

Aperçu du travail dans les établissements de détention durant la pandémie de Covid-19

Premiers résultats de la troisième enquête auprès du personnel pénitentiaire

La pandémie de Covid-19 a mis les collaborateurs des établissements d'exécution des sanctions pénales à rude épreuve en modifiant les priorités. Une partie d'entre eux souhaiteraient que la direction et les services compétents assument davantage de responsabilité, comme le montre une analyse partielle de la troisième enquête auprès du personnel.

Louise Frey, Ueli Hostettler, Anna Isenhardt et Conor P. Mangold



Louise Frey, Ueli Hostettler, Anna Isenhardt et Conor P. Mangold font partie du Prison Research Group de l'Université de Berne.

Avec la pandémie de Covid-19, la santé publique a de plus en plus monopolisé l'attention l'an dernier. Les décisions prises par les pouvoirs publics ont affecté un large éventail d'institutions durant la situation d'urgence engendrée par la crise sanitaire. Les établissements d'exécution des peines et mesures en Suisse n'ont pas été épargnés. Le coronavirus n'a pas seulement bouleversé radicalement le quotidien des détenus ; il a aussi eu une influence sur les conditions de travail du personnel des établissements de détention. La pandémie a eu un impact sur de nombreux aspects du travail. De nouvelles tâches (mettre en œuvre et contrôler les mesures adoptées pour enrayer la pandémie, p. ex.) sont venues s'ajouter aux occupations habituelles (assurer le déroulement des processus quotidiens dans les établissements, p. ex.) qui, de leur côté, ont dû être adaptées.

Cet article est basé sur une enquête menée par le Prison Research Group de l'Université de Berne entre décembre 2020 et mars 2021 auprès du personnel des établissements de détention en Suisse afin de savoir comment les collaborateurs vivent leur travail dans le contexte de la pandémie. L'analyse met l'accent sur trois aspects : tout d'abord, les interactions entre la direction et le personnel ; ensuite, la collaboration entre les membres de l'équipe, et enfin, la perception individuelle de la mission et du rôle du personnel dans le cadre de la pandémie.

Des changements dans le quotidien des établissements

Les mesures d'hygiène et de sécurité décidées par le Conseil fédéral ont contraint un grand nombre d'établissements de détention à chercher rapidement des solutions pour mettre en œuvre ces dispositions et à procéder à des adaptations afin de prévenir la propagation

du virus dans les institutions. Les mesures prévues par la loi ont changé à maintes reprises au fil du temps, et les ajustements opérés dans les établissements de détention ont fortement varié compte tenu des différences sur le plan structurel et géographique. Par conséquent, on ne saurait parler d'une application homogène des mesures au niveau national. Pour faciliter la compréhension de ce qui suit, nous décrivons néanmoins brièvement quelques mesures fréquemment mises en œuvre qui ont une influence sur les personnes présentes dans les institutions.

Dans bien des établissements, des distributeurs de désinfectant ont été installés, des masques de protection ont été distribués et une distance de deux mètres a dû être respectée entre les individus. Par ailleurs, le personnel a dû nettoyer régulièrement les cellules de manière approfondie. Dans les établissements où les repas étaient pris en commun avant la pandémie, un service en cellule a été introduit lorsqu'il n'était pas possible, pour des questions de place, de respecter le nombre maximum de personnes admis par table. Les activités et les offres de loisirs ont également été fortement restreintes, voire suspendues.

Les visites aux détenus ont en outre été en partie supprimées ou se sont déroulées derrière des vitres en plexiglas. En contrepartie, les appels téléphoniques ont été revus à la hausse et des possibilités de contact audio ou vidéo ont été mises en place via internet. Une autre mesure importante a été la suspension des entrées afin de disposer de la place nécessaire aux mesures d'isolement et de diminuer le risque de contamination lié à l'arrivée de nouveaux détenus. Ces mesures ne constituent qu'un petit échantillon des dispositions adoptées, mais elles ont une influence sur les personnes présentes dans les institutions.

Plus de 1200 réponses analysées

Les données présentées dans cet article s'inscrivent dans le cadre d'un projet de recherche du Prison Research Group de l'Université de Berne. L'enquête auprès du personnel pénitentiaire, menée pour la troisième fois en 2020/2021, s'intéresse à la façon dont celui-ci vit son travail. Un questionnaire a été adressé à 3292 personnes au total ; à ce jour, 1253 l'ont renvoyé (taux de retour provisoire : 38,1% ; la saisie et l'apurement des données sont encore en cours). Les instruments de mesure utilisés sont les mêmes que lors des enquêtes précédentes en 2012 et 2017. Dans le cadre de l'enquête actuelle, plusieurs questions différenciées ont également été posées sur la Covid-19 afin de mieux comprendre l'influence de la pandémie sur les conditions de travail du personnel.

Pour cet article, nous avons limité l'analyse aux réponses du personnel à la question ouverte suivante : « Cette année, la pandémie de Covid-19 a eu de fortes répercussions sur notre société et sur les établissements pénitentiaires suisses. Par conséquent, nous souhaiterions savoir comment vous avez vécu le fait de travailler dans ces conditions ». Les réponses ont été codées par thème de manière à pouvoir identifier divers champs thématiques, définir la fréquence des mentions et déterminer si les feedback étaient fondamentalement positifs, négatifs ou ni l'un ni l'autre (voir graphique pages 40/41). Dans les paragraphes qui suivent, nous nous concentrons sur trois aspects.

Un certain mécontentement vis-à-vis de la direction

Dans des situations de crise comme la pandémie de Covid-19, l'attitude de la direction et la façon de communiquer avec le personnel revêtent une importance particulière. Différents feedback montrent que quelques collaborateurs étaient au moins en partie mécontents de la direction de leur établissement. Ils critiquaient par exemple le manque de flexibilité, la circulation des informations, jugées insuffisantes ou, au contraire, pléthoriques, et l'absence de reconnaissance.

Pour que le personnel puisse appliquer avec succès les nouvelles règles et directives, il fallait qu'elles soient communiquées de manière compréhensible par la direction. Cela a très bien fonctionné dans un certain nombre d'établissements. Ainsi, une personne ayant

participé à l'enquête écrit : « Nous recevons régulièrement des informations et des mises à jour concernant cette thématique. Les ajustements opérés pour respecter les nouvelles prescriptions se font selon moi avec efficacité et célérité ». Si la façon de communiquer a généralement été appréciée par les participants à l'enquête, certains ont estimé qu'il y avait une surcharge d'informations, comme le note une autre personne : « Il est surprenant de voir combien il faut de séances pour être systématiquement à jour. Il y a pléthore de courriels et de circulaires ». Ainsi, alors que les uns estiment que la direction communique de manière utile et efficace, d'autres jugent la quantité d'informations trop importante.

Une partie du personnel interrogé dans le cadre de l'enquête a également soulevé la question de la reconnaissance, un élément qui semble revêtir une importance fondamentale pendant la pandémie compte tenu du surcroît de travail et de l'élargissement des tâches auxquels les collaborateurs doivent faire face. Commentaire : « J'ai malheureusement l'impression que nos supérieurs n'ont pas vraiment reconnu notre investissement durant le confinement. Nous n'avons jamais reçu le moindre remerciement ».

Un grand nombre de personnes interrogées jugent important de se sentir soutenues par la direction lorsque des mesures complexes et parfois difficiles à comprendre sont introduites. Or, si on se base sur certains feedback, cela n'a pas toujours été sans difficultés dans les différents établissements. Quelques collaborateurs laissent entendre que les institutions elles-mêmes ont souvent eu du mal à s'adapter aux changements ; elles ont tardé à agir ou elles sont intervenues avec trop de précipitation. Le commentaire ci-après est caractéristique : « Départ extrêmement chaotique en mars. Attitude d'expectative en automne. On a attendu beaucoup trop longtemps avant d'introduire des mesures appropriées (interdiction des visites, port obligatoire du masque, etc.), équipement insuffisant (désinfectant, matériel de protection) au printemps ».

Parmi les collaborateurs qui ont critiqué le manque de flexibilité de leur établissement, beaucoup estiment que la lenteur avec laquelle les nouvelles ordonnances ont été mises en œuvre a entraîné un certain flottement. D'autres soulignent que leur ins-

titution s'est toujours mieux adaptée avec le temps. Une personne interrogée note : « Au début, la pandémie nous a donné beaucoup de travail, mais les processus se sont rapidement mis en place et un mode de fonctionnement efficace a pu être trouvé ». Il est donc important que, malgré les difficultés qui se posent, les responsables des institutions de privation de liberté assument rapidement la responsabilité dans des situations comme la pandémie de Covid-19 et procèdent directement à des ajustements pour éviter l'incertitude, la surcharge et le mécontentement aussi bien parmi les détenus qu'au sein du personnel.

Ambiance dans les équipes

De nombreux participants à l'enquête ont dépeint la façon dont la pandémie a influencé l'ambiance au sein des équipes et les échanges entre collaborateurs. Les changements mentionnés sont aussi bien positifs que négatifs. L'hétérogénéité des réponses montre que la situation extraordinaire engendrée par la pandémie peut affecter ou, au contraire, renforcer la collaboration au sein de l'équipe. Pour un grand nombre de collaborateurs, la distance physique imposée par les règles de sécurité et d'hygiène a un côté tant positif que négatif. Pour ce qui est de l'aspect négatif, ils mentionnent que les réunions habituelles, mais aussi informelles, comme les pauses en commun, ont souvent été interdites ou évitées.

Bon nombre de collaborateurs ont également fait état d'un manque de personnel et de la nécessité de faire preuve de spontanéité et de flexibilité. Une personne interrogée écrit : « Comme le personnel soignant, nous souffrons nous aussi d'un manque de ressources humaines, ce qui nous amène souvent à la limite de ce qui est réalisable ». Étant donné le surcroît de travail parfois considérable lié au renforcement des mesures de sécurité et d'hygiène, cela n'a pas seulement été éprouvant pour certains collaborateurs, mais a aussi déstabilisé l'équipe et entraîné des tensions et de la mauvaise humeur. Ainsi, quelques personnes rapportent des conflits entre collègues en relation avec la gestion des concepts de protection ou la vie privée. On relève notamment les accusations suivantes au sein de l'équipe : « Atteintes à la vie privée : on nous donne mauvaise conscience quand on voit nos proches ».

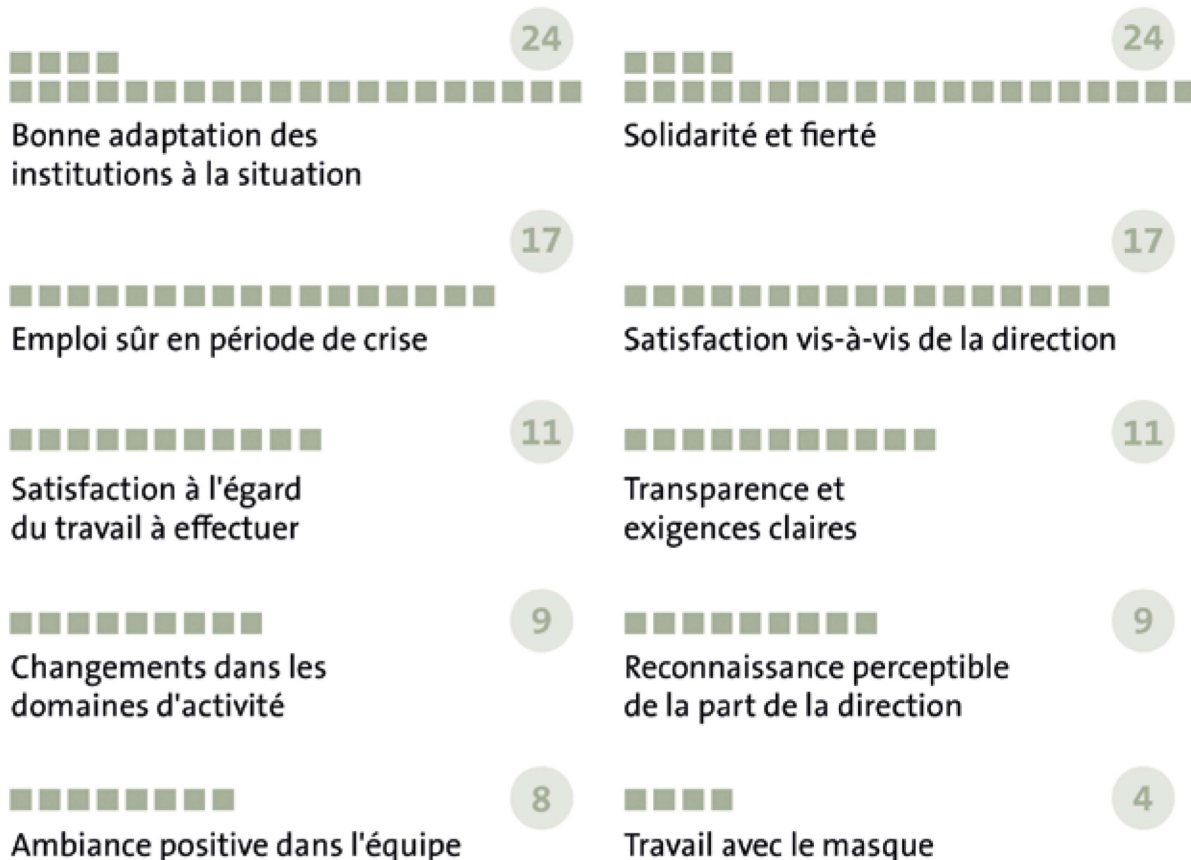


Au début, un grand flottement a entouré la gestion du coronavirus. Cela a vite changé. L'établissement de détention a réagi avec beaucoup d'efficacité et de professionnalisme. Un détenu m'a dit que cette prison était sans doute le lieu le plus sûr pour affronter la pandémie. Photo : Établissement pénitentiaire de Thorberg (Peter Schulthess, 2020)

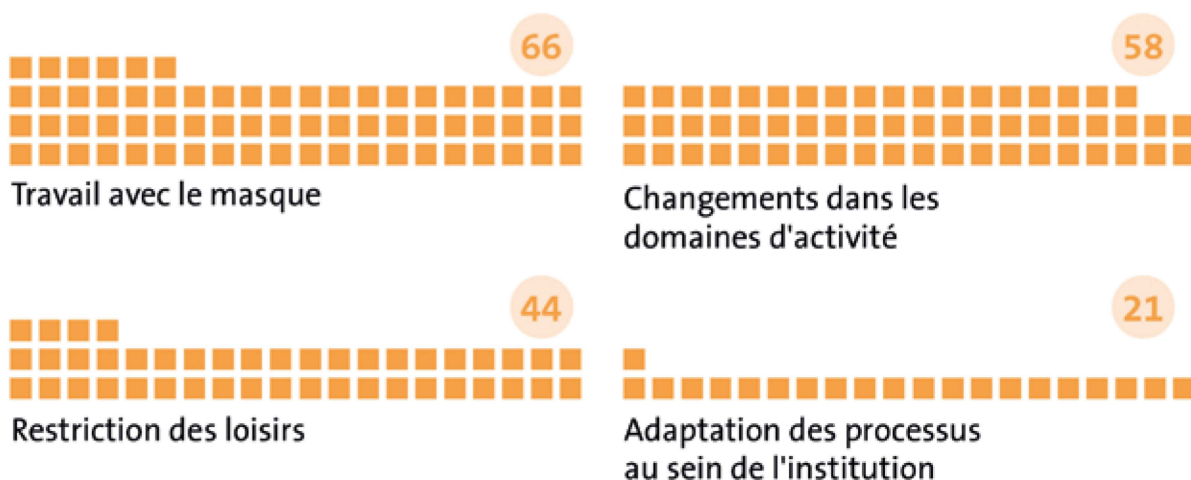
Perception de l'influence de la pandémie de Covid-19 sur le travail quotidien

(Nombre de réponses analysées N = 851 ; plusieurs réponses possibles par rubrique)

POSITIF



NI POSITIF, NI NÉGATIF



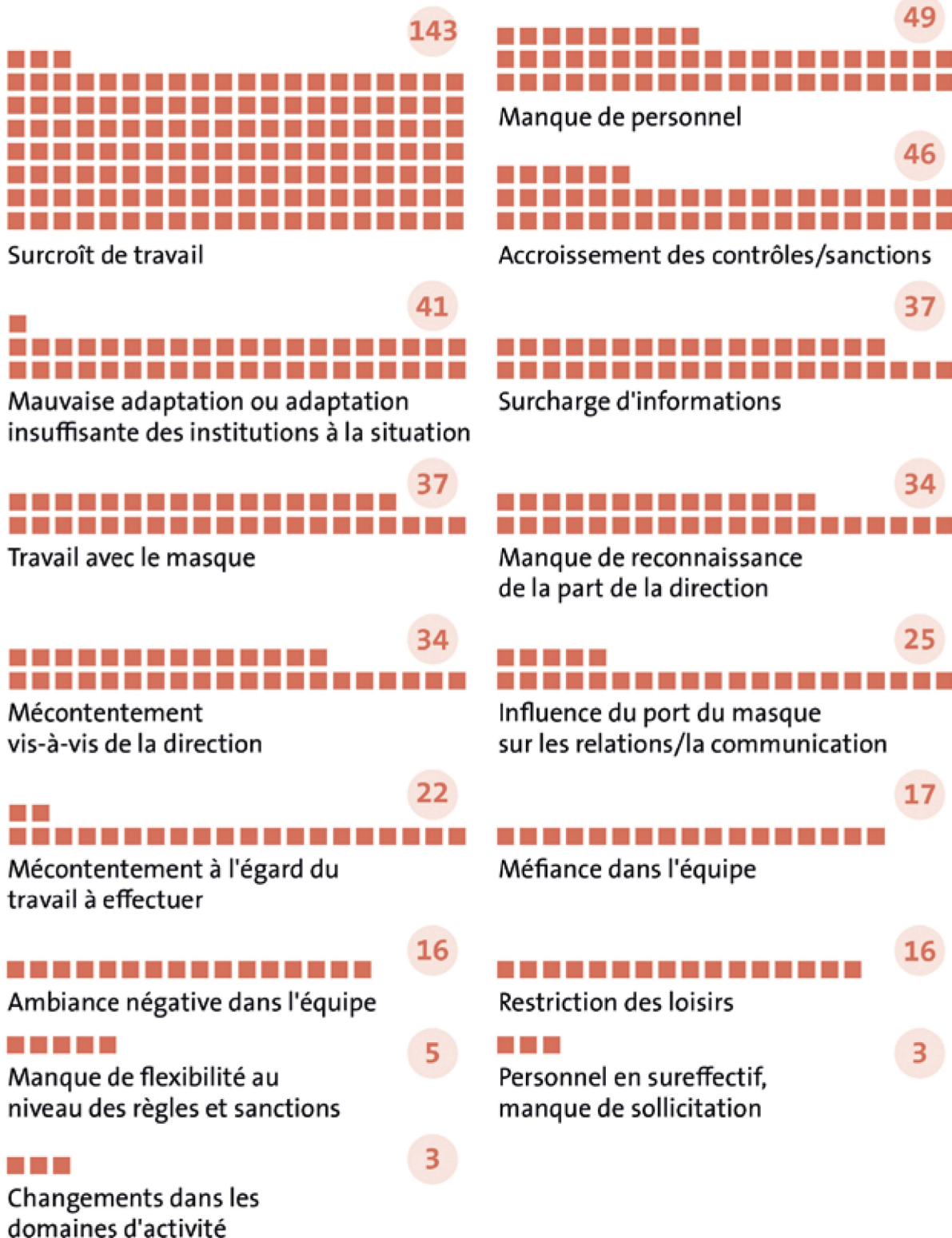
Positif

Ni positif, ni négatif

Négatif



NÉGATIF





Davantage de tâches de contrôle : port du masque, distance, entrée dans la cellule, etc. La hausse des contrôles va de pair avec une diminution de l'encadrement, du soutien et du développement personnel. Photo : Etablissement pénitentiaire de Thorberg (Peter Schulthess, 2020)

Alors que, pour les uns, la situation extraordinaire pèse sur la collaboration dans l'équipe, d'autres estiment que le coronavirus a aussi des effets positifs sur l'ambiance. Ainsi, malgré la distance ressentie, les collaborateurs ont généralement très bien pu compter les uns sur les autres. L'approche professionnelle, de même que la cohésion et la solidarité au sein de l'équipe ont souvent été mises en avant. Un grand nombre de personnes interrogées soulignent la fierté d'avoir fourni une contribution importante pour la société avec leur équipe, indépendamment du soutien ou de la reconnaissance de la direction : « J'ai eu

le sentiment d'être utile – encore plus que d'habitude ».

Changements dans les tâches et attributions

Un grand nombre de personnes interrogées attribuent en partie leur (in)satisfaction à l'égard de leur travail à la pandémie. De manière générale, on constate qu'une large fraction des collaborateurs sont contents ou même reconnaissants de pouvoir exercer une activité nécessaire à la société tout en bénéficiant d'un emploi assuré. Leurs tâches et leurs attributions ont toutefois doublement changé durant la pandémie, d'une part parce

qu'une grande partie du temps de travail doit être consacrée aux contrôles et sanctions en relation avec les mesures d'hygiène et, d'autre part, parce que le travail d'encadrement des détenus est restreint à cause de ces mesures. Les collaborateurs mentionnent notamment la forte réduction de l'offre de loisirs et la suspension des activités communautaires, qui ont entraîné une distance sociale.

Par ailleurs, des absences plus fréquentes et des processus de travail plus compliqués épuisent souvent les ressources des collaborateurs restants : bien des personnes interrogées ont dû consacrer une grande partie de leur temps de travail à des activités organisationnelles et à des tâches destinées à pallier l'absence de leurs collègues. Une personne interrogée dresse le bilan : « Ça a été une année éprouvante ; nous avons eu cinq fois plus de travail, et les choses ont également été plus difficiles avec les détenus, car pendant un certain temps, ils n'ont eu ni congés ni visites. Cela a eu des répercussions sur notre travail. Mais en même temps, ça a été une période passionnante. Je suis content de pouvoir travailler dans le domaine des sanctions pénales, d'avoir un emploi sûr dans une période aussi difficile ».

Le masque rend la communication plus difficile

Un grand nombre de personnes ayant participé à l'enquête estiment que le port obligatoire du masque joue un rôle non négligeable dans la distance accrue qui s'est instaurée entre le personnel et les détenus. Si le masque a bien sûr son utilité sur le plan médical, il a parfois une influence considérable sur le bien-être physique et entraîne par exemple des maux de tête ou une fatigue plus rapide. Mais surtout, il rend la communication plus difficile avec les détenus, car il ne permet pratiquement plus au personnel de lire les expressions sur le visage. Ainsi, une personne interrogée constate : « Le visage est un élément important de la communication. [Le masque] rend le travail très difficile, surtout dans les situations de crise et dans les discussions. Cela peut entraîner des malentendus ». Commentaire d'un autre participant à l'enquête : « Le masque rend la communication avec les détenus difficile, notamment lorsqu'ils maîtrisent mal la langue. Faire de l'humour est pratiquement impossible

avec le masque, car l'expression du visage joue un rôle important dans la communication ».

Un grand nombre de participants à l'enquête estiment que la pandémie de Covid-19 les a davantage cantonnés dans leur rôle d'instance de contrôle et de punition distante et inflexible. Beaucoup rapportent qu'ils ont davantage dû rappeler les règles et prononcer de sanctions à l'encontre des détenus. Plusieurs collaborateurs ne sont pas satisfaits de ce changement de rôle, car compte tenu de leur vision du métier et des raisons pour lesquelles ils l'exercent, ils sont attachés à une conception plus dynamique de leur mission sécuritaire – en clair, au travail relationnel avec les détenus, qui a souvent été relégué à l'arrière-plan avec la crise et qui a bénéficié de nettement moins de temps et d'espace. Une personne interrogée dresse le constat suivant : « Travail pénible en temps normal, avec la pandémie, la surcharge de travail a augmenté ainsi que les contraintes : port du masque, désinfection du matériel utilisé par les détenus, douche, téléphone, etc. Sans parler du fait qu'il a fallu gérer les frustrations engendrées par toutes les mesures prises durant cette période. »

Aussi un enrichissement sur le plan professionnel

Quant à savoir si les changements perçus par les personnes interrogées dans les tâches et les rôles auront des conséquences à long terme sur le travail dans les établissements de détention, il s'agira de l'analyser à l'avenir. Le fait que les tâches aient changé n'est du reste pas le seul élément à prendre en compte. Un grand nombre de participants à l'enquête ont remplacé des collègues au pied levé durant la pandémie et ont ainsi pu se faire une précieuse idée de tout autres domaines d'activité. Ils mentionnent souvent des tâches de soutien dans le secteur éducatif, mais aussi dans celui du nettoyage, ce qui leur a permis de mieux comprendre le

travail de leurs collègues. Certains ont jugé cela extrêmement positif. « Comme j'avais moi-même moins de travail, j'ai pu donner un coup de main pour d'autres tâches dans l'établissement, ce que j'ai apprécié. J'ai ainsi eu un aperçu d'autres activités ». La redistribution du travail quotidien a donc aussi pu avoir un effet positif sur la reconnaissance mutuelle et l'ambiance dans l'équipe.

La direction et les services compétents doivent assumer leur responsabilité

Les changements induits par la pandémie de Covid-19 dans le quotidien des établissements de détention ont demandé une grande résistance de la part de tous les acteurs. Suivant le domaine considéré et la perception individuelle, cela a engendré de la satisfaction ou de la frustration. Le contexte actuel ne fait qu'accentuer les champs de tension existants – le rapport entre soutien et contrôle, par exemple, mais aussi les relations des membres de l'équipe entre eux ou avec leurs supérieurs.

Les feedbacks des personnes ayant participé à l'enquête montrent que les conséquences pour le travail dans les établissements de détention sont variées et ambivalentes. La crise exige une grande capacité d'adaptation de la part de toutes les personnes impliquées pour gérer des aspects du quotidien de l'établissement et de l'exécution des sanctions pénales souvent peu clairs et en perpétuel changement. Comme l'ont reconnu de nombreux participants à l'enquête, c'est difficilement évitable dans le contexte actuel. Mais beaucoup demandent que la direction et les services compétents assument davantage de responsabilité ; ils demandent que, en cette période de crise, leurs supérieurs soient conscients de leurs devoirs en tant qu'employeur et s'efforcent davantage d'assurer le bien-être des détenus, mais aussi du personnel et mettent à disposition les structures de travail, les instruments et le matériel nécessaires.

Liens

- CCDJP (www.ccdjp.ch): La gestion du COVID-19 dans les établissements de détention.
- CSCSP (www.skjv.ch): Comment le milieu pénitentiaire réagit-il au COVID-19 ?
- Bureau régional de l'OMS pour l'Europe (www.euro.who.int): Preparedness, prevention and control of COVID-19 in prisons and other places of detention.