et même le burnout sont les suivantes : un des participants a parlé de la « charge mentale permanente » et le fait qu' « on doit décider régulièrement entre deux décisions pourries ». Un autre participant parle d'un système dont les attentes sont difficiles à satisfaire : « on me demande de ne faire des choses que quantitativement, je ne sais pas faire et si je ne le fais pas, je suis en tort. On va me le reprocher ». Une autre participante ajoute qu'elle a le « [...] sentiment qu'on n'arrive pas à faire ce qu'on nous demande, que les objectifs fixés ne correspondent pas à la réalité et aux moyens qui sont donnés. Quoi que vous fassiez, vous faites toujours mal votre travail [...]. » Un autre élément mentionné est que le pouvoir se trouve au niveau de la politique et que la politique ne s'arrête jamais. « La politique n'a pas de week-end. La politique n'a pas de soirée. »

La (sur)charge de travail a aussi été mentionnée par d'autres participants. De plus, le manque de sens par rapport au travail et la perte d'autonomie ou bien le « déséquilibre entre autonomie et responsabilité, [le fait d'] être responsable de choses pour lesquelles on ne peut pas décider » ont été mentionnées. En outre, selon quelques intervenants, c'est « humainement difficile », parce qu'on retrouve beaucoup de souffrance, de violence et des personnes qui vivent des situations d'échec en prison. Un participant a parlé du fait que ce métier est un travail dans un milieu noir, négatif et usant. Il comprend cette usure liée à ce milieu mais selon lui, il faut mettre en place des choses pour échapper à cette usure. Il parle de changements de projet, de bouger, de ne jamais rester trop longtemps au même endroit ou de suivre des coachings ou des formations.

Un autre participant a évoqué les aménagements de fin de carrière. Pour lui, « il est extrêmement difficile de faire le même métier pendant 40 ans avec la même énergie, avec la même motivation, avec la même compétence ». De plus, il a mentionné le fait qu'il est extrêmement difficile de prendre les congés auxquels on a droit et donc difficile de se reposer et de déconnecter de la prison. La charge de travail excessive et le manque de moyens humains ne sont pas non plus à négliger.

La plupart des participants a mentionné l'administration : elle déconsidère, ne prend pas en compte, n'a pas confiance, ne reconnaît pas les chefs d'établissement et leur travail et les voit comme incompetents. Un autre participant a aussi précisé qu'elle est violente dans le sens où elle laisse les chefs

d'établissement se débrouiller seuls quand ils ont des problèmes. Un participant a utilisé l'expression « *violence institutionnelle* ».

L'influence des conditions de détention

De manière générale, nous pouvons dire que les conditions de détention ont un grand impact sur la routine de travail des chefs d'établissement pénitentiaire. Plusieurs directeurs ont parlé d'un principe de base : plus les conditions de détention sont bonnes, acceptables et humaines, moins il y a de problèmes. Mais cela ne correspond pas à la réalité...

Un directeur nous a directement parlé de la surpopulation qui cause des tensions d'abord au niveau des détenus et après, par contamination, au sein du personnel. Selon lui, c'est « *regrettable de devoir consacrer son temps à réduire ou à faire disparaître des tensions alors qu'on sait d'où elles viennent, mais qu'on n'a pas les moyens d'y faire quelque chose* ». Une autre participante a expliqué que les conditions de détention sont la base et c'est pour ça que lorsqu'elles sont mauvaises, elles rendent difficile son travail. Une interlocutrice nous a parlé du fait qu'ils font tout pour rendre les conditions de détention les plus humaines possibles mais que c'est très compliqué parce que beaucoup de matières sont externalisées. Elle a donné l'exemple des services qui sont responsables pour l'infrastructure (la régie des bâtiments par exemple) : comme ce sont des services externes, « *ils ne prennent pas la mesure de la gravité des choses* ». Un autre directeur nous a parlé de son poste, en disant que le régime dans sa prison est « *très limité* ». Il n'y a pas de formations, pas de salle de sport, pas d'activités communes, que deux préaux par jour, ... D'un côté, il y a moins de travail pour lui en termes d'incidents mais de l'autre côté, le travail qui concerne la gestion, la surpopulation et le manque de personnel augmente. La surpopulation et le manque de travail ont été aussi mentionnés par un autre directeur. Selon lui, c'est tout un cercle vicieux, donc une problématique en apporte des autres.

Une cheffe d'établissement nous a raconté que dans sa prison, tout est un peu désuet mais en offrant des activités et des formations, en permettant aux détenus de voir leur famille, ... donc en permettant aux détenus de faire quelque chose de leur journée, les pressions et tensions diminuent. Cela a des répercussions positives sur le personnel : « *ça veut dire moins d'incidents, ça veut dire moins d'interventions du personnel et tout le monde peut travailler de manière plus sereine* ».

Plusieurs directeurs étaient d'accord sur un point : s'il y a des problèmes logistiques (par exemple une panne d'électricité, si le chauffage ou les douches ne fonctionnent plus), le chef d'établissement en est responsable et doit trouver des solutions, il doit prendre contact avec les firmes, etc. De plus, il doit « *éponger la colère de tous* ». Le gros problème selon eux est que cela prend du temps et une énergie énorme et pendant ce temps-là, on ne peut pas faire d'autres choses qui sont à la limite plus importantes. Néanmoins, plusieurs directeurs ont dit que les conditions de détention ne sont pas la seule chose qui compte : « *l'humain peut quand-même pallier certaines choses* ».

L'influence de la surpopulation

Une grande problématique dans la surpopulation, dont presque tous les participants ont parlé, sont les maisons d'arrêt. Le nombre de mandats d'arrêt est énorme et les prisons ne peuvent pas refuser les mandats d'arrêt. Le résultat est qu'on met des gens où il n'y a plus de place, dans des cellules qui ne sont même pas équipées pour un tel nombre de personnes. Le problème est qu'une grande partie des détenus se trouve en détention préventive qui peut durer très longtemps. Les chefs d'établissement consacrent leur temps à trouver une solution, c'est-à-dire à négocier avec l'administration pour que les condamnés soient libérés ou transférés afin de faire de la place aux prévenus, ce qui prend énormément de temps et pendant ce temps-là, ils ne peuvent pas faire autre chose. Pour en citer un d'entre eux : « *La surpopulation, ça utilise notre temps qu'on ne peut pas consacrer à autre chose* ». Un chef

d'établissement a même dit que « *toutes les décisions qui sont prises sont prises en fonction de la surpopulation* ». Le propos d'un autre directeur se range à cette opinion : « *Donc comment peut-on construire un régime réel conforme à la loi de principe ou au principe du plan de détention dans des conditions qui sont dégradées, avec des moyens qui ne sont plus là, parce qu'on doit les... on doit les consacrer à autre chose et cette autre chose, c'est quoi ? C'est comment survivre en maison d'arrêt ?* » Donc la surpopulation empêche que des choses soient mises en place : « *Et donc à chaque fois « oui on veut mettre ça en place ... mais bon, la surpopulation fait qu'on ne sait pas le faire.* »

Du fait que cette problématique se retrouve plutôt au niveau des maisons d'arrêt, les chefs des prisons qui sont exclusivement des maisons de peine nous ont dit qu'ils sont encore préservés de cette problématique, mais que cela ne va plus durer longtemps avant qu'ils ne soient eux aussi concernés.

Ils étaient tous d'accord sur le fait qu'ils n'ont pas d'influence sur cette problématique. Pour en citer un d'entre eux : « *Comme chef d'établissement, j'ai rien à dire, à part les gérer* ». Ils n'ont pas d'impact parce qu'ils n'ont pas de puissance sur les entrées et les sorties de la prison : ce sont les juges d'instruction et les juges de fond au niveau des entrées et le tribunal de l'application des peines au niveau des sorties, comme un répondant nous l'a expliqué. Un autre directeur ajoute que, selon lui, la problématique se trouve « *[...] au niveau de la politique criminelle, de la manière dont on utilise la détention préventive* ». Il veut dire par là que « *les juges d'instruction n'ont pas une politique commune. Les ressorts ont des politiques complètement différentes en termes de détention préventive. Il y a des ressorts où il y a plein de détention préventive sous bracelet électronique. Il y a des ressorts où il y en a pas du tout* ». Une participante a dit qu'elle essaie, par de bons contacts avec la magistrature, de la sensibiliser à cette situation mais sinon, « *on n'a pas vraiment de marge de manœuvre* ». Un participant, dont une partie de la réponse se distingue des autres, a ajouté qu'il a conclu un accord avec le Parquet pour ne pas dépasser un certain nombre de détenus. C'est dû au fait que sa prison est petite et qu'il n'a matériellement pas les possibilités d'y mettre plus de détenus. Néanmoins, ce cas de figure reste une exception.

L'influence du manque de moyens financiers

Ce manque influence les chefs d'établissement de plus en plus, parce qu'ils ont de moins en moins de moyens. Ils reçoivent toujours moins que ce dont ils ont besoin et par conséquent il faut limiter les besoins. En soi, ça ne leur pose pas de problème, de ne pas jeter l'argent par la fenêtre mais ce qui est problématique est que même les bases telles que la nourriture (4,50 € par jour / détenu), les soins médicaux, les vêtements ou quelques petites activités ne peuvent être garanties ou sont difficiles à garantir. Les bâtiments se dégradent et leur entretien n'est pas pris en charge, « *tout ce qui est prévention incendie, elle n'est au point dans aucune prison* » et l'achat de quelque matériel que ce soit n'est pas possible à cause de ce manque de moyens. Pour citer un des directeurs : « *on a des moyens pour rien en fait* ». La seule chose qu'ils peuvent faire est de réparer les petits problèmes, parce qu'on n'a pas les moyens nécessaires pour investir sur le fond. Ils essaient souvent de « *trouver des solutions là, où il n'y en a pas* », comme une participante l'a dit. Une problématique qui s'y ajoute et qui a été mentionnée par plusieurs participants est le manque d'autonomie sur les budgets. Un directeur a dit que « *ce n'est pas un manque de moyens, c'est un manque de volonté publique* » et donc selon lui, « *il ne faut pas faire beaucoup d'efforts pour améliorer les choses* ».

Le New Public Management

Nous avons pu recueillir différents avis sur ce sujet. Un des directeurs ne se considère pas comme un manager et dit qu'ils ne font pas du management parce que, comme déjà mentionné ci-dessus, il n'a «

dans les mains aucun des leviers qui sont des leviers du management ». Par exemple, il n'a ni son mot à dire sur qui est recruté ni sur la formation de ces personnes. Un directeur se montre d'accord avec cette opinion et ajoute que leur métier « n'est pas un boulot de production ». Une cheffe d'établissement parle du fait que, surtout au niveau politique, on croit que gérer des humains comme une entreprise, avec des résultats, est une manière de fonctionner. D'ailleurs, elle « trouve qu'on nous demande de plus en plus de résultats quantitatifs » et elle dénonce la perte de la spécificité humaine et dit que c'est « illusoire de penser qu'on gère de l'humain comme ça ». Une autre directrice ajoute que, selon elle, il y a une énorme évolution depuis 5 – 10 ans, elle a aussi mentionné le champ politique en disant que c'est une volonté politique « de mettre du cadre et d'avoir des projets » et que c'est surtout à ce niveau-là que les prisons sont considérées comme des entreprises. Mais elle nous a quand-même dit que dans sa prison, « on fonctionne encore fort de manière assez vieillot, avec les moyens du bord et avec un management qui ne se veut pas être vraiment un management d'entreprise ». Un des directeurs interviewés a dit qu'il est pour le NPM mais qu'on n'y met pas les moyens et que c'est donc de la façade : « ça ressemble à du management, mais ce n'est pas du management [...]. Il n'y a rien derrière ». Une autre participante a dit qu'« on a toujours dû gérer comme ça en chef d'entreprise, avec le problème qu'on n'est pas chef de toutes nos ressources », mais qu'on ne l'a pas appelé du public management. Elle dit qu'« on vit même l'inverse du public management, par la centralisation des achats ». Un directeur s'est rallié à cette opinion et a approfondi en disant qu' « avant le directeur pouvait plus faire de l'humain, maintenant il a de moins en moins... il a toujours cette volonté de faire de l'humain, mais de moins en moins la possibilité de le faire, parce qu'il est noyé par une charge de travail, par des projets, par la réglementation, par la paperasse, etc. ».

La nouvelle pénologie

Pour commencer, une interlocutrice a fait le lien avec la mondialisation du crime. Selon elle, on a toujours géré des risques sauf que maintenant, c'est devenu plus visible à cause du fait qu'on vit dans un état mondial. Un directeur nous a raconté que « ce qui est problématique, c'est : qui détermine le risque et comment on l'évalue ». Selon une autre directrice, c'est sûr qu'on gère du risque, pour éviter des incidents mais « c'est plus des moyens, [...], que des objectifs ». De plus, elle fait un lien avec l'ancienne pénologie et dit que la prison ne peut pas atteindre les objectifs fixés par cette pénologie « *Et alors, on fait peut-être plus une gestion des risques pendant la détention* ». Allant un peu dans la même direction, un directeur a dit qu'il craint que la nouvelle pénologie soit une manière « *de se dédouaner du fait qu'on n'a jamais pu faire réussir la mission première : faire des bons voisins. [...] elle a quand même beaucoup d'airs de cache misère* ». Il n'est pas pour l'utilisation des échelles de risque et des statistiques et préfère rester au niveau des individus. Un répondant a raconté que son quotidien consiste en la gestion des risques. Il mentionne l'exemple du congé pénitentiaire. On prend un certain risque, parce que ce détenu ne va peut-être pas réintégrer la prison ou il va commettre une nouvelle infraction mais par cette prise de risque de la part de la direction, le détenu a la chance de « *faire ses preuves* ». Un autre exemple qu'il a mentionné est le traitement des dossiers : « *là c'est clair qu'on doit travailler beaucoup plus un dossier sensible qu'un dossier moins sensible et qu'on fait une évaluation aussi du risque dans l'hypothèse où il y a un recours qui devrait aboutir* ». Dans une autre prison, il n'y a aucune influence de la nouvelle pénologie mais plutôt de l'ancienne pénologie, parce que cette prison suit la logique de la réinsertion. Enfin, un autre chef d'établissement nous a fait comprendre qu'il n'est convaincu ni par l'ancienne ni par la nouvelle pénologie.

Concernant le futur : les opportunités et les menaces pour la fonction de chef d'établissement pénitentiaire

Une bonne partie des interlocuteurs a mentionné comme menace l'introduction du droit / la judiciarisation de tout « *au détriment du reste* », pour en citer un d'entre eux. Plusieurs chefs d'établissement considèrent l'introduction du juge d'application des peines (JAP), la surpopulation qui va sûrement en découler et donc la pression augmentée, comme menaces parce que cette situation va devenir « *ingérable* », surtout parce qu'ils auront encore « *moins de marge de manœuvre* », comme un participant nous l'a dit. Une directrice s'est ralliée à cet avis et a mentionné la perte d'autonomie comme menace supplémentaire. Le manque de moyens a aussi été mentionné plusieurs fois, tout comme la démotivation du personnel et le manque de reconnaissance de l'administration. Une directrice a mentionné les changements au niveau politique et se demande s'il y a « *vraiment une réflexion criminologique autour de ça* ».

En ce qui concerne les opportunités, il y avait plusieurs opinions différentes. Un directeur a mentionné qu'il faut faire confiance aux « *[...] jeunes qui vivent avec l'esprit de leur époque, avec les compétences de leur époque [...]* ». Une directrice a mentionné le fait qu'« *il y a plein de choses possibles si on arrive à créer du réseau, à optimiser le budget, à mettre des gens à la bonne place [...]* ». Un répondant a expliqué qu'il voit comme opportunité le fait de montrer leur réalité au monde académique pour que des gens, qui ont du recul et dont c'est le job, puissent s'occuper des questions essentielles qui se posent. Une autre opportunité qui a été mentionnée était en termes de bien-être au travail : donner la possibilité aux gens d'avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et privée. Un chef d'établissement a parlé du fait qu'il y a encore des personnes motivées et qu'avec elles, on peut réaliser de bons projets. Un autre participant pense qu'il y a une nouvelle politique de recrutement (renforcement des cadres de direction) et il y voit une opportunité parce que cela permet de disposer de moyens humains, ce qui facilite les choses. Un directeur a mentionné le fait qu'il remarque une « *volonté de faire corps entre les chefs d'établissement et ça n'existait pas autant il y a quelques années* ».

DISCUSSION

Compréhension des résultats

L'objectif de cette recherche est d'élargir les connaissances sur le sujet des chefs d'établissement pénitentiaire et nous nous sommes intéressés plus précisément à l'évolution de leur fonction sous l'influence des changements pénaux et sociaux / sociétaux. Dans cette partie, nous allons donc discuter des résultats issus des entretiens en les comparant à la littérature scientifique mobilisée au départ et à de nouveaux éléments théoriques.

Les tâches

Nous nous sommes intéressés aux tâches du chef d'établissement pénitentiaire et la littérature scientifique mobilisée dans la première partie de cette recherche a surtout parlé des tâches en tant que gérant de la détention (Dubois - a, 2016). La gestion de la détention et plus généralement le détenu ont été mentionnés comme attributions par quelques chefs d'établissement, mais ce n'est pas le centre de leur quotidien. Les déclarations des chefs d'établissement correspondent davantage aux quatre missions expliquées par Dubois (2016 - a) et qui constituent le cœur de la profession depuis les dernières années :

- I. « *La gestion du personnel* » (Dubois, 2016 - a, p. 7) : Le directeur de prison est responsable du personnel et il veille à ce qu'il applique correctement la loi. Il doit aussi faire face à des

difficultés, telles que le fait qu'il y ait souvent des grèves de la part du personnel ou un important taux d'absence.

- II. « *La gestion des bâtiments* » (Dubois, 2016 - a, p. 8) : C'est un autre défi qu'un chef d'établissement pénitentiaire doit relever. En raison de l'état parfois catastrophique des bâtiments et du manque de moyens financiers, toutes les normes indiquées par la loi ne peuvent être respectées. Par exemple, dans certains établissements pénitentiaires, les cuisines ne correspondent pas aux normes ou les règles qui concernent la prévention des incendies ne peuvent pas être respectées.
- III. « *La comptabilité* » (Dubois, 2016 - a, p. 8) : Le directeur devrait avoir une vision globale de la comptabilité de la prison : il devrait connaître les dépenses et les revenus, ainsi que toutes les factures et donc avoir une idée de la situation financière de l'institution. Le problème est que de nombreux directeurs n'ont aucune formation dans ce domaine, comme une cheffe d'établissement nous l'a raconté : « *Moi, je chapeaute des comptables, mais je n'ai pas cette spécialité-là et je ne l'aurai jamais* ».
- IV. « *La gestion organisationnelle stratégique des différents services de l'établissement* » (Dubois, 2016 - a, p. 8) : Depuis 2008, et ce tous les deux ans, les directeurs de prison sont obligés de rédiger un document (on parle ici du « *plan opérationnel* » (Dubois, 2016 - a, p. 8)) dans lequel ils présentent leurs objectifs et les projets qui s'y rapportent, dans le but d'améliorer les services. Ces objectifs sont définis en fonction des idées de la direction générale des établissements pénitentiaires (Kennes et al., 2015).

Le New Public Management

Grâce aux entretiens menés, nous pouvons constater que la plupart des chefs d'établissement ne se considèrent pas comme des managers, parce qu'ils pensent qu'ils ne font pas de management, que c'est une façade, qu'« *en termes de management, nous sommes en faillite* » et qu'on utilise seulement le vocabulaire du management. Le fait que la gestion d'une prison comme une entreprise est une volonté politique a aussi été mentionné, tout comme le fait que les chefs d'établissement ne sont pas « *chef de toutes [leurs] ressources* », ce qui était le cas avant. Certains sont persuadés qu'ils font du management mais autrement qu'avant (à cause de l'augmentation de la charge de travail, de la perte d'autonomie ou de la multiplication des réglementations, ...).

Donc les chefs d'établissement ne sont qu'en partie d'accord avec ce que la littérature évoquée dit. Pour beaucoup entre eux, ils n'exercent justement pas plus de responsabilités concernant la gestion des détenus, du personnel et du budget, comme Kennes et al. (2015) l'ont dit. Par contre, ils confirment qu'ils sont de plus en plus contrôlés, entre autres par la détermination des budgets ou des dispositions légales qui doivent être respectées (Kennes et al., 2015).

Les avis des directeurs rejoignent aussi le constat de Dubois (2016 - a, p.9) : « *Depuis une quinzaine d'années, on observe donc un renforcement des mécanismes de contrôle politico-administratif appuyés sur un double processus de rationalisation néo-managériale et juridique. Ces nouveaux outils et dispositifs de contrôle tendent à limiter l'autonomie des directeurs et dessinent, [...] un étai dans lequel ces acteurs intermédiaires – responsables au niveau organisationnel, subordonnés au niveau politico-administratif – exercent leur métier* ».

L'ancienne et la nouvelle pénologie

La question de la nouvelle pénologie a aussi été abordée dans le cadre de cette recherche. Cette question divise les esprits.

La théorie semble être claire : on est passé de l'ancienne à la nouvelle pénologie (Slingeneyer, 2007 ; Feeley & Simon, 1992). L'ancienne pénologie qui se caractérisait par l'assignation de la faute et de la responsabilité, l'intervention, le traitement (Feeley et al., 1992), la correction (Feeley & Simon, 1994 cités par Slingeneyer, 2007) et la réinsertion du délinquant dans la société (Mary, 2001 ; Slingeneyer, 2007) a été remplacée par la nouvelle pénologie qui se focalise sur l'identification, la classification et la gestion des individus groupés en fonction de leur dangerosité ((Cohen, 1985 ; Garland et Young, 1983 ; Messinger, 1969 ; Messinger et Berecochea, 1990 ; Reichman, 1986 ; Wilkins, 1973 cités par Feeley et al., 1992). « *Il s'agit d'une tâche de gestion, pas transformatrice* »¹⁸ (Cohen, 1985 ; Garland et Young, 1983 ; Messinger, 1969 ; Messinger et Berecochea, 1990 ; Reichman, 1986 ; Wilkins, 1973 cités par Feeley et al., 1992, p. 452). Donc on s'intéresse davantage au « *comment punir* » tout en délaissant le « *pourquoi punir* » » (Kaminski, 2002, 89 et 96 cité par Slingeneyer, 2007, p.11).

Cette nouvelle approche « *[...] adopte, dans une perspective managériale, un langage actuariel (la probabilité et le risque) appliqué à des populations (distributions statistiques)* » (Mary, 2022, p. 233).

Donc « *l'objectif de la peine n'est plus la correction du délinquant mais la gestion du risque que représente la délinquance pour la société* » (Feeley et Simon 2003, 79 ; Vacheret et al., 1998, 43 cités par Slingeneyer, 2007, p. 7).

Néanmoins, les réponses récoltées n'étaient pas aussi claires qu'on aurait pu l'attendre. Selon quelques répondants, ils font effectivement de la gestion de risque, cela fait partie de leur quotidien.

Un chef d'établissement ne ressent aucune influence de la nouvelle pénologie (et travaille donc selon la logique de l'ancienne pénologie) et encore un autre directeur dit travailler selon les deux logiques. Un répondant a expliqué que « *toute la politique qu'on essaie de mettre en œuvre, c'est toujours l'ancienne* », mais comme on n'arrive pas à atteindre ces objectifs, on utilise la nouvelle pénologie pour cacher cette « *misère* ». Un autre chef d'établissement nous a fait comprendre qu'il n'est convaincu ni par l'ancienne ni par la nouvelle pénologie.

On peut donc dire que malgré le passage théorique de l'ancienne à la nouvelle pénologie, en pratique, on reste en partie sur une approche traditionnelle. On pourrait penser qu'il y a un entre-deux : Mais qu'est-ce que c'est exactement ? De la gestion de risque ? Peut-être que oui mais qui sont les groupes à risque et comment détermine-t-on le risque ? Respecter la logique de la correction et de la réinsertion de l'individu ? Oui, mais est-ce que la prison peut vraiment atteindre ces objectifs-là ? Cette question se pose d'autant plus si l'on considère par exemple la littérature scientifique de Chauvenet, Benguigui & Orlic (1993, p. 364) : « *La prison est incapable par nature d'assurer la mission de réinsertion qu'elle affiche, [...] le travail d'insertion et de réinsertion devrait se faire avant et après le passage en prison* ». Ces propos correspondent aux déclarations de certains directeurs expliquant que l'on assigne des objectifs à la prison qu'elle ne peut pas atteindre en pratique à cause du manque de temps et de moyens. De plus, on pourrait avoir l'impression qu'une bonne partie de nos répondants a du mal à assigner du sens à ces concepts, surtout au concept de la nouvelle pénologie.

L'introduction du droit dans les prisons et la multiplication des règles et normes à respecter

Les résultats de notre recherche montrent que les sept chefs d'établissement interviewés ont tous parlé du droit de plainte, quand la question de l'influence de l'introduction du droit dans les prisons leur a été posée. Leurs constats correspondent à ce que Dubois (2016 - a) a déjà dit : la charge de travail augmente

¹⁸ Traduit par mes soins

sans cesse et de plus en plus de temps est consacré à des tâches administratives et à de la paperasserie. Cela les empêche de se concentrer sur d'autres tâches qui sont, à la limite, plus importantes. À nouveau, les recherches de Dubois (2016 - a, p. 9) résument les propos de nos répondants : « *Depuis une quinzaine d'années, on observe donc un renforcement des mécanismes de contrôle politico-administratif appuyés sur un double processus de rationalisation néo-managériale et juridique. Ces nouveaux outils et dispositifs de contrôle tendent à limiter l'autonomie des directeurs et dessinent, [...] un étau dans lequel ces acteurs intermédiaires – responsables au niveau organisationnel, subordonnés au niveau politico-administratif – exercent leur métier* ».

De plus, les craintes du personnel de direction, avant même l'introduction de la loi, de voir leur autorité contestée par les détenus titulaires de ce droit de plainte ainsi que l'augmentation de la charge de travail (Mary, 2022) se sont donc avérées fondées, comme les chefs d'établissement nous l'ont expliqué lors des entretiens.

On le voit clairement, il y a une bureaucratisation de ce métier. Comme quelques personnes interviewées l'ont dit, Dubois confirme : on est passé d'un fonctionnement laxiste (Liebling, 2000 cité par Dubois, 2016 - b) à un fonctionnement où tout est réglé et prévu en détail (Dubois, 2016 - b). Les règles formelles prennent de plus en plus d'importance ce qui est dû, d'un côté à l'augmentation du nombre de droits octroyés aux détenus (et à tous les processus attachés pour garantir ces droits) et de l'autre côté à l'amplification du contrôle de la part de l'administration (Chauvenet et al., 1993). Cette approche théorique cadre avec ce que les chefs d'établissement nous ont raconté.

La question de la surpopulation, des conditions de détention et du manque de moyens

Après avoir mené les entretiens, nous pouvons constater que ce sont trois problématiques qui sont intimement liées.

Comme la théorie le dit et va donc dans le même sens que ce qui a été expliqué lors des entretiens, il y a un énorme manque de moyens financiers et ils en sont arrivés à un tel point que même les bases pour les détenus sont difficiles à garantir (Dubois, 2016 - b). Pour citer un des répondants : « *On a des moyens pour rien en fait* ».

Pourtant, non seulement le manque de moyens mais aussi l'état (parfois) catastrophique des bâtiments, la « *[...] promiscuité due à la surpopulation ; raréfaction du travail et donc des revenus ; nourriture, soins médicaux et exercices physiques insuffisants ; accès aux services (extérieurs) psychosociaux ou culturels de plus en plus limité* » (Mary et al., 2006, p. 391) sont des raisons pour lesquelles un certain bien-être ne peut être garanti (Mary et al., 2006). Ce genre de discours peut être retrouvé dans les interviews.

On agit en fonction de l'urgence et on n'a pas la possibilité d'agir et d'investir sur le fond des problèmes (Dubois, 2016 - b). Ils essaient souvent de « *trouver des solutions là, où il n'y en a pas* », comme une participante l'a dit.

En ce qui concerne la surpopulation, d'après la littérature, les chefs d'établissement n'ont pas d'influence sur la population détenue dans leur prison. Quand il s'agit de l'entrée dans la prison, ils sont complètement dépendants des juges d'instruction qui délivrent un mandat d'arrêt et quand il s'agit de la sortie de prison, ils dépendent du TAP et de la direction de gestion de la détention (DGD) qui appartient à l'administration centrale et qui prend des décisions en matière de modalités d'exécution telles que le

congé pénitentiaire ou la libération conditionnelle (Dubois, 2016 - b).¹⁹ Des déclarations comme celles-ci confirment la théorie : « *Comme chef d'établissement, j'ai rien à dire, à part les gérer* » et « *on n'a pas vraiment de marge de manœuvre* ».

Le CPT, le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants, qui vérifie la manière dont les détenus sont traités, est un comité qui est intéressant à mentionner dans cette partie. Cette question de mauvais traitement est posée en rapport avec les trois situations suivantes : la surpopulation, le mauvais traitement physique des détenus et les grèves du personnel. C'est surtout le premier contexte, celui de la surpopulation, qui nous intéresse. Cette problématique de surpopulation est souvent combinée à de mauvaises conditions de détention, telles qu'un mauvais état des installations sanitaires, pas assez de travail ou d'activités ou le délabrement des bâtiments. En conséquence, la situation dans certaines prisons belges a été dénoncée par le CPT (Mary, 2022) et on leur a reproché du « *traitement inhumain et dégradant* » (Rapport au Gouvernement de la Belgique relatif à la visite effectuée par le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains et dégradants (CPT) en Belgique du 14 au 23 novembre 1993, CPT/Inf(94)I 5, 14 octobre 1994, p.79, cité par Mary, 2022, p.69).

Une autre problématique qui a aussi été mentionnée lors des entretiens et qui s'y ajoute est que beaucoup de services externalisés s'occupent de certains problèmes (tels que la Régie des bâtiments qui est responsable de l'infrastructure) et si les dossiers introduits par les chefs d'établissement sont traités, cela prend beaucoup de temps et rien n'avance (Dubois, 2016 - b).

Le stress et le burnout

En ce qui concerne cette thématique, les propos tenus par les chefs d'établissement interviewés convergent assez avec ce que la théorie dit.

Une raison principale pour cette problématique est la charge de travail non mesurable et les moyens insuffisants pour y répondre (Lambert et al., 2007 ; Schaufeli & Peeters, 2000 ; Steiner & Wooldredge, 2015 cités par Schiff et al., 2019).

De plus, le stress peut être considéré comme la conséquence des défis professionnels et de la tentative de les surmonter avec les moyens sociaux et financiers (Lambert et al., 2016 ; Selye, 1973 cité par Schiff et al., 2019) qui sont souvent limités (Atkin-Plunk et al., 2013). Effectivement, la grande majorité des participants a parlé de la (sur)charge de travail. Les attentes et objectifs fixés sont difficiles à atteindre parce que d'un côté, quantitativement, ce n'est pas possible et de l'autre côté, ils n'ont pas les moyens pour les atteindre. Pour détailler les choses, on peut dire que le stress est lié au fait que les attentes envers le directeur ne sont pas toujours clairement définies (Finney et al., 2013 ; Hepburn & Knepper, 1993 cité par Schiff et al., 2019) ou se contredisent (Lambert et al., 2017 ; Tewksbury & Higgins, 2006 cités par Schiff et al., 2019). Quelques chefs d'établissement ont expliqué que les objectifs fixés par la politique ou l'administration centrale et la réalité sont tout à fait différents et que c'est pour ça qu'on a le sentiment « *qu'on n'arrive pas à faire ce qu'on nous demande* ».

De plus, le milieu dans lequel nos répondants travaillent est noir, négatif et usant. On y retrouve beaucoup de souffrance, de violence et des personnes qui vivent des situations d'échec. Comme l'ont

¹⁹ Le TAP et la DGD ont été instaurés par la loi du 17 mai 2006. Dans ce cas-ci, le chef d'établissement joue le rôle de « *personne intermédiaire* ». Il doit recevoir les demandes concernant les modalités d'exécution des détenus et les transmettre à ces organismes. Ceux-ci statuent sur ces revendications et prennent une décision en la matière (Dubois, 2016 - b).

dit Armstrong & Griffin (2004, p. 577) : c'est un milieu « chargé de superviser et de sécuriser une population réticente et potentiellement violente »²⁰.

La charge mentale permanente, qui a aussi été mentionnée lors des entretiens, est aussi évoquée par la théorie (Cullen et al., 1985; Grossi, Keil, & Vito, 1996; Van Voorhis, Cullen, Link, & Wolfe, 1991 cités par Griffin, Hogan, Lambert, Tucker – Gail & Baker, 2010).

Une autre raison pour le burnout mentionnée par les chefs d'établissement est la violence de la part de l'administration centrale. Dans la théorie, Griffin et al. (2010) parlent de l'engagement organisationnel qui « désigne le lien formé entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie » (Griffin et al., p. 243). Après avoir mené les interviews, on a l'impression que ce lien est quasi inexistant (on se souvient que les directeurs ont parlé d'une certaine violence de la part de l'administration, de non-reconnaissance et d'être considérés comme incompetents). Néanmoins, dans leur étude, Griffin et al. (2010) n'ont pas pu détecter de lien significatif entre l'engagement organisationnel et le burnout.

Le profil des détenus

L'augmentation des cas psychiatriques a été mentionnée par nos répondants comme une évolution majeure dans le milieu carcéral. Fazel, Hayes, Bartellas, Clerici & Trestman (2016) sont quelques-uns des nombreux auteurs qui confirment cette multiplication de cas psychiatriques dans les prisons du monde. Palma (2023, p.102) s'est aussi intéressée à ce sujet et dit que : « Nous constatons que le nombre de personnes détenues présentant des troubles psychiatriques est de plus en plus important, en constante augmentation depuis plusieurs années ». Le rapport de Pradier (1999, p.19) qui dit que « Tout se passe comme si la prison était devenue le seul lieu d'accueil pour un nombre croissant de psychotiques rejetés à l'extérieur de l'institution hospitalière par les responsables médicaux. » rejoint les propos d'un des chefs d'établissement qui a l'impression qu' « [...] on devient la poubelle du système de santé ». Un passage du livre de Mary (2022, p. 223) confirme les propos des chefs d'établissement : « Il est apparu également, comme dans nombre de prisons en Belgique et à l'étranger que les cas cliniquement définis comme relevant de la psychiatrie (et nécessitant donc un hospitalisation) étaient en augmentation ».

En ce qui concerne l'augmentation du nombre d'étrangers et de personnes sans titre de séjour, Mary (2022) l'a également mentionné dans son livre et a expliqué que cette hausse est observable depuis la fin des années 1980. Snacken, à son tour, a aussi parlé de l'inflation carcérale dont la conséquence est la surpopulation et qui est entre autres causée par « [...] la proportion croissante des détenus étrangers » (Snacken, cité par Mary, 2022, p. 165). En janvier 2021, 43,4% de la population carcérale étaient des personnes étrangères (World Prison Brief, 2023).

Une dernière observation faite par les chefs d'établissement est qu'il y a un rajeunissement de la population pénitentiaire. Ceci est confirmé par une expertise menée en 2012 et que Mary (2022) a évoqué dans son livre. Le manque de respect et l'absence de compétences sociales ont été mentionnées par Mary (2022) ainsi que par nos interlocuteurs.

Forces et limites de cette étude

Comme chaque étude, celle-ci présente évidemment des forces et limites qui sont importantes à énoncer et développer.

²⁰ Traduit par mes soins

Concernant les forces de cette étude, nous pouvons surtout souligner le fait que la thématique des chefs d'établissement pénitentiaire est un sujet peu étudié et la littérature existante s'intéresse encore moins à l'évolution de leur fonction sous diverses influences. La littérature scientifique se focalise plus sur le détenu et moins sur le personnel (et s'il y a de la littérature sur le personnel, c'est avant tout sur le personnel de surveillance). Cette recherche a permis de donner la parole aux chefs d'établissement. Elle a donc élargi la littérature existante sur ce métier et a contribué à la meilleure compréhension du quotidien et de la fonction de ces acteurs essentiels qui jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement d'une prison. L'étude a permis de saisir les points de vue des différents chefs d'établissement et a montré que la réalité ne correspond pas toujours à ce que l'on pourrait croire.

Néanmoins, ce qui est présenté comme une force ci-dessus est également une limite. Il n'y a que très peu de littérature qui s'intéresse au personnel de la prison et encore moins aux chefs d'établissement et à l'évolution de leur fonction. Les textes utilisés parlaient souvent du personnel de la prison (au sens large) et pas spécifiquement des chefs d'établissement. Il était donc très difficile (mais pas impossible)²¹ de trouver des articles scientifiques qui parlent de la thématique à laquelle nous nous sommes intéressés. En même temps, un nombre limité de mêmes auteurs a consacré son temps à l'étude de ce phénomène, raison pour laquelle il n'y a pas d'énorme variation dans les auteurs.

Une autre limite se rapporte à la taille de notre échantillon : nous n'avons pu réaliser que sept interviews alors qu'au moins dix entretiens étaient prévus au début. Mais à cause de réponses négatives de la part de quelques chefs d'établissement ou le fait que la DGEPI ne nous a pas accordé d'autorisation d'entrée, le nombre d'entretiens était finalement inférieur à ce qui était prévu. Une autre raison pour la petite taille de notre échantillon est que nous avons ciblé une partie des directeurs : nous avons choisi les chefs des établissements pénitentiaires comme population pour notre étude. Il y en a moins parce que cette fonction est évidemment plus rare que celle de directeur de prison : il n'y en a qu'un par prison.

Ensuite, nous n'avons pas réalisé de pré-test pour notre guide d'entretien à cause du caractère exploratoire de notre étude et l'incertitude qui en découle quant à un nombre suffisant de participants. Nous n'avons donc pas pu saisir de possibles lacunes du questionnaire, ce qui compose aussi une limite.

Implications futures

En demandant aux chefs d'établissement les menaces et opportunités que présente leur fonction, quelques réflexions et perspectives de recherche ont émergé.

La judiciarisation de tout ou l'intrusion totale du droit a été mentionnée comme menace par les chefs d'établissement, c'est donc une chose à laquelle ils doivent faire attention. En conséquence, il serait intéressant de mener une étude qui s'intéresse exclusivement à ce sujet-là, afin de mieux comprendre ce phénomène et les influences sur le quotidien des chefs d'établissement.

Une autre perspective serait de s'intéresser aux facteurs qui permettraient aux chefs d'établissement de communiquer avec le monde académique, la politique ou la magistrature pour leur montrer la réalité dans les prisons : attirer l'attention de ces derniers au fait qu'ils ont seulement une petite marge de

²¹ Il faut tout de même mentionner que nous avons quand-même trouvé et pu utiliser de la littérature qui parlait exclusivement des chefs d'établissement et de l'évolution de leur fonction.

manœuvre, que leur expertise n'est pas toujours prise en considération, qu'il y a souvent un manque de reconnaissance, qu'ils n'ont que peu (voire pas) d'autonomie dans certains domaines dont ils sont responsables, que le manque de moyens est une problématique ainsi que la surpopulation (problématique qui va encore s'aggraver) et les conditions de détention.

Une troisième perspective se rapporte au fait que nous avons choisi les chefs d'établissement pénitentiaire comme population. Il y a beaucoup d'autres directeurs qui ont des propos intéressants quant à l'évolution de la fonction du directeur de prison. Dans ce cas, on ne s'intéresserait pas aux chefs d'établissement pénitentiaire mais aux directeurs de prison. Une différence essentielle serait que ces directeurs seraient plus jeunes (parce que comme chef d'établissement pénitentiaire, une certaine expérience professionnelle est incontournable et en conséquence, ils ont un certain âge) et donc la conception des choses et les dynamiques évoquées seraient probablement différentes (soit plus positives, soit plus négatives).

CONCLUSION

Pour conclure, cette étude a permis d'élargir les connaissances sur la fonction du chef d'établissement pénitentiaire et plus spécifiquement l'évolution de ce métier sous l'influence des changements pénaux et sociaux / sociétaux. Nous nous sommes intéressés aux différents profils, à la routine du travail des responsables hiérarchiques, à leurs expériences et à leur quotidien dans leur prison.

Grâce à cette recherche, nous avons pu constater que les personnes exerçant ce métier ont une fonction très importante. Sans chef d'établissement pénitentiaire, une prison ne tournerait pas. Il est donc d'autant plus difficile de comprendre pourquoi d'un côté, la littérature s'intéresse si peu à ces personnes et d'un autre côté, pourquoi on leur met de plus en plus de bâtons dans les roues : que ce soit par l'introduction du droit dans les prisons, qui est en soi une bonne chose, mais dont les conséquences négatives sont la perte d'autonomie et d'autorité et une surcharge de travail ou par la multiplication des règles et normes à respecter dont les conséquences sont une bureaucratisation du métier, de la pression et une augmentation énorme de la charge de travail. La surpopulation est également un obstacle à surmonter : ils doivent la gérer et trouver des solutions mais n'ont pas d'influence sur le fond de cette problématique (les flux d'entrée et de sortie). Les conditions de détention, souvent liées au problème de surpopulation, exercent également une influence sur le chef d'établissement.

De plus, on a pu constater que les chefs d'établissement se retrouvent souvent dans une situation un peu ambiguë, parce que les attentes placées en eux en termes de quantité mais aussi de qualité de travail ne correspondent ni à la réalité ni à ce qui est effectivement possible avec les moyens dont ils disposent. L'impression de ne jamais faire assez bien son travail, même si on fait de son mieux, entraîne une charge mentale énorme qui est constamment présente. Ce n'est pas pour rien que tant de chefs d'établissement sont touchés par un stress énorme et par le burnout.

Bien qu'ils soient considérés comme responsables hiérarchiques, ils ont en fait très peu d'autonomie (en termes de budget ou de personnel par exemple), leur autorité et leur expertise sont remises en question. Il est devenu évident que ce métier n'est plus ce qu'il était. Là où autrefois le détenu et la gestion de la détention étaient au centre des préoccupations des chefs d'établissement, on trouve aujourd'hui de plus en plus de paperasse, de lois, de règles et de normes à respecter.

Malgré cette évolution plutôt négative, nous avons pu constater que nos interlocuteurs sont très motivés et aussi passionnés par leur métier et qu'ils aiment, malgré tout, exercer leur fonction de chef d'établissement pénitentiaire.

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

- Armstrong, G.S., & Griffin, M.L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32, 577-592. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2004.08.007
- Atkin-Plunk C.A. & Armstrong, G.S (2013). Transformation leadership skills and correlates of prison warden job stress. *Criminal justice and behaviour*, 40(5), 551 – 568. doi : 10.1177/0093854812460036
- Beernaert, M.A. (2006): Le statut juridique externe des détenus et les tribunaux de l'application des peines. Un premier aperçu rapide. *Journal des tribunaux*, 6248, 801-806. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/84389>
- Chauvenet, A., Benguigui, G. & Orlic, F. (1993). Les surveillants de prison : *Le prix de la sécurité*. *Revue française de Sociologie*, 34(3), 345 – 366. doi : <https://doi.org/10.2307/3321972>
- Chevalier, F. & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). Caen: EMS Editions. doi: <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Dubois, C. (2016 - a). L'état et le réseau. Recompositions des contextes de travail des équipes de direction pénitentiaire. *Justice et Sécurité*, 7, 1 – 15. Retrieved from <https://orbi.uliege.be/handle/2268/199352>
- Dubois, C. (2016 - b). Prudence et ruse comme capacités d'action managériale et politique. Le cas des équipes de direction pénitentiaire belges. *Sociologie*, 7(4), 377-392. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue--2016-4-page-377.htm>.
- Dubois, C. (2017). Les directeurs de prison et le savoir. Objet et sens d'une recherche. Retrieved from <https://orbi.uliege.be/handle/2268/212241>
- Dubois, C. (2019). Décloisonner la prison. Retrieved from <https://orbi.uliege.be/handle/2268/247485>
- Dumoulin, A. (2020). La dé-radicalisation en Belgique. *Sécurité Globale*, 21 (1), 19 – 34. Retrieved from <https://hdl.handle.net/2268/247865>

- Fazel, S.; Hayes, A.J.; Bartellas, K.; Clerici, M. & Trestman, R. (2016). The mental health of prisoners: a review of prevalence, adverse outcomes and interventions. *Lancet Psychiatry* 3(9) : 871-881. doi : [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(16\)30142-0](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(16)30142-0)
- Feeley, M.M & Simon, J. (1992). The new Penology: Notes on the Emerging Strategy of Corrections and Its Implications. *Criminology*, 30(4), 449 – 474. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1992.tb01112.x>
- Fijnaut, C. J. C. F. (2001). Crisis and Reform in Belgium: The Dutroux Affair and the Criminal Justice System. In U. Rosenthal, R. A. Boin, & L. Comfort (Eds.), *Managing Crises; Threats, Dilemmas, Opportunities* (pp. 235-250). Charles C. Thomas. PDF : https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/579860/CRISIS_.PDF
- Griffin, M.L.; Hogan, N.L.; Lambert, E.G.; Tucker – Gail, K.A. & Baker, D.N. (2010) : job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice And Behavior*, 37(2), 239 – 255. doi: 10.1177/0093854809351682
- Kennes, P. & Van De Voorde, R. (2015). Governing the governors? The impact of New Public Management on Belgian prison governors' leadership. *Prison Service Journal*, 222, 52-57. Retrieved from <https://www.crimeandjustice.org.uk/publications/psj/prison-service-journal-222>
- Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. doi:10.3917/rpve.534.0067
- Leip, L.A., Stinchcomb, J. & Schiff, M. (2017). Job Satisfaction and Work-Related Stress: Results from a National Survey of Prison Wardens. *Criminal Justice Review*, 42(4), 400 – 410. doi: 10.1177/0734016817699671
- Mary, P. (2001). Pénalité et gestion des risques : vers une justice « actuarielle » en Europe ? *Déviante et Société*, 25, 33 – 51. doi: 10.3917/ds.251.0033
- Mary, P. (2006). La nouvelle loi pénitentiaire. Retour sur un processus de réforme (1996 – 2006). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1916, 5-51. doi:10.3917/cris.1916.0005
- Mary, P. (2012). La politique pénitentiaire. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2137, 5-47. doi : 10.3917/cris.2137.0005
- Mary, P., Bartholeyns, F. & Béghin, J. (2006). La prison en Belgique : de l'institution totale aux droits des détenus ? *Déviante et Société*, 30, 289 – 404. doi:10.3917/ds.303.0389

- Mincke, C. (2015). Une loi pénitentiaire en Belgique, pour quoi faire ? *La revue nouvelle*, 6, 32-38. Retrieved from <https://revuenouvelle.be/Une-loi-penitentiaire-en-Belgique-pour-quoi-faire#:~:text=Elle%20traite%20d'un%20nombre.aide%20sociale%2C%20le%20contr%C3%B4le%20des> (PDF: https://www.revuenouvelle.be/IMG/pdf/032-38_dossier_mincke-_ok-7p.indd.pdf)
- Mincke, C. (2020). Droits des détenus, des vœux aux discours. *La revue nouvelle*, 8, 43 – 46. doi : 10.3917/rn.208.0043
- Nederlandt, O. (2022). Les agents pénitentiaires : des ambassadeurs de l'État de droit: La Cour constitutionnelle belge valide la loi du 23 mars 2019 qui règle l'organisation des services pénitentiaires et prévoit un service minimum garanti en temps de grève en prison (obs. sous Cour const. (b.), arrêt n° 107/2021, 15 juillet 2021). *Revue trimestrielle des droits de l'Homme*, 131, 623-658. doi: <https://doi.org/10.3917/rtdh.131.0623>
- Palma, J. (2023). Détenus et troubles psychiatriques : la prison, un lieu pathogène ? *L'Information psychiatrique* 2023, 99 (2), 97-102. doi:10.1684/ipe.2023.2550
- Pradier, P. (1999). La gestion de la santé dans les établissements du programme 13 000: Évaluation et perspectives. *Médecine & Droit*, 2000(40), 23. doi: [https://doi.org/10.1016/S1246-7391\(00\)88683-2](https://doi.org/10.1016/S1246-7391(00)88683-2) (pour pouvoir accéder à tout le rapport : https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/004000190.pdf)
- Schiff, M. & Leip, L. (2019). The Impact of Job Expectations, Workload, and Autonomy on Work-Related Stress Among Prison Wardens in the United States. *Criminal justice and behaviour*, 46(1), 136 – 153. doi: 10.1177/0093854818802876
- Seron, V. (2022) : Le criminologue au sein de la cité. Une position en constante évolution. *La Revue Nouvelle*, 10, 30 – 37. <https://doi.org/10.3917/rn.220.0030>
- Shammas, V.L. (2020). Penal Elitism: Anatomy of a Professorial Ideology. *Critical Criminology*, 28, 759 – 774. doi: <https://doi.org/10.1007/s10612-019-09463-7>
- Slingeneyer, T. (2007). La nouvelle pénologie, une grille d'analyse des transformations des discours, des techniques et des objectifs dans la pénalité. *Champ pénal / Penal field*, IV, 1-25. doi: <https://doi.org/10.4000/champpenal.2853>

Outil du cours

Seron, V. (2021-2022). *Prison et emprisonnement* [Outils du cours]. <https://www.programmes.uliege.be/cocoon/20222023/cours/CRIM2266-1.html>

Livres

- Bryans, S. (2007). Prison Governors. *Managing Prisons in a Time of Change*. Willan Publishing (UK).
- Chauvenet, A., Orlic, F. & Benguigui, G. (1994). *Le monde des surveillants de prison*. Presses Universitaires de France – PUF.
- De Coninck, G. & Lemire, G. (2011). Être directeur de prison. Regards croisés entre la Belgique et le Canada, Paris, Editions L’Harmattan.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Étude sur la condition des malades mentaux*, Paris, Les éditions de minuit.
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d’analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boek Supérieur.
- Lemire, G & Vacheret, M. (2007). *Anatomie de la prison contemporaine*, Montréal, Presses de l’Université de Montréal.
- Mary, P. (2022). *Prisons en Belgique : Histoires, normes, pratiques*, Bruxelles, Editions de l’Université de Bruxelles.
- Poncela, P. (1995). *Droit de la peine*, Paris, PUF.

Sites d’Internet

- Centre suisse de compétences en matière d’exécution des sanctions pénales (2022). *Leadership et management dans le domaine pénitentiaire*. Retrieved from <https://www.skjv.ch/fr/execution-des-sanctions-penales/travailler-dans-le-domaine-de-lexecution-des-sanctions-penales/leadership-et-management-dans-le-domaine-penitentiaire>
- Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire (2019). *Droit de plainte*. Retrieved from <https://ccsp.belgium.be/droit-de-plainte/>
- Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire (2020). *Rapport annuel 2020*. Retrieved from https://ccsp.belgium.be/wp-content/uploads/2021/09/CCSP_RapportAnnuel_2020-2.pdf
- Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire (2021). *Rapport annuel 2021*. Retrieved from https://ccsp.belgium.be/wp-content/uploads/2022/09/CTRG_Jaarverslag_2021_FR_WEB.pdf
- Service Public Fédéral Justice (2005). *12 JANVIER 2005. - Loi de principes concernant l’administration des établissements pénitentiaires ainsi que le statut juridique des détenus*. Retrieved from https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=05-02-01&numac=2005009033
- Service Public Fédéral Justice (2016). *14 DECEMBRE 2016. - Arrêté ministériel modifiant l’arrêté ministériel du 24 septembre 1998 réglant l’octroi d’une allocation pour prestations irrégulières*

à certains membres du personnel du Service public fédéral Justice. Retrieved from https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=16-12-19&numac=2016009643

Service Public Fédéral Justice (2019 - a). *23 MARS 2019. - Loi concernant l'organisation des services pénitentiaires et le statut du personnel pénitentiaire.* Retrieved from https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=19-04-11&numac=2019011569

Service Public Fédéral Justice (2019 - b). *11 SEPTEMBRE 2019. - Arrêté royal modifiant la date d'entrée en vigueur des dispositions de la loi de principes du 12 janvier 2005 concernant l'administration pénitentiaire ainsi que le statut juridique des détenus, relatives au traitement des plaintes et des réclamations.* Retrieved from https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=19-09-17&numac=2019014502

Service Public Fédéral Justice (2020). *DG Etablissements pénitentiaires.* Retrieved from [https://justice.belgium.be/fr/statistiques/dg_etablissements_penitentiaires#:~:text=Population%20carc%C3%A9rale&text=Pour%202020%2C%20il%20y%20a,en%202019%20\(graphique%201\)](https://justice.belgium.be/fr/statistiques/dg_etablissements_penitentiaires#:~:text=Population%20carc%C3%A9rale&text=Pour%202020%2C%20il%20y%20a,en%202019%20(graphique%201))

Service Public Fédéral Justice (2022). *Exécution des peines de prison entre deux et trois ans : dorénavant, toujours avec l'intervention du juge.* Retrieved from https://justice.belgium.be/fr/nouvelles/communiques_de_presse/execution_des_peines_de_prison_entre_deux_et_trois_ans_dorenavant

Service Public Fédéral Justice (n.d. - a). *Etablissements pénitentiaires.* Retrieved from https://justice.belgium.be/fr/service_public_federal_justice/organisation/directions_generales/etablissements_penitentiaires

Service Public Fédéral Justice (n.d. - b). *Prisons belges.* Retrieved from https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/prisons/prisons_belges

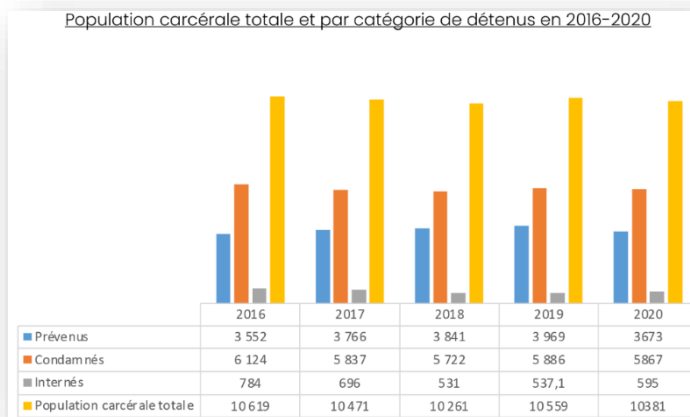
World Prison Brief (2023). *Belgium.* Retrieved from <https://www.prisonstudies.org/country/belgium>

ANNEXES

Annexe 1 : Quelques chiffres de la surpopulation

Graphique 1

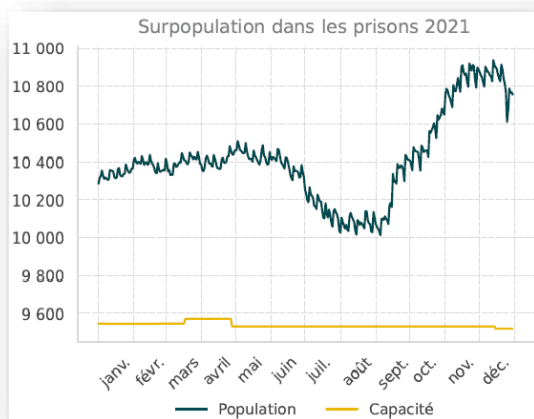
La population carcérale totale et par catégorie de détenus en 2016 – 2020.



Source : Service Public Fédéral Justice, 2020.

Graphique 2

La surpopulation dans les prisons 2021.



Source : Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire, 2021, p. 70.

Annexe 2 : Un tableau qui décrit brièvement les prisons choisies pour cette recherche

<i>Classification des prisons en fonction de leur type, leur régime, leur capacité d'accueil et leur date d'inauguration</i>				
Etablissement pénitentiaire	Type	Régime	Taille de la prison **	Date d'inauguration
Aspen	Maison de peine	Régime fermé	Grande	1997
Detroit	Maison d'arrêt	Régime fermé	Petite	1853
Jacksonville	Mixte	Régime ouvert & régime sémi-ouvert	Grande	1975
Memphis	Mixte	Regime dégressif basé sur une confiance à 100%	Grande	2013
Miami	Maison de peine	Régime ouvert	Moyenne	1947
Minneapolis	Mixte	Régime fermé	Grande	1863
Nashville	Maison d'arrêt	Régime dégressif	Moyenne	1867

** Petite, moyenne, grande : en fonction de leur capacité d'accueil. Pour des raisons d'anonymat, nous ne précisons pas le nombre exact de la capacité d'accueil.

Annexe 3 : Le mail à l'attention des chefs d'établissement pénitentiaire

Mesdames et Messieurs,

Je suis étudiante en Criminologie à l'Université de Liège et en vue de l'obtention du grade de Master en Criminologie, il m'est demandé de réaliser un travail de fin d'études. Je consacre mon étude à *l'évolution de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire*. Je mène cette recherche qualitative sous la direction de Monsieur Vincent Seron.

Ce projet a pour but d'explorer les différents profils des chefs d'établissements et leurs tâches, qui varient en fonction de la prison. L'évolution de la fonction sous des influences diverses est le point central de la recherche. Nous nous intéressons surtout aux influences exercées par la nouvelle pénologie, le new public management, des changements au niveau pénal (la loi de principes, le droit de plainte, ...) et des changements au niveau social / sociétal (la surpopulation, les profils des détenus, ...).

Afin de mener à bien cette étude, je suis donc à la recherche de participants, des chefs d'établissements pénitentiaires, avec qui je mènerai un entretien individuel d'environ 1h30 – 2h dans les semaines à venir (bien sûr en fonction des disponibilités de mon interlocuteur / interlocutrice).

Si vous souhaitez plus d'informations, je suis joignable au 0470 53 87 10 ou à mon adresse e-mail elisa.pauels@student.uliege.be .

Je vous remercie d'avance de l'intérêt que vous porterez à ce projet.

Dans l'attente de votre réponse, veuillez agréer, Mesdames et Messieurs, l'expression de mes sentiments distingués.

Elisa Pauels

Annexe 4 : L'autorisation de la Direction générale des Établissements Pénitentiaires



SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL
JUSTICE

Direction générale EPI
Soutien au Management

CONTACT : Leroy Linda, Assistante administrative
TEL. : 02/542.82.42
FAX : "si pas d'application, mettre /"
E-MAIL : linda.leroy@just.fgov.be
ADRESSE : 115 boulevard de Waterloo, 1000 Bruxelles

Mademoiselle Elisa PAUELS

DATE : Lundi 03 avril 2023

NOTRE REF.
VOTRE REF.
ANNEXE

OBJET : Autorisation de mémoire

Mademoiselle,

J'ai l'honneur de vous informer que vous êtes autorisée à vous rendre à la prison **d'Andenne, Dinant, Marche-en-Famenne, Mons, Jamioulx, Huy, Marneffe et Namur** dans le cadre de votre mémoire .

En ce qui concerne Lantin et Leuze, un avis négatif a été donné .

Vous êtes également autorisée à avoir des entretiens avec des membres du personnel et des détenus en tenant compte des règles de déontologies suivantes :

- Les informations récoltées lors des entretiens ainsi que l'enregistreur doivent être utilisés uniquement dans le cadre du travail.
- L'interview doit se dérouler dans le respect conforme à la loi sur la vie privée.
- Le membre du personnel et les détenus doivent donner leur accord et ils ont le droit de se retirer à tout moment .

Afin de régler les modalités pratiques, je vous prie de prendre contact avec la direction des établissements concernés (voir liste de coordonnées ci -jointe)

Je vous prie d'agréer Mademoiselle, l'assurance de ma considération distinguée.

Pour le Ministre :

Pour le Directeur général ;

Els De Cat

Le SPF Justice traite vos données à caractère personnel conformément aux dispositions en matière de protection de la vie privée et au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

justice.belgium.be

1/1

.be

POUR COMMENCER

- Remerciements

LA FORMATION & DEVENIR CHEF D'ETABLISSEMENT PENITENTIAIRE

- Questions sur le profil : âge, situation familiale, ...
- Quelle formation avez-vous suivie ? Quelle est la plus-value de vos études ?
- Avez-vous travaillé dans un autre métier avant de devenir chef d'établissement ? Si oui, dans lequel ? (*Ancienneté, expérience et évolution dans le champ pénitentiaire*)
- Pourquoi êtes-vous devenu chef d'établissement pénitentiaire ?
- Comment êtes-vous devenu chef d'établissement pénitentiaire ? (*Voie d'entrée*)
- Vu qu'il n'y a pas une formation spécifique, comment apprend-t-on ce métier ?
- Que pensez-vous du fait que tout le monde puisse devenir chef d'établissement avec un diplôme de Master et que ce métier n'est plus réservé uniquement aux criminologues ?
- Il y a une ouverture du poste des attachés du chef d'établissement aux personnes qui ont suivi la promotion dans la cadre A ; qu'en pensez-vous et dans quelle mesure cela a changé la façon de gérer une prison ?

LES TÂCHES

- Quelles sont vos tâches en tant que gérant de la détention ?
- Quelles sont vos tâches en tant que manager ?
- Y a-t-il des contradictions entre cette double casquette ? Donc de l'un côté comme gérant de la détention et de l'autre côté comme manager ? / Est-ce que les tâches du manager sont conciliables avec les tâches du gérant de la détention ?

L'EVOLUTION DE LA FONCTION

- Y a-t-il une modification du travail qui est causée par le fait que non seulement les criminologues mais tout un chacun avec un diplôme de Master peut devenir chef d'établissement ?
- Dans un contexte d'insécurité, comme on le retrouve au sein d'une prison, comment gère-t-on le contact avec les détenus ?
- Comment le profil des détenus a évolué (en termes de comportement, des infractions commises, ... ?)
- Comment l'introduction du droit a changé votre pratique en tant que chef d'établissement pénitentiaire ? / Comment l'ouverture aux nouveaux acteurs, tels que le législateur ou les médias a changé votre travail (compliqué ou facilité les choses ?)
- Par la multiplication des règles / normes à respecter : est-ce que la charge de travail est encore mesurable ?
- Comment la charge de travail est-elle compatible avec votre vie privée ?
- Dans quelle mesure, les conditions de détention influencent-elles votre travail quotidien ?
- Dans quelle mesure la problématique de la surpopulation influence votre quotidien ?

- Dans quelle mesure, le manque des moyens financiers influence votre travail ? (en termes de personnel, donc des agents pénitentiaires et aussi les directeurs, mais aussi en termes de surpopulation) ?
- Quelle influence exerce la nouvelle pénologie, qui est axée sur l'identification, la classification et la gestion / prise en charge des groupes indisciplinés et dangereux / groupes à risque, sur votre travail ? (La vieille pénologie qui s'intéressait à l'individu, à sa punition et à sa réhabilitation a été remplacée par une nouvelle pénologie, qui met l'accent sur des groupes à risques et leur prise en charge)
- Comment le mouvement du new public management, donc le fait d'utiliser de manière rationnelle et efficace les ressources, la poursuite vigoureuse de la réalisation des objectifs etc. influence votre travail quotidien ?
- Selon vous, d'où vient la problématique du stress et même du burnout chez les chefs d'établissements pénitentiaires ?

POUR FINIR

- Concernant le futur : Quelles sont les menaces et opportunités que vous voyez pour cette fonction de chef d'établissement ?
- Quelles sont les améliorations que vous, en tant que chef d'établissement, pouvez apporter dans les questions de la surpopulation, de la radicalisation, ...dans le futur ?
- Y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez ajouter ?
- Remerciements

Formulaire de consentement libre et éclairé :

Intitulé de projet : L'évolution de la fonction du chef d'établissement pénitentiaire

Chercheur : Elisa Pauels (Etudiante)

Coordonnée : elisa.pauels@student.uliege.be

Cadre & Contexte : Recherche menée sous la direction du Professeur Vincent Seron à l'Université de Liège

Je, soussigné _____, consens de manière libre et éclairée à participer à la recherche qui m'est proposée. A cette fin, je déclare :

- Avoir reçu une explication me permettant de comprendre le but et la nature du projet de recherche ;
- Avoir eu la possibilité de poser des questions ou demander des explications complémentaires avant de m'engager, et être satisfait des réponses reçues ;
- Accepter de partager mon expérience avec le chercheur, et ainsi de répondre à une série de questions en lien avec le projet durant un entretien individuel d'environ 1h30 / 2h au sein de l'établissement pénitentiaire ;
- Être informé de mon droit de demander des moments de pause durant cet entretien ou de refuser de répondre à certaines questions sans justification quelconque ;
- Accepter que ma voix soit enregistrée à l'aide d'un GSM ou d'un dictaphone tout en sachant que cet enregistrement sera protégé, consulté exclusivement par le chercheur et utilisé uniquement aux fins de la recherche ;
- Être informé que cet entretien est anonyme et confidentiel, c'est-à-dire que mon nom et mon prénom ne seront jamais mentionnés dans l'étude et que mes propos ne seront aucunement rapportés à quelque personne extérieure à la recherche ;
- Être informé que le personnel pénitentiaire n'aura pas accès à la teneur de mon récit et de mon expérience ;

- Être informé de mon droit de cesser la participation à tout moment sans justification quelconque et sans que ce choix entraîne des conséquences pour moi-même et pour mon parcours carcéral ;
- Être informé de la possibilité d'émettre des remarques ou poser des questions au terme de l'entretien afin d'obtenir d'autres informations complémentaires ;
- Être informé de la possibilité d'obtenir les résultats relatifs à ma participation au terme de l'étude et de pouvoir faire part de toute éventuelle remarque ou question ;
- Avoir reçu, lu et compris ce formulaire de consentement, et en obtenir une copie.

Fait à _____, le _____. Ce document est lu et signé en deux exemplaires originaux. Le premier exemplaire est conservé par le chercheur, et le second m'est remis en mains propres.

<p>Je consens de manière libre et éclairée à participer à cette recherche.</p> <p>Signature du participant précédée de la mention « lu et approuvé » :</p>	<p>J'atteste avoir pleinement expliqué au participant l'objectif et les modalités de cette recherche.</p> <p>Signature du chercheur précédée de la mention « lu et approuvé » :</p>
--	---

Annexe 7 : Profils des participants : présentation

Participant 1	60 ans au moment de l'entretien, Master en Psychologie et Master en Criminologie
Participant 2	49 ans au moment de l'entretien, Master en Sociologie et puis Master en Criminologie
Participant 3	49 ans au moment de l'entretien, Bachelier en Droit et puis Master en Criminologie
Participant 4	44 ans au moment de l'entretien, Master en Criminologie et Master en Management
Participant 5	49 ans au moment de l'entretien, Bachelier en Droit et puis Master en Criminologie
Participant 6	54 ans au moment de l'entretien, Bachelier en Sciences Commerciales (arrêté) et puis Bachelier en Droit et puis Master en Criminologie
Participant 7	48 ans au moment de l'entretien, Master en Sociologie et Master en Criminologie,