

## Système carcéral

# Directeur de prison? «Sur 22 dossiers, peu avaient le profil recherché»

**Des députés pointent du doigt les difficultés de recrutement pénitentiaire. La cheffe du service s'explique**

**Philippe Maspoli**

En mai 2018, le directeur des Établissements de la plaine de l'Orbe (EPO) partait pour «divergences de vues», à la suite de plusieurs mois de tensions avec les détenus de Bochuz. Un an après, son remplaçant n'est toujours pas désigné. La fonction est toujours assurée ad interim par Raphaël Brossard, chef adjoint du Service pénitentiaire (SPEN). Même si une nomination devrait intervenir prochainement, l'attente révèle une difficulté à recruter des cadres, pointée par la Commission de gestion du Grand Conseil. Sylvie Bula, cheffe du SPEN, explique comment elle compte gérer la situation.

**Il y a un an, à la suite de grosses tensions à Bochuz, le directeur des EPO est parti. Pourquoi n'est-il toujours pas remplacé?**

À la suite de la mise au concours du nouveau poste, en août 2018, nous avons reçu 22 dossiers. Peu avaient vraiment le profil que nous recherchions. À la fin du mois d'octobre, nous avons estimé que nous n'avions pas trouvé le bon candidat pour ce poste. Nous avons donc décidé de suspendre momentanément le recrutement et avons fixé comme nouvel objectif de permettre au directeur ad interim d'engager des réformes tout en apportant de la stabilité aux collaborateurs. Mais un engagement reste possible si une opportunité se présente.

**À Bochuz, les tensions avec les détenus sont-elles apaisées?**

Oui. Il y avait effectivement des difficultés, des blocages dans la communication entre le directeur et les détenus. Nous avons pris les éléments les uns après les autres. Nous avons examiné tou-

tes les demandes. Nous avons répondu en amenant des éléments objectifs et des réponses. Ce qu'ils voulaient, c'étaient des réponses. À une époque, je recevais des piles de courrier. Cette quantité s'est fortement réduite. La situation s'est apaisée.

**Quelles réponses avez-vous apportées?**

Nous avons réaffirmé certains axes sécuritaires. Par rapport à la prohibition des stupéfiants, par exemple. Des détenus ont été transférés, des sanctions ont été prononcées. Nous avons pris des mesures d'organisation qui doivent être tenues dans la durée. Nous avons aussi développé l'axe de la formation et de la réinsertion, qui préoccupait les détenus. Notamment en proposant des formations les plus proches possible de la vie à l'extérieur de la prison et en améliorant la clarté de l'offre de formations.

**Ce n'est pas seulement le recrutement du directeur qui pose problème, mais des cadres en général, selon des députés. Que se passe-t-il?**

C'est un problème suisse, en fait. Nous engageons des Suisses et des détenteurs du permis C. Nous ne pouvons pas recruter à l'étranger. En Suisse romande, plus particulièrement, nous constatons que le métier est peu connu. Il est difficile de se projeter dans les postes mis au concours. Il existe une représentation générale des métiers liés à la sécurité, des agents de détention. Mais il est plus compliqué de se représenter l'action d'un cadre du Service pénitentiaire. Il n'existe pas de formation spécifique pour les cadres dans une prison. Nous ne connaissons pas de master en chaîne pénale, par exemple.

**Des députés vous demandent d'agir. Comment revaloriser ces métiers?**

Les agents de détention ont bénéficié d'une revalorisation salariale. Mais d'une manière générale, nous avons la responsabilité de développer des formations et de mieux expliquer les métiers et la diversité qu'ils comportent. Il existe des formations, mais nous devons mieux les présenter lorsque nous publions nos offres



Sylvie Bula est à la tête du Service pénitentiaire (SPEN) depuis novembre 2011. CHRISTIAN BRUN

## C'est quoi, ce profil?

● Quel est le profil d'un directeur, ou d'une directrice, de prison? Pour le savoir, le plus simple est de relire l'offre d'emploi parue le 30 août 2018 dans «24 heures». Un titre universitaire, ou une formation supérieure, «complété idéalement par une formation en management», est souhaité. Ensuite vient une «expérience confirmée dans la conduite de personnel et la gestion de projet». Et le travail dans le monde des prisons? Bien sûr: «Solide expérience dans le

domaine pénitentiaire, en milieu institutionnel ou dans une entité publique ou parapublique.» Sur le plan personnel, sont requis: «Résistance au stress, qualités relationnelles, sens de l'organisation et de la planification et excellentes capacités d'analyse et de synthèse.» L'annonce soulignait que les EPO sont «le plus grand établissement d'exécution des peines du Concordat latin, regroupant 333 places de détention», comptant environ 200 collaborateurs. **PH.M.**

d'emploi, afin de montrer qu'il est possible d'évoluer dans le secteur pénitentiaire. J'ajoute qu'on parle souvent des départs, mais pas de la fidélité des collaborateurs. J'en vois beaucoup qui travaillent jusqu'à la retraite.

**Il y a un an, «24 heures» titrait qu'il manquait 153 employés pour répondre aux normes d'encadrement des détenus. Est-ce que cela a évolué?**

Le Service pénitentiaire a connu une forte croissance, qui a accompagné l'augmentation de la population carcérale. De 2012 à 2019, notre effectif a progressé de 48%. Il s'agit d'un rattrapage qui a commencé il y a plusieurs années.

**«Nous avons définitivement abandonné l'option de l'hôpital-prison»**

**Sylvie Bula** Cheffe du SPEN

**Mais avez-vous reçu des postes supplémentaires, depuis le constat de 2018?**

L'État nous a accordé 13,3 emplois à temps plein, au budget 2019.

**C'est très peu, par rapport aux besoins!**

Oui, mais Rome ne s'est pas construite en un jour. Je suis satisfaite de ces postes supplémentaires. Ils nous permettent de poursuivre le rattrapage progressivement. Si l'État m'octroyait 153 postes d'un coup, ce serait ingérable, car il faut du temps pour recruter et former les nouveaux collaborateurs. Nous avons besoin de progressivité dans le rattrapage.

**Aurez-vous d'autres renforts en 2020?**

Il appartient aux autorités politiques de prendre les décisions. J'espère poursuivre dans la ligne initiée ces dernières années.

**Concernant les besoins pour l'avenir, vous deviez présenter une feuille de route. Vous avez du retard. Pourquoi?**

Depuis 2012, nous travaillons dans l'urgence dans le contexte d'une croissance rapide. Nous avons maintenant besoin d'un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement de calculer combien d'employés manquent. Je dois répondre à d'autres questions: comment vais-je prendre en charge le nouveau pénitencier de 216 places qui sera construit à Orbe, aux Grands-Marais, à l'horizon 2025? Est-ce que les métiers seront les mêmes? Nous devons nous diversifier. De quel type de collaborateurs aurons-nous besoin, et donc de quelles formations? Nous devons aussi prendre en compte l'évolution de la démographie, de la géopolitique et du Code pénal. Nous avons besoin de modèles pour faire des simulations. Nous disposerons de l'outil nécessaire d'ici à la fin de l'année.

**Selon certains députés, vous avez aussi pris du retard dans les infrastructures.**

Cette question concerne surtout le projet de développement des soins psychiatriques à la Tuilière, à Lonay. Nous y disposons de 13 places dédiées à l'accompagnement psychiatrique et l'objectif serait d'en avoir 24 sur ce site, à terme. Ce ne sera pas possible de le réaliser comme nous l'imaginions en raison de la configuration des bâtiments. Nous travaillons sur des alternatives en relation avec différents acteurs. Je ne peux pas en dire plus à ce stade.

**Ce serait l'hôpital-prison évoqué par Philippe Leuba après la mort du détenu Skander Vogt, en 2010?**

Non, nous avons définitivement abandonné cette option. Nous n'avons pas la taille critique qui justifierait la présence de personnel médical vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Les nouvelles technologies nous ont aidés à suivre d'autres pistes. Par exemple, nous pouvons effectuer des radios en prison et les donner à traiter à distance au CHUV. Des spécialistes se déplacent déjà pour des consultations en prison. Nous travaillons sur ce concept en vue du pénitencier des Grands-Marais: favoriser les approches ambulatoires sans déplacer les détenus.