

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
.....
UNIVERSITE DE YAOUNDE I
.....
CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE
EN « SCIENCES HUMAINES, SOCIALES
ET ÉDUCATIVES »
.....
UNITÉ DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
« SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET
INGÉNIERIE ÉDUCATIVE »
.....
DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON
.....
THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I
.....
POST GRADUATE SCHOOL FOR
“SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES”
.....
RESEARCH AND DOCTORAL
TRAINING UNIT FOR “SCIENCE OF
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING”
.....
DEPARTMENT OF CURRICULA AND
EVALUATION

**PILOTAGE SYSTÉMIQUE EN MILIEU CARCÉRAL ET
PERSPECTIVES DE RÉINSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE
DURABLE DES EX-DÉTENUS MINEURS AU CAMEROUN**

Thèse rédigée et présentée en vue de l'obtention du Diplôme de Doctorat en
Management de l'Éducation

Option : Conception et Évaluation des Projets Éducatifs

Par
BANEN John Thierry

Master en management de l'éducation

Matricule : 16X3427

Sous l'encadrement :

Pr. VOUNDA ETOA Marcelin
(Professeur titulaire)

Pr. MGBWA Vandelin
(Professeur titulaire)



Soutenue publiquement le 13 novembre 2024, devant le jury composé de :

Président : Monsieur MBEDE Raymond, Pr.	Université de Yaoundé I
Rapporteurs : Monsieur VOUNDA ETOA Marcelin, Pr.	Université de Yaoundé I
Monsieur MGBWA Vandelin, Pr.	Université de Yaoundé I
Membres : Monsieur MAHAMAT Alhadji, MC.	Université de Garoua
Monsieur NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel, MC.	Université de Yaoundé I
Monsieur CHAFFI Cyrille Ivan, MC.	Université de Yaoundé I

NOTE D'AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par un jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'Université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	iv
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : MILIEU CARCÉRAL : RISQUES ET/OU OPPORTUNITÉS	39
CHAPITRE 2: MÉCANISMES DE RÉINSERTION DES EX-DÉTENUS MINEURS AU CAMEROUN	108
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	166
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RÉSULTATS	195
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES	252
CONCLUSION GENERALE	287
REFERENCES	314
ANNEXES	x
TABLE DES MATIÈRES	xiv

À mes parents Mr Tjani Tjani Clovis et Ngo Nloga Marie Claire, et à mon frère et sœurs

REMERCIEMENTS

Á mes directeurs de thèse, les Professeurs Vounda Etoa Marcelin et Mbgwa Vandelin, qui, au-delà de leurs conseils, ont su dégager du temps, pour suivre ce travail. Leur encadrement et leurs orientations méthodologiques ont contribué à l'édification de ce travail ;

Á Monsieur le chef de département et enseignants du département de curricula et évaluation pour les enseignements dispensés au cours de notre formation académique ;

Á Monsieur le Directeur de l'Administration Pénitentiaire pour la mise à disposition du personnel en sa charge, ce qui nous a permis de collecter les données auprès des participants ;

Á Monsieur le Secrétaire d'Etat Chargé de l'Administration Pénitentiaire, pour l'accord d'investigation dans la direction de l'administration pénitentiaire ;

Á Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre de l'Enseignement Supérieur pour l'octroi d'une bourse de mobilité académique, en qualité d'étudiant chercheur ;

Á Monsieur le Secrétaire Général du MINEDUB, pour le soutien indéfectible tant matériel que financier associé aux conseils, source de motivation intrinsèque et extrinsèque pour nous ;

Á tous les enseignants du Département de Curricula et Evaluation de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, pour leur précieux accompagnement à travers les séminaires de recherches et unités d'enseignement dispensés notamment Chaffi Cyrille Ivan et Ndjebakal Emmanuel ;

Á l'honorable BIBA François, pour son soutien tant matériel que financier, source d'encouragement ;

Á tous les participants à cette étude pour les précieuses données mises à la disposition pour cette recherche ;

Á Monsieur et Madame Mouhamadou Awal pour les encouragements et soutiens pluriels à mon endroit ;

Á tous mes ami(e)s particulièrement Armand Bouges, pour son soutien pluriel tout au long de la rédaction de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACAT : Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture.

AP : Administration Pénitentiaire

CCFD : Comité Catholique contre la faim et pour le Développement.

CD : Centre de détention

CDE : Convention internationale relative aux Droits de l'Enfant.

CGLPL : Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté

CPP : Code de Procédures Pénales

DISJEV : Division de l'Insertion des Jeunes et du Volontariat

EMINED : Encadrement des Mineurs en Détention

ENAP : Ecole Normal de l'Administration Pénitentiaire

FIACAT : Fédération Internationale des Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture

INS : Institut Nationale des Statistiques

MINAS : Ministère des affaires sociales

MINAT : Ministère de l'Administration Territoriale

MINJUS : Ministère de la Justice

NMP : Nouveau Management Public

NNU : Normes des Nations Unies ;

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques ;

ODD : Objectifs de Développement Durable ;

OIP : Observatoire Internationale des Prisons ;

OIT : Organisation Internationale du Travail ;

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement ;

ONG : Organisation Non Gouvernementale ;

PAEI : Programme de soutien aux Enfants Inadaptés ;

PCT : Prison Centrale de Yaoundé ;

RLE : Responsable Local d'Enseignement ;

SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation ;

TBS : Tableau de Bord Social ;

ULE : Unité Locale d'Enseignement ;

UNESCO : Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: localisation des prisons au Cameroun.....	36
Figure 2: mécanismes de la théorie de la structuration	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: opérationnalisation récapitulatif.....	170
Tableau 2 : récapitulatif de la population mère	179
Tableau 3: récapitulatif population cible	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 4: récapitulatif de la population accessible	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 5: récapitulatif de l'échantillon de l'étude	182
Tableau 6: récapitulatif des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien.....	184
Tableau 7: Tableau synoptique	192

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail est d'analyser comment le pilotage systémique s'adossant sur le Nouveau Management Public interfère dans le processus de réinsertion socioprofessionnel des ex-détenus mineurs en proie à un taux de récidive estimé à 80%. Or, l'institution carcérale connaît des dysfonctionnements organisationnels et fonctionnels en raison de la faible implémentation des outils de pilotage en milieu carcéral, socle d'un dispositif d'encadrement des détenus mineurs au Cameroun. Dysfonctionnements qui, au sein de cette institution publique, s'expliquent également par l'excès d'interdits et de sanctions privilégiés par le milieu carcéral au détriment de l'encadrement éducatif, facteur de sociabilité et de réinsertion socioprofessionnelle. L'étude a reposé sur un devis qualitatif avec un guide d'entretien passé aux ex-détenus mineurs et au personnel de l'administration pénitentiaire stratifié en assistants sociaux, administrateurs pénitentiaires, coordonnateurs de centres sociaux éducatifs, gardiens de prisons. Ces interviewés ont été choisis suivant la technique de l'échantillonnage non probabiliste à choix raisonné puis à boule de neige spécifiquement pour les ex-détenus mineurs. Les données recueillies ont été analysées à la méthode d'analyse de contenu thématique. Les résultats obtenus indiquent entre autres une absence de vision stratégique en faveur du pilotage systémique en milieu carcéral, la non prise en compte des outils de pilotage, l'absence de planification des activités éducatives due à l'excès d'interdits et de sanctions. Aussi, l'on note l'absence d'un dispositif de suivi post-carcéral, le poids du casier judiciaire, l'excès de stigmates, le manque de projet d'établissement en faveur de la réinsertion socioprofessionnelle mais également le management coercitif et un système juridique axé sur le « tout carcéral » causent de la surpopulation observée. Au demeurant, il est essentiel de réorganiser l'institution carcérale afin de remédier aux dysfonctionnements actuels et de répondre aux nouvelles exigences de gestion publique, gage de performance organisationnelle afin d'atteindre une émergence avérée à l'horizon 2035.

Mots clés : dispositif éducatif, milieu carcéral, Nouveau Management public, pilotage systémique, réinsertion socioprofessionnelle.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the impact of systemic management based on the New Public Management on the socio-professional reintegration process of former juvenile inmates, whose recidivism rate is estimated at 80%. However, the prison system is experiencing organizational and functional dysfunctions due to the inadequate implementation of prison management tools. This has led to the establishment of a system for supervising juvenile detainees in Cameroon. Dysfunctions within this public institution may be attributed to an overreliance on prohibitions and sanctions within the prison environment, which can impede educational supervision and hinder sociability and socio-professional reintegration. The study utilized a qualitative approach, with former juvenile inmates and prison administration staff (including social workers, prison administrators, educational social center coordinators, and prison guards) participating in interviews. The interviewees were selected using a non-probabilistic purposive sampling technique, followed by snowball sampling, specifically for ex-minors. The data collected was analyzed using the thematic content analysis method. The results show a lack of strategic vision in favour of systemic management in the prison environment, a failure to consider management tools, and a lack of planning for educational activities due to an excess of prohibitions and sanctions. The overcrowding observed in prisons is due to several factors, including the absence of a post-custody follow-up system, the weight of criminal records, the excess of stigmas, the lack of a prison project to promote social and professional reintegration, as well as coercive management and a legal system focused solely on custody. In any case, it is essential to reorganize the prison system to address current dysfunctions and meet new requirements of public management. This is necessary to ensure organizational performance and achieve proven emergence by 2035.

Key words: educational system, prison environment, New Public Management, systemic management, socio-professional reintegration.



INTRODUCTION GENERALE

0.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE

0.1.1. Contexte de l'étude

Près de 70 à 80% des détenus sont d'anciens délinquants (Baliaba, 2013 ; Bounoungou, 2014 ; Ebe Zambo, 2020). Selon les statistiques de la Direction de l'Administration Pénitentiaire pour le mois d'août 2023, l'on recense 34 337 détenus au Cameroun. Parmi eux, 28341 sont des récidivistes, soit un taux de 83%. Même si les raisons pour lesquelles ces détenus reviennent ne sont pas toujours les mêmes que la première fois, il n'en demeure pas moins que cette situation est déplorable.

L'on peut dès lors examiner la question de la réinsertion des jeunes incarcérés à travers un suivi éducatif. Les prisons, considérées comme des environnements clos, sont des lieux peu connus, où se déroulent des pratiques moins populaires (Koffman, 1966). Or, les droits de l'homme sont une préoccupation majeure, et les gouvernements et les instances internationales ont mis en place des cadres légaux et réglementaires pour assurer le respect des droits des détenus. L'étude s'inscrit dans ce contexte, en se concentrant sur la réinsertion des jeunes délinquants après leur peine. Il est essentiel d'améliorer leurs chances de réintégration dans l'intérêt de la société. Cette problématique est abordée à travers des politiques internationales et nationales spécifiques qui sont présentées dans cette étude.

Le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (2008) stipule, entre autres, que toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement et publiquement par les autorités compétentes, ce qui exclut les jugements arbitraires et infondés sur des personnes dans un contexte donné. L'article 10, paragraphe 3, stipule clairement que « le système pénitentiaire comporte le traitement des condamnés, dont le but essentiel est leur amendement et leur réadaptation sociale ». Conformément à cette vision, l'on peut comprendre qu'au-delà de la dimension punitive que nos prisons mettent en avant, il existe une autre dimension, plus essentielle, qui vise non seulement la transformation des détenus, mais aussi à définir et à préparer le retour en famille et dans la société.

Conformément au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, les détenus, en particulier les enfants d'âge scolaire et les mineurs, ont droit à un soutien multiforme pendant et après leur incarcération, afin de faciliter leur retour dans la société et leur réintégration dans leur famille. Dans cette vision « des droits de l'homme », il est admis que les détenus bénéficient d'un accompagnement visant à la fois la réinsertion sociale et professionnelle. L'on ne limite point l'institution carcérale à sa forme punitive, mais aussi à sa capacité de transformation et de développement des compétences chez les détenus mineurs principalement visés par ce pacte international. Le soutien ici évoqué prend en compte

l'encadrement éducatif, psychosocial et professionnel par le biais d'une formation susceptible de promouvoir la réinsertion socioprofessionnelle une fois la peine purgée.

Les normes des Nations Unies (2013), qui vont dans le même sens, établissent des politiques visant à rééduquer les personnes incarcérées comme garantie d'une réinsertion durable. Il serait bénéfique pour la société d'accueillir des ex-détenus ayant subi un encadrement qui passe par le changement, l'éducation et aussi la formation. Les normes dont il est question ici sont celles relatives aux interventions offertes en prison, qui comprennent l'éducation, la formation professionnelle et d'autres programmes, y compris le soutien psychologique, social et même religieux, ainsi que la nécessité de maintenir le contact entre les détenus et le monde extérieur. De même, ces normes des Nations Unies favorisent l'implication de la communauté dans le processus de réinsertion, par le biais de normes de socialisation qui encouragent le renoncement au crime.

Ainsi, les programmes définis par les Normes des Nations Unies (2008) visent à protéger la société des criminels, puisqu'il est nécessaire de les préparer à la vie en société après avoir commis un crime. La vision de ces normes est de donner une chance aux ex-détenus qui sont a priori en marge de la société. Ainsi, les détenus peuvent bénéficier d'une formation professionnelle, d'une éducation et d'autres programmes conçus pour les aider à se réinsérer dans la société et le monde du travail. En ce sens, les prisons camerounaises, de premier ordre, ont mis en place des centres sociaux et éducatifs dans le cadre de leurs activités afin que les ex-détenus soient transformés et prêts à vivre au sein de la communauté après avoir purgé leur peine.

Cette prévision est d'ailleurs corroborée par le droit international des droits de l'homme (1949 88) dans ses quelques articles (28 a et 29 a), il est mentionné que

L'objectif et la justification des sanctions ultimes que sont l'emprisonnement et la privation de liberté sont de protéger la société contre la criminalité. Cet objectif ne peut être atteint que si la période d'emprisonnement est mise à profit pour garantir, dans la mesure du possible, que le délinquant, une fois libéré, est non seulement désireux, mais aussi capable de mener une vie respectueuse de la loi et autosuffisante...

L'hypothèse que la protection durable de la société contre toute forme de déviances et de délinquants passe inéluctablement par le processus de transformation que le milieu carcéral offre aux détenus. Cette transformation est axée sur l'éducation, la formation professionnelle et l'insertion aux programmes multiples. L'article 40, paragraphe 1, de la Convention relative aux droits de l'enfant stipule que les États doivent faciliter la réinsertion des enfants dans la société après leur détention. La prison est un contexte particulier pour les mineurs détenus, qui doivent être préparés à leur libération. Ce droit est considéré comme inaliénable, au même titre que le droit à l'éducation, selon la Charte des Nations unies. Ainsi, l'environnement carcéral doit être un lieu de réflexion, de transformation et surtout d'éducation pour les détenus, favorisant leur réintégration. Il ne doit pas être perçu comme un milieu scopique, mais comme un lieu de vie, de socialisation et d'apprentissage.

La Convention relative à la protection des enfants stipule en outre que la promotion du bien-être des délinquants mineurs est d'une importance capitale et que des installations, des services et toute autre forme d'assistance doivent être fournis pour servir au mieux les intérêts du mineur tout au long du processus de réadaptation. Il est question que tout soit mis en œuvre pour fournir aux mineurs incarcérés, à tous les stades du processus, une assistance en matière de logement, d'éducation et de formation professionnelle, d'emploi ou toute autre forme d'assistance utile et pratique pour faciliter la réinsertion.

Si la promotion du bien-être des mineurs détenus reste une préoccupation majeure pour toutes les nations, elle semble impliquer une contradiction dans le contenu des pratiques dans ce milieu fermé où d'autres modes de fonctionnement prévalent. Les règles pour la protection des mineurs en détention (Nations Unies, 2008) formulent que les conditions de détention et le fonctionnement de la prison jouent un rôle important dans le processus de réhabilitation. Plus les conditions de détention sont rigides et punitives, plus la préparation à la libération risque d'être difficile. La Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant reconnaît que les conditions de détention des mineurs et la gestion des centres sociaux et éducatifs dans les prisons doivent contribuer à la réinsertion sociale et professionnelle des détenus à leur sortie de prison.

La Règle 65 relative au traitement des détenus stipule que le traitement des personnes condamnées à une peine ou mesure privative de liberté doit, dans la mesure où la durée de la peine le permet, viser à développer la volonté et les compétences qui leur permettront de vivre en conformité avec la loi et de subvenir à leurs besoins après leur libération. Cette pratique

devrait promouvoir le respect de soi en leur permettant d'être plus responsables (Programme des Nations Unies, 2008).

Dans cette perspective, le temps passé par les détenus mineurs en prison devrait être entièrement réservé à des activités qui les préparent à la libération. Or, les conditions de détention dans les prisons africaines rendent difficile la réinsertion sociale des anciens détenus (Ngono Bounoungou, 2014). Selon elle, les prisons africaines s'inscrivent dans un contexte de déshumanisation des détenus, ce qui constituerait un obstacle à la réinsertion une fois la peine purgée.

Au Cameroun, le nombre de personnes incarcérées et la durée des peines d'emprisonnement ont fortement augmenté depuis 2014, suite à la répression du terrorisme. Cette situation a entraîné une surpopulation dans les prisons centrales. Cette surpopulation carcérale est plus visible que tangible, au regard des statistiques croissantes existantes. La population carcérale a augmenté de manière significative au fil du temps. Au 31 août 2000, 19 691 personnes étaient enregistrées dans les prisons camerounaises. En avril 2003, la population carcérale est passée à 20 273 et en mars 2005, elle s'élevait à 22 098. Quelques années plus tard, en juillet 2010, la population carcérale s'élevait à 24 238 personnes, pour une capacité d'accueil de 17 000 personnes dans 74 prisons opérationnelles, réparties entre la prison centrale, la prison principale et la prison secondaire.

Les données de l'INS (2021) estiment la population carcérale à 36 644 personnes détenues dans les prisons du Cameroun, parmi lesquelles 25 763 adultes dont 531 femmes et 881 mineurs dont 38 filles. L'analyse de ces données montre que les régions qui comptent le plus grand nombre de détenus sont le Centre, l'Ouest, le Littoral et l'Extrême-Nord, avec plus de 3000 détenus dans chacune d'elles. Plus récemment, la direction de l'administration pénitentiaire du Cameroun, dans un rapport à fréquence hebdomadaire, notamment celui du 07 août 2023 au 13 août 2023 a dénombré la population carcérale à 34337 détenus prévenus et condamnés. Cet effectif concerne les dix régions que compte le Cameroun. Il intègre les nationaux et les étrangers, les hommes et les femmes, mais surtout la catégorie desdits détenus. Pour ce qui est des détenus mineurs nationaux, l'on dénombre 903, soit 42 filles.

L'analyse de la population carcérale par rapport à la capacité d'accueil des prisons et au personnel d'encadrement révèle que dans l'ensemble, les prisons du Cameroun sont surpeuplées, alors que le personnel est insuffisant. En effet, les prisons fonctionnelles peuvent, dans l'ensemble, accueillir 17 895 détenus, mais en contiennent en août 2023 presque 34337,

soit un ratio de 1,5. Cette surpopulation carcérale s'observe dans 10 régions, et est plus visible dans les prisons du Centre, où la population carcérale dépasse le double de la capacité d'accueil. Les seules régions où le nombre de détenus reste dans les limites de la capacité d'accueil sont l'Adamaoua, l'Est.

En ce qui concerne le personnel d'encadrement, l'on en compte dans l'ensemble 2720, soit plus de 10 détenus pour un gardien de prison. Ce ratio est supérieur à la norme, qui recommande un gardien pour cinq détenus. Au 31 décembre 2013, 16 841 personnes étaient placées sous mandat de détention provisoire dans les prisons du Cameroun, dont 716 mineurs et 358 femmes. Au 31 décembre 2013, 9 802 détenus condamnés se trouvaient dans les prisons du Cameroun, dont 160 mineurs et 202 femmes, soit respectivement 2,3% et 1,6% de détenus condamnés. La conclusion à tirer à ce niveau est que dans les prisons camerounaises, il y a plus de prévenus que de condamnés. Ils représentent plus de 60% de l'ensemble de la population carcérale.

Une étude démographique de la population carcérale au Cameroun réalisée par les programmes d'Education pénitentiaire pour jeunes et adultes sur la prison centrale de Yaoundé 2023 indique que « plus de 90% des détenus ont moins de trente-cinq ans, et beaucoup d'entre eux ont eu une scolarisation incomplète et inadéquate ». Une étude menée par l'organisation humanitaire a examiné le niveau d'éducation des détenus et a interrogé plusieurs détenus de la prison centrale de Yaoundé. Les données obtenues montrent que plus de 80% de la population carcérale est analphabète. Les résultats montrent que 80% des prisonniers n'avaient pas terminé l'école primaire et que 50% ont quitté le système éducatif formel après avoir terminé l'école primaire.

Cette situation des prisons camerounaises se justifiait également par la récidive observée. Car, ces détenus sont à des infractions répétitives ; certains sont à leur deuxième arrestation pour les mêmes faits, d'autre un peu plus. Au Cameroun, en particulier le taux de récidive s'élève à 80% (Baliaba 2013). Ainsi, l'on observe que, les détenus condamnés et les prévenus, même après la peine d'emprisonnement sévère, ne réussissent pas à renoncer au crime et à se réinsérer dans la société comme citoyen respectueux de la loi. D'où la nécessité d'implémenter une évaluation sévère en milieu carcéral ou de détention afin de mieux comprendre et analyser ce dysfonctionnement.

L'un des constats supplémentaires fait est que les centres sociaux éducatifs en milieu carcéral ne disposent pas d'un projet éducatif établi et spécifique à la systémique carcérale en vigueur.

Parallèlement, l'efficacité de tout système dépend non seulement des prévisions et plans clairement établis, mais aussi de sa capacité à les implémenter. Or, le milieu pénitentier dans sa dimension encadrement éducatif manque de cadre éducatif en termes de projet spécialement construit et adapté aux réalités socioéconomiques et aux besoins des détenus. L'on observe plus d'enseignements et formations faites uniquement dans une dimension passive.

Selon Ngonou Bounoungou (2014), Milly (2014), l'environnement pénal privilégie les mesures punitives au détriment des règlements en vigueur. Cette orientation aggrave les conditions de détention de ces détenus qui, malgré leur liberté limitée, devraient bénéficier de droits humains inaliénables. Ce contexte déshumanisant fragilise considérablement le processus de détention, ce qui peut constituer non seulement une violation du processus établi de préparation des mineurs, mais aussi un obstacle à leur réinsertion socioprofessionnelle. À cet égard, Ngonou Bounoungou, 2014, a déjà décrit les prisons camerounaises comme un cercle vicieux dans lequel règne toute forme de dégradation humaine, malgré la ratification des conventions et des droits des détenus.

Dans ces conditions précaires, sans plan défini, le contexte fonctionnel des prisons de Ngonou Bounoungou au Cameroun rend difficile l'idée d'une réinsertion réussie des ex-détenus. L'on peut lire que les conditions d'incarcération dans cette promiscuité sans pareille ne sont nullement propices à l'amendement des détenus ou à leur réinsertion, bien au contraire. Les effets néfastes et déplorables de la promiscuité indéscriptiblement corruptrice sont connus de tous (Ngonou Bonoungou, 2014). A cet égard, les chances et les possibilités de réinsertion des détenus sont considérablement réduites, avec une forte probabilité de récidive.

Certaines organisations nationales et internationales ont mis en évidence les obstacles auxquels sont confrontés les détenus camerounais, notamment le Pacte international des droits de l'homme (2000), AMNESTY International (1995), Nations Unies (2000). Ce qui a pu conduire le Président de la République à mettre en place une commission ad hoc chargée de réformer le système pénitentiaire et d'élaborer une nouvelle politique pénitentiaire. Le décret n° 2004/320 a réorganisé l'administration pénitentiaire et l'a placée sous la tutelle du Ministère de la Justice. Cependant, la volonté politique n'a pas suffi à libérer les prisons des dysfonctionnements constatés tant dans leur fonctionnement que dans leurs pratiques et leur organisation quotidiennes. Plus de trente ans après le Décret du 27 mars 1992 relatif à l'organisation du système pénitentiaire, le débat sur les conditions de détention se poursuit.

Les personnes condamnées par la justice ou en attente de jugement sont confrontées à des conditions de vie précaires et peu humaines (Ngono Bounougou, 2014). Aujourd'hui, avec l'ouverture de la prison et la volonté de l'État de travailler avec des partenaires, l'image de la prison s'est quelque peu améliorée (Morelle, 2014). Ce qui contribue au réajustement du système d'encadrement des détenus et à l'intervention plurielle des acteurs du milieu pénal en termes d'appui et d'assistance. Or, certains textes nationaux et internationaux (décrets et conventions) organisent le mode de vie dans les prisons au Cameroun et mettent par conséquent l'accent sur les locaux, l'alimentation et l'hygiène, la santé et les activités socioculturelles en milieu carcéral, ainsi que les droits et devoirs des détenus.

Les personnes privées de liberté par les tribunaux ne doivent pas être laissées à elles-mêmes dans leur lieu de détention. Elles bénéficient d'un minimum de droits. Outre ses fonctions de dissuasion et de protection, la prison a également un rôle à jouer dans la réhabilitation ou la rééducation des délinquants. Cela signifie que des mesures doivent être prises au sein des prisons pour suivre les détenus et les aider à se réinsérer dans la société. Ces mesures font partie du système de surveillance des prisons. Le système de surveillance peut être défini comme l'activité de direction, de contrôle ou de surveillance des détenus. Il inclut les notions de personnel de surveillance et d'organisation de la vie carcérale.

Le préambule de la Constitution du 18 janvier 1996 stipule que *« toute personne a droit à la vie et à l'intégrité physique et morale. Elle doit être traitée avec humanité en toutes circonstances. »* En d'autres termes, aucune situation ne peut justifier les traitements inhumains et dégradants observés dans nos prisons. La situation d'un détenu n'échappe pas à cette protection. L'administration pénitentiaire est donc tenue d'offrir aux personnes privées de liberté un meilleur environnement et des conditions de vie plus ou moins identiques à celles dont bénéficient les personnes vivant à l'extérieur.

Les conditions de détention sont généralement considérées comme déplorables dans tous les pays du monde, même s'il existe des différences significatives d'un pays à l'autre. En 1957, une Résolution des Nations unies a établi un ensemble de règles minimales pour le traitement des prisonniers. Cependant, nombre de ces règles ne sont pas respectées. L'article 5 de la Charte africaine des Droits de l'homme et des peuples interdit les traitements cruels, inhumains ou dégradants. De même, l'article 7 stipule que *« nul ne sera soumis à la torture ni à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants... »*. Par ailleurs, le 29 juillet 2010, le Cameroun a ratifié le Protocole facultatif à la Convention des Nations Unies contre la

torture, signé à New York le 18 décembre 2002, prenant ainsi l'engagement ferme de renforcer la protection des personnes privées de liberté contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants. Le bon traitement des détenus commence par la réhabilitation des lieux de détention. Les détenus, qu'ils soient privés de leur liberté de mouvement ou qu'ils soient soupçonnés ou condamnés pour certaines infractions, doivent purger leur peine dans un environnement sain, propre et hygiénique.

L'infrastructure pénitentiaire du Cameroun a fait l'objet de critiques en raison de son non aménagement (Ngono Bounoungou, 2014). Selon Ngono Bounoungou (2014), Morelle et Awondo (2019), ces critiques sont désormais récurrentes, car elles remontent à plus de cinquante ans. Les prisons camerounaises, dont la plupart ont été construites avant les années 1950, sont aujourd'hui extrêmement vétustes. L'état de délabrement des quartiers d'habitation des détenus est clairement visible pour l'observateur le moins attentif. A l'intérieur, les conditions sont encore pires : exiguïté, saleté, rouille, murs délabrés et odeurs nauséabondes sont les signes d'une infrastructure pénitentiaire au bord de l'effondrement et qui ne répond pas aux normes internationales actuelles (Morelle et Awondo, 2019).

Selon Ngono Bounoungou (2014), les conditions de vie des prisonniers au Cameroun sont presque déshumanisantes, en particulier pour ceux qui n'ont pas occupé de hautes fonctions. Bien qu'il y ait eu quelques améliorations dans les cellules réservées aux prisonniers de haut rang, la majorité des détenus ne dispose pas des conditions minimales pour vivre décemment. La surpopulation est un problème majeur, ce qui pose un risque croissant de propagation de maladies. Le manque d'eau potable empêche les prisonniers de se laver correctement tous les jours. Les systèmes de drainage de l'eau dans les prisons ne fonctionnent pas ou pas du tout, ce qui entraîne une odeur désagréable constante dans les cellules et les couloirs. De plus, les cellules insalubres attirent les insectes et les petits rongeurs, dont certains sont même mangés par les prisonniers (ACAT, 2018). Dans l'ensemble, à l'exception des prisons réservées aux personnes de haut rang, les conditions dans les prisons camerounaises sont déplorables et ne répondent pas aux besoins fondamentaux d'un environnement sain et humain.

Ces difficultés se reflètent également dans le régime alimentaire des détenus. Bien que les Règles minimales stipulent que « tout détenu doit recevoir de l'administration, aux heures habituelles, une nourriture de bonne qualité, bien préparée et servie, d'une valeur nutritive suffisante pour maintenir sa santé et ses forces » (Ngono Bounoungou, 2014), l'alimentation des détenus est devenue depuis un certain temps une préoccupation majeure pour certaines

autorités pénitentiaires. Depuis un certain temps, il est clair que la nutrition des détenus est devenue une préoccupation majeure pour certaines autorités pénitentiaires.

Les prisons camerounaises ne fournissent pas trois repas par jour aux détenus, malgré les recommandations des nutritionnistes (Nations Unies, 2008). La ration carcérale est estimée à 236 FCFA (0,47 \$ ou 0,36 €), ce qui est insuffisant pour assurer une nutrition adéquate (Ngono Bounougou, 2014). Cette situation est exacerbée par la surpopulation carcérale, comme la prison centrale de New Bell à Douala, qui compte plus de trois mille détenus. Les associations sociales soutiennent les prisons par des dons de nourriture, de médicaments et de fournitures scolaires, mais cela ne suffit pas à combler le déficit (ACAT, 2015). De plus, il existe des cas de détournement de ces dons par certains membres du personnel pénitentiaire. Il est donc clair que les conditions alimentaires dans les prisons camerounaises sont en dessous des normes acceptables et que la majorité des prisonniers ne peuvent survivre qu'avec l'aide de leurs familles.

Les détenus passant des périodes plus ou moins longues en prison, des mesures doivent être prises pour assurer leur survie et leur développement psychologique. L'article 61 du décret de 1992 fixant le régime pénitentiaire au Cameroun stipule qu'« *une partie du temps des détenus doit être consacrée à des exercices physiques, récréatifs et culturels* ». En ce qui concerne la santé, les articles 32 et 33 stipulent que les détenus doivent être soignés dans des infirmeries. C'est également le sens de la circulaire du Ministre de la Justice du 7 décembre 1992 demandant aux procureurs d'accorder une attention particulière à la prise en charge médicale des détenus. Les règles minimales de détention recommandent que chaque prison dispose d'au moins un médecin qualifié ayant des connaissances en psychiatrie. Les établissements de détention doivent être dotés d'équipements, d'outils et de médicaments permettant de soigner et de traiter correctement les détenus malades. Si un prisonnier malade a besoin de soins extérieurs, des dispositions doivent être prises pour le transférer dans un hôpital civil.

Au Cameroun, il n'est pas exagéré de dire que les prisons sont des lieux potentiellement dangereux pour la santé des détenus et même du personnel pénitentiaire. Certaines prisons ne disposent d'aucune infirmerie (Morelle, 2013). Lorsque des infirmeries existent, elles sont largement sous-équipées et ne répondent pas aux normes médicales minimales. Sur le terrain, le personnel médical lui-même est réticent à avoir trop de contacts avec les prisonniers, de peur d'être dangereux ou contagieux. Pour pallier ce manque, une douzaine de médecins spécialistes, formés à l'ENAP de Buea, ont été affectés aux 10 prisons (centrales). Les prisons

centrales ont bénéficié de la petite quantité d'équipement médical et de médicaments de premier secours fournis dans le cadre du PACDET II. Il est très difficile pour les prisonniers d'obtenir un congé médical. Seuls quelques privilégiés peuvent en bénéficier.

Les détenus peuvent s'organiser en clubs et en groupes sportifs. Certaines prisons organisent des semaines culturelles avec la participation d'organisations à but non lucratif. L'exercice physique est pratiqué non seulement pour les socialiser à travers ces activités, mais aussi pour promouvoir la cohésion sociale. Le but de ces pratiques est de donner aux détenus la liberté de s'associer, d'appartenir à des groupes et de développer leurs autres talents, malgré leur incarcération. On peut donc affirmer que certains efforts sont faits dans ce sens dans certaines prisons camerounaises, même si les conditions de participation relèvent de la responsabilité du directeur. Il n'est donc pas exclu que certains détenus, du fait de leur vulnérabilité, soient exclus de ces activités en raison des règlements en vigueur (EMINED, 2015).

Le prisonnier est une personne physique qui est punie par la société et sanctionnée par les autorités judiciaires compétentes. Il s'agit d'un processus structuré qui intègre les autorités sécuritaires et pénitentiaires et qui passe par un système judiciaire. Le but de la punition est donc de faire comprendre au prisonnier l'importance de ne pas commettre de crimes (Baliaba, 2013). Cependant, il ne s'agit nullement d'abandonner le prisonnier à son sort ou de le considérer comme un sous-homme, comme en témoignent les images de prisonniers enchaînés, dormant à même le sol ou même pratiquement nus (comme c'est le cas de certains détenus de la prison centrale de Yaoundé). Les détenus conservent certains droits à leur profit, tout comme ils sont tenus à certains devoirs qui leur sont assignés par les règlements intérieurs (EMINED, 2015).

Il est recommandé qu'au moment de son admission, chaque détenu reçoive une information écrite sur le régime des détenus de sa catégorie, les règles disciplinaires de l'établissement, les moyens autorisés pour obtenir des informations et déposer des plaintes, ainsi que d'autres questions nécessaires pour lui permettre de connaître ses droits et obligations ; et tout autre point nécessaire pour lui permettre de connaître ses droits et obligations et de s'adapter à la vie dans l'établissement, comme l'illustre si bien la prison principale de Yabassi, où le règlement intérieur est affiché à la portée de tous les détenus. Si le détenu ne sait pas lire, ces informations doivent lui être lues afin qu'il puisse s'en imprégner pour son usage personnel (Ngono Bounoungou, 2014).

Selon le décret de 1992 sur le régime pénitentiaire au Cameroun, les détenus ont le droit de recevoir des visites dont les conditions sont déterminées par le règlement intérieur de chaque prison. En matière d'éducation, certaines prisons, comme les prisons centrales de Douala et de Yaoundé, offrent des cours aux mineurs dans le cadre des classes d'examen. Après la formation professionnelle, les détenus peuvent travailler dans le secteur informel (petits métiers), y compris la vente d'objets artisanaux pour subvenir à leurs besoins de base (Morelle et Awondo, 2019).

La pratique du sport est autorisée et réglementée, malgré le manque d'équipements sportifs et de conditions de sécurité adéquates. En outre, l'administration pénitentiaire accorde un libre accès aux aumôniers et autres ministres du culte pour permettre aux détenus de pratiquer leur religion. Enfin, les détenus bénéficient souvent de permissions de sortie pour assister à des événements familiaux ou pour faciliter leur future réinsertion dans la société (Le Marcis, 2020). Il convient toutefois de noter que ces permissions sont accordées moyennant une redevance que les détenus remboursent aux autorités pénitentiaires. Cependant, les détenus qui ne respectent pas leurs obligations sont soumis à des sanctions disciplinaires. Celles-ci varient d'une prison à l'autre, en fonction de la gravité de la faute commise par le détenu.

Les pratiques les plus courantes dans les prisons camerounaises sont celles qui ne protègent en rien l'intégrité physique, morale et psychologique des détenus : entraves, humiliations publiques, travaux forcés, interdiction de visites, enfermement dans des cellules disciplinaires, entre autres (Ngono Bounougou, 2014). Les organisations de la société civile camerounaise jouent un rôle important dans le respect des droits et obligations des détenus. Cependant, leur importance dépend du type de prison et de la bienveillance ou non des administrateurs de ces prisons (EMINED, 2015). Par conséquent, nous pouvons conclure que ces conditions de détention dégradantes constituent un véritable obstacle au processus de réinsertion de ces prisonniers. Pourtant, l'objectif correctif de la prison est de faire regretter au détenu l'acte qu'il a commis, afin qu'il renonce à son crime et facilite ainsi son retour dans la société (Alidières, 2013). Compte tenu des conditions de détention des prisonniers, on peut se demander si la prison est propice à la réinsertion, car ce milieu fermé rend difficile l'interaction avec la société.

Le système pénitentiaire camerounais trouve ses racines dans la politique de détention héritée de la colonisation (Ngono Bounougou, 2014). Cette politique s'est mise en place de manière non systématique, en fonction de l'administration coloniale en place. En effet, le territoire

administré par la France était soumis au Code d'Indigénat, qui a permis l'internement administratif sans intervention législative ou judiciaire. De son côté, le territoire administré par les Britanniques a suivi les méthodes de répression en vigueur selon le régime en place, mais sous le regard de la Grande-Bretagne. Au fil des années, le système pénitentiaire camerounais a évolué, mais reste sous le contrôle exclusif de l'exécutif. Ainsi, il a fallu du temps pour que le régime de peine d'emprisonnement soit défini. Différents textes coloniaux de nature duale ont établi des prisons au Cameroun et prôné une politique pénale antinomique. En effet, du fait de la double colonisation française et britannique, deux régimes de répression et de punition ont été appliqués aux Camerounais, selon qu'ils se trouvaient à l'Est ou à l'Ouest du pays. A cet effet, le Cameroun oriental et le Cameroun occidental ont chacun une approche pénale différente.

Le système pénitentiaire anglo-saxon au Cameroun occidental a été mis en place par l'ordonnance du 30 mai 1916 dite « Prisons Regulations ». Par cette ordonnance, les Britanniques ont placé certaines prisons sous la tutelle des autorités coutumières : les « native authority prisons », selon le système administratif en vigueur (Ngono Bounoungou, 2014). En ce qui concerne le territoire du Cameroun oriental français, le régime pénitentiaire est organisé par le décret du 8 juillet 1933. Il s'agit d'une simple extension de l'internement administratif prévu par le Code de l'Indigénat. L'exécution des peines de prison reste essentiellement administrative et discriminatoire. Ces méthodes d'emprisonnement, ignorées en Afrique en général et au Cameroun en particulier, étaient l'apanage des différents exécutifs coloniaux. Les indépendances n'ont pas ouvert la voie à la création des prisons par le législateur. Au contraire, l'exécutif a conservé le monopole de la gestion de l'exécution des peines privatives de liberté (Ngono Bounoungou, 2014).

Le système pénitentiaire camerounais est composé de prisons d'orientation qui accueillent les personnes condamnées à plus d'un an d'emprisonnement avant leur transfert dans d'autres prisons adéquates. Les prisons accueillent également les mineurs de moins de dix-huit ans condamnés par les tribunaux. Les centres de détention, quant à eux, sont réservés aux personnes purgeant une peine de détention dans le cadre du régime du travail et des réformes sociales, mais peuvent également accueillir des détenus considérés comme irrécupérables ou indisciplinés. Le système pénitentiaire est réglementé par les décrets n° 73-774 du 11 décembre 1973 et n° 92-052 du 27 mars 1992, qui définissent la classification, l'organisation, le fonctionnement et les conditions de détention des établissements pénitentiaires. Ces décrets

veillent notamment à ce que les détenus reçoivent un traitement approprié en fonction de leur situation et de leurs besoins.

Les prisons de production permettent aux détenus de travailler dans le cadre des efforts de développement national. Elles sont situées soit à proximité des grands complexes de développement économique, soit dans des zones rurales où des activités agricoles ou d'élevage peuvent être menées. Les écoles pénitentiaires dispensent une formation théorique et pratique aux condamnés ou aux mineurs en cours de rééducation. Pour ce des prisons spéciales, elles sont réservées aux femmes et aux mineurs. Selon le texte du décret, elles sont assimilées aux écoles pénitentiaires. L'article 8 du décret n° 92-052 du 27 mars 1992 stipule que « les personnes n'ayant pas atteint l'âge de la responsabilité pénale peuvent être soumises à un régime spécial. Ce régime s'applique aussi bien aux détenus qu'aux condamnés. En réalité, seules les prisons de production coexistent avec les prisons centrales, où sont détenus sans distinction les hommes, les femmes, les mineurs, les détenus préventifs et les détenus administratifs.

L'éducation en milieu fermé doit permettre aux détenus de s'épanouir, de lutter contre l'analphabétisme, la récidive et le stress, et de promouvoir les valeurs patriotiques, favorisant ainsi leur réinsertion socioprofessionnelle (Milly, 2009). L'examen de la situation des ex-détenus âgés de 15 à 25 ans montre qu'ils ne parviennent pas à s'intégrer dans la société ou à trouver un emploi rémunéré. Pourtant, le document stratégique et le cahier des charges de l'éducation des jeunes en prison définissent les objectifs de cette éducation. Certains détenus au Cameroun tel que le souligne l'étude de Salane (2013), sont peu scolarisés, peu diplômés et ne dispose d'aucun capital culturel ou éducatif. La scolarisation en milieu carcéral est une étape nécessaire et indispensable dans la lutte contre l'analphabétisme (Milly, 2009). Dans le rapport d'activité d'EMINED (2019), ONG unipersonnelle de droit camerounais dont l'objectif principal est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des mineurs en prison et de préparer leur réinsertion sociale après leur libération (Arrêté N°207/A/MINATD/DAP /SDLP/SAC du 25 mai 2004), il est mentionné dans son rapport pour l'année 2015/2016 que les détenus en âge de scolarité bénéficient d'un encadrement éducatif.

0.1.2. Justification de l'étude

Cette étude examine le milieu carcéral sous deux prismes diamétralement opposés : d'une part, en tant que lieu d'enfermement et, d'autre part, en tant que service social et professionnel. Selon l'objectif poursuivi, il présente des risques pour le détenu en raison de l'excès d'interdits

et de sanctions, un univers de procédures rigoureusement applicables visant à exclure les détenus du monde extérieur, à les priver de liberté avec pour conséquence la dégradation de l'image de soi (Ebe Zambo, 2019). Le milieu carcéral apparaît ainsi comme une institution fermée régie par des normes, des lois et des textes stricts (Morelle, 2013), une organisation maximalement coercitive (excès d'interdits), chargée de stigmates et se présentant comme un labyrinthe (Vianelo, 2007), reposant également sur l'institutionnalisation d'un pouvoir informel comme garantie du respect des règles établies par la réglementation en vigueur. Goffman la décrit comme une institution totale dont l'objectif principal est la punition et le respect des règles comme moyen ultime de renoncer au crime.

L'étude s'inspire également du fait que, le milieu carcéral est présenté comme un lieu de vie, de rédemption et de protection pour les détenus. Il est considéré comme un espace où l'éducation et le soutien pédagogique peuvent aider à reconstruire l'estime de soi des personnes en détresse. Cependant, ce qui n'est possible que si le milieu carcéral est conçu comme un service public plutôt que comme un moyen d'exercer une autorité suprême. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'adapter la gestion du milieu carcéral aux normes de la nouvelle gestion publique. Ce qui implique dès de réorganiser l'encadrement des détenus, en se concentrant sur l'éducation, l'enseignement et la formation, ainsi que sur les droits des détenus, tels que la limitation de la détention provisoire et l'allègement des casiers judiciaires.

D'ailleurs, la réinsertion des jeunes détenus est un défi majeur pour la société, qui cherche à les réintégrer dans la vie sociale et le monde du travail. Des centres socio-éducatifs et culturels ont été mis en place dans les prisons pour soutenir cette démarche, mais ils font face à des défis tels qu'un taux élevé de récidive, une population carcérale en constante augmentation et des infrastructures vétustes (Dulin, 2019). La décongestion des prisons est envisagée comme une solution à ces problèmes (ACAT, 2020). La réinsertion des ex-détenus présente des avantages pour la société, tels que la prévention du crime, la protection de la société, la réduction des coûts de soins en prison et la participation au développement de la communauté (Dubois et Ouellet, 2020). Le milieu carcéral est ainsi parfois perçu comme un milieu opaque avec peu d'interactions sociales, mais aussi comme un milieu réflexif où règne un pouvoir informel, soutenu par la méditation. Il peut être perçu comme un milieu transformateur, avec des effets positifs ou négatifs sur les détenus, en fonction de l'impact de l'incarcération. Ces fonctions visent à favoriser la réinsertion et le bien-être des détenus.

Or, le processus de réinsertion des anciens détenus au Cameroun est entravé par les contraintes institutionnelles, juridiques et socioprofessionnelles. Le fait d'avoir un casier judiciaire constitue un obstacle majeur pour ces individus déjà stigmatisés en raison de leur incarcération (Morelle et Awondo, 2018). Cette stigmatisation sociale et professionnelle affecte considérablement leur estime de soi et entrave leur réinsertion (Ebe Zambo, 2019). Le marché du travail limité et concurrentiel, l'absence de plans d'accès à l'emploi et le manque de ressources adéquates aggravent cette problématique. Face à l'inefficacité des programmes de formation existants, il est essentiel de mettre en place un plan prospectif de réinsertion socioprofessionnelle adapté à chaque détenu. Ce plan devrait inclure une évaluation des compétences de chaque individu, une évaluation des besoins sociaux nécessaires à la reconstruction des liens sociaux rompus par l'incarcération, et une orientation adéquate pour le suivi des détenus. Il est nécessaire d'agir de manière urgente pour améliorer la réinsertion des anciens détenus au Cameroun qui fait face à plusieurs difficultés. La réinsertion des ex-détenus mineurs au Cameroun est entravée par des difficultés de tout ordre soit intrinsèque et extrinsèque à la personne incarcérée.

Globalement, les auteurs tels que Morelle et al (2018), Ebe Zambo (2019), et, bien avant Mouen Mouen (2010) soulignent deux défis majeurs auxquels les ex détenus doivent faire face au Cameroun notamment la stigmatisation et la discrimination, ainsi que le manque de soutien et d'accompagnement. Les anciens détenus sont souvent stigmatisés et discriminés socialement, étant perçus comme dangereux et susceptibles de récidiver. Cela se traduit par une exclusion des opportunités et un accès limité à l'emploi et à la société. Les employeurs hésitent à embaucher d'anciens détenus par crainte de nuire à leur réputation ou de se confronter à des activités illégales. De plus, la société ne fait pas confiance aux anciens détenus, ce qui les empêche de reconstruire leur vie et de s'intégrer de manière durable. Par ailleurs, il existe un manque de structures de soutien et de ressources dédiées à la réintégration des anciens détenus dans la société camerounaise. Ces structures souffrent souvent d'un manque de financement et de personnel qualifié, ce qui entraîne un soutien inadéquat. En outre, il y a un manque de suivi après la libération, ce qui laisse les anciens détenus vulnérables à la récidive.

Aussi, Salane (2013) et Alidières (2013), concluent que les ex-détenus ont des difficultés à accéder à l'emploi en raison de leur manque de qualifications et de formation, ainsi que de la discrimination fondée sur leur casier judiciaire (Nakara, 2018). De nombreux ex-détenus n'ont pas de qualifications professionnelles reconnues, ce qui les empêche d'être compétitifs sur le

marché du travail. De plus, l'accès à la formation professionnelle est souvent limité, soit en raison du coût élevé, soit en raison du manque de structures adaptées. Ce manque de qualification et de formation réduit leurs chances de trouver un emploi. Par ailleurs, les anciens détenus souffrent également de problèmes de santé mentale et d'addiction (Baliaba, 2013). L'expérience du milieu carcéral peut laisser des traces psychologiques telles que le traumatisme, le stress post-traumatique et la dépression (Ebe Zambo, 2019). La toxicomanie et l'alcoolisme sont également fréquents chez les détenus, ce qui complique leur réinsertion dans la société. Malheureusement, les anciens détenus ont souvent un accès limité aux soins de santé mentale, ce qui les empêche de recevoir le soutien nécessaire pour surmonter leurs difficultés psychologiques et réussir leur réinsertion.

En effet, la réinsertion socioprofessionnelle des anciens détenus au Cameroun est difficile en raison de plusieurs facteurs. De nombreux ex-détenus sont issus de milieux défavorisés, confrontés à la pauvreté et à des taux de chômage élevés dans le pays (Mouen Mouen, 2010). Le contexte politique et social instable du Cameroun, notamment les différentes crises récentes complique encore leur réintégration, car il exacerbe les difficultés économiques et sociales. Les difficultés administratives entravent également leur réinsertion, les procès longs et coûteux étant monnaie courante dans le système judiciaire du pays (Rapport ACAT, 2011). Les ex-détenus doivent souvent faire face à des frais juridiques importants et lutter pour obtenir les documents administratifs nécessaires, tels que les cartes d'identité et les permis de conduire. La prise en compte de ces obstacles est cruciale pour développer des programmes de soutien efficaces afin d'aider les anciens détenus à s'intégrer avec succès dans la société.

D'ailleurs, Souvent décrits comme inefficaces et non rentables, statut des personnes à bout, les organismes publics souffrent depuis des années de dysfonctionnements et de déficiences dus à leur nature organisationnelle et à la finalité de leurs institutions (Charreaux, 2006, Grout et Stevens, 2003). Il n'est donc pas exclus de comprendre la contribution du nouveau management public dans la gestion des institutions carcérales. Sachant que le management des institutions pénitentiaires repose sur sorte de prégnance carcérale joncé de règles rigides de fonctionnement, traduisant ainsi la nature topique et scopique du milieu carcéral (Morelle et Awondo, 2019).

0.2. FORMULATION ET POSITIONNEMENT DU PROBLEME

0.2.1. Formulation du problème

L'augmentation de la délinquance juvénile et du banditisme a considérablement accru la population carcérale au Cameroun, avec de multiples arrestations d'hommes, de femmes et surtout d'enfants d'âge scolaire. Les prisons sont donc le lieu de régulation des délinquants et des hors-la-loi. Elles ont pour vocation de surveiller les détenus et les prévenus tout au long de leur séjour en détention et surtout de les préparer à leur retour dans la société. Cela nécessite généralement la prise en compte d'un certain nombre de paramètres, tels que la répression, la torture et la privation de certaines activités au sein même de l'établissement. Mais, aussi de définir des plans de préparation à la sortie des détenus, objet de cette étude. Au regard du taux de récidive élève et croissant soit près de 80% pendant les cinq ans qui suivent la libération, il semble évident que le dispositif de réinsertion proposé éprouve des défaillances de plusieurs ordres.

Le ministère camerounais de la Justice, dans l'article 31 (1) de son texte organique, précise qu'il existe une sous-direction de l'exécution des peines et de la réinsertion des détenus. Elle est chargée de « superviser (...) la formation professionnelle, les activités socioculturelles et récréatives et autres mesures visant à la réinsertion sociale des détenus ». La résolution des Nations Unies sur l'administration des prisons dans tous les pays qui l'ont ratifiée, et en particulier au Cameroun, recommande de « créer les conditions permettant aux détenus d'apprendre une activité utile et rémunératrice qui facilitera leur réinsertion sur le marché du travail et leur permettra de subvenir financièrement à leurs besoins et à ceux de leur famille », ce qui de manière pratique reste un leurre au vue des observations empiriques et théoriques formulés dans cette étude.

Cependant, les constats suscités associés à ceux de Morelle et al (2018) montrent clairement que cette politique ne fait pas l'objet d'une vision bien définie néanmoins suivant l'objectif de réinsertion socioprofessionnelle des ex-mineurs au Cameroun, en raison des lacunes organisationnelles de la pratique judiciaire en matière d'encadrement des détenus mineurs, objet de la présente étude. Ce serait un euphémisme de ne pas souligner l'absence d'un plan de réinsertion socioprofessionnelle des ex-mineurs au Cameroun. C'est cet ensemble de dysfonctionnements organisationnels et structurels du milieu carcéral (Ngono Bounougou, 2014) malgré son statut de service public, qui nous amène à mettre en exergue la problématique de l'absence d'un projet pénitentiaire en matière d'éducation, outil de gestion

organisationnelle et base de compétence de service public pouvant impacter la réussite de la réinsertion socioprofessionnelle des ex-mineurs au Cameroun.

La place de l'école dans les prisons a été longue à établir (Salane 2010). Avant de parler d'éducation en tant que telle, on parle de rédemption (Salane 2010). Il a fallu plusieurs années pour que cette norme devienne une réalité dans la plupart des pays du monde. Cette éducation a été rendue possible par le soutien de certaines lois et organisations internationales. C'est un fait que le milieu carcéral privilégie sa mission première d'enfermement, de punition et d'emprisonnement dans le cadre d'un projet institutionnel bien défini et basé sur des règles. Mais la prison est plus qu'une punition, c'est aussi un milieu réflexif et transformateur, donc éducatif, capable d'insuffler une nouvelle vie aux détenus. Cette dimension est moins développée dans la mesure où il n'existe pas de projet éducatif spécifique au milieu carcéral qui constituerait un socle transformationnel pour les détenus.

Organisée autour de la division des centres sociaux éducatifs, le milieu pénitentiaire tente sur le plan organisationnel et fonctionnel d'apporter un encadrement multiforme et pluridimensionnel aux détenus mineurs. Cet encadrement se résume à l'éducation, à la formation mais aussi au monitoring par les appuis des organes spécialisés notamment les psychologues, les sociologues, les juristes et d'autres acteurs des organismes. Il est donc ainsi créé au sein des prisons centrales des centres éducatifs devant promouvoir l'insertion sociale et professionnelle des ex-détenus mineurs en occurrence au moyen d'une préparation.

L'administration pénitentiaire du Cameroun regorge à cet effet d'un double objectif d'encadrement notamment la privation de liberté d'une part et la préparation à la sortie des détenus. Ces dernières ont donc pour rôle de priver de liberté les individus ayant commis des crimes ou certains délits et de tenir, à la disposition de la justice, des personnes en attente de jugement. A côté de cet objectif qui semble primer sur le second, l'administration pénitentiaire propose à certains détenus selon le comportement de ces derniers un encadrement éducatif visant à faciliter le retour à la société.

Dans le but de préparer les détenus à leur libération, l'environnement éducatif dans les prisons met en œuvre un ensemble de mesures comprenant l'enseignement, l'éducation civique et morale, l'éducation religieuse et l'accompagnement psychosocial des jeunes détenus. Cette politique vise non seulement à favoriser l'insertion socioprofessionnelle, mais aussi à réduire les dépenses de l'Etat. L'absence de réinsertion d'un ex-détenu entraîne des coûts directs et indirects pour la société. Lorsque les détenus récidivent après leur libération, la sécurité de la

communauté est compromise par l'augmentation de la criminalité. Il y a les coûts de maintien de l'ordre et de jugement de ces nouveaux délits, ainsi que les coûts d'administration de ces nouvelles sanctions. Il y a aussi les coûts moins facilement quantifiables ou indirects pour la société, tels que ceux encourus par les victimes de ces crimes, ceux associés à la perte économique et à la perte de capacité de gain, et ceux encourus par les ex-détenus qui deviennent dépendants des services sociaux plutôt que de contribuer activement à la société. (Nations Unies, 2013 : 8).

Or, les prisons camerounaises connaissent une surpopulation carcérale avec une accentuation ces dix dernières années (DAPEN, 2023). La capacité d'accueil initiale des prisons au Cameroun a largement augmenté avec un taux d'occupation de près de 304 % soit 34337 détenus en Août 2023. Dans la construction des prisons au Cameroun, il était prévu 10070 places comme plafonnement en matière d'occupation. Cette surpopulation carcérale induit un management systémique adossé sur la prégnance carcérale. Il serait donc évident que la gestion d'un tel effectif a une incidence non négligeable sur les possibilités de réinsertion socioprofessionnelle.

Ce phénomène relève également du non-respect de la catégorisation des prisons. L'on a observé que les détenus soient les condamnés et les prévenus se retrouvent dans le même environnement. L'analyse du tableau récapitulatif de la population carcérale indique que la prison centrale de Yaoundé en occurrence regorge plus de détenus en situation de prévention que ceux en situation de condamnation. Le décret de 1992 portant régime pénitentiaire au Cameroun, en son titre visant classification et organisation des centres pénitentiaires dispose en son article premier que selon la nature de leurs activités sont organisés en cinq catégories soit les prisons d'orientation ou de sélection ; les centres de relégation ; les prisons de production ; les prisons écoles ; les prisons spéciales. Plus bas, l'article 2 précise que tous les détenus mineurs prévenus ou condamnés devraient être placés dans les prisons écoles afin de recevoir un encadrement socioéducatif. Or, aucune desdites dispositions n'est respecté par l'administration pénitentiaire d'où l'inadéquation ressources et demande des détenus. L'on note une inadéquation entre le ratio est de 1 000 détenus pour un gardien. Dans les grandes villes, ce ratio est plus important encore en raison de la taille de la population carcérale.

Cette surpopulation carcérale entraîne des pratiques informelles au sein des prisons. L'on remarque l'existence d'un dispositif de pouvoir informel défini par les détenus (Morelle, 2013). La gestion des pénitentiaires camerounais sont au cœur des dispositifs de pouvoir

informel à travers un gouvernement de prison (Morelle et Awondo, 2018). Cette pratique non recommandée permet souvent aux régisseurs de prison de maîtriser leur environnement en confiant cette mission à certains détenus privilégiés. Ce pouvoir ne peut être exercé que par le personnel ayant autorité au sein de la prison. Toutefois, les détenus peuvent exercer une autorité disciplinaire, dans certaines occasions, pour des infractions commises par des détenus à l'encontre d'autres détenus. Les détenus malheureux, parfois malveillants, se croient au-dessus des autres. Ce pouvoir disciplinaire doit donc être enlevé aux « anti-gangs » et aux « anti-pénitents » sans oublier toute hiérarchisation des détenus dans les prisons camerounaises (Ngono Bounougou, 2014). Cette situation fragilise considérablement les perspectives de réinsertion et renforce la récidive à l'effet de la prisonnèrisation. Or, les Nations Unies (2008), dont la République du Cameroun est membre, adoptent une position claire notamment celle de savoir que: « aucun détenu ne peut être employé dans les services de l'établissement à un poste impliquant une autorité disciplinaire » au sein de l'institution carcérale.

0.2.2. Positionnement du problème

Les normes et les conventions jouent un rôle crucial dans la régulation des interactions en milieu organisationnel, la hiérarchie au sein du personnel et les pratiques institutionnelles. Alors que les conventions économiques définissent les règles régissant les échanges et les transactions, les conventions symboliques concernent les significations sociales, les hiérarchies et les processus de légitimation qui structurent les relations de pouvoir et d'autorité Managériale (Batifoulier & De Larquier, 2001).

Appliquée au contexte carcéral, les normes et conventions permettent de comprendre les processus de coordination et de régulation qui permettent aux acteurs pénitentiaires d'agir collectivement (Gomez, 1997). Les conventions servent de cadre de référence pour résoudre les conflits et gérer la vie quotidienne en prison. Elles influencent les pratiques quotidiennes, les comportements des détenus, et les dynamiques relationnelles. Les normes et les conventions permettent de saisir les logiques sous-jacentes du fonctionnement des prisons, la capacité des acteurs à adapter et remettre en question les conventions existantes. (Gomez et Jones, 2000). Dans le milieu carcéral, cette capacité d'adaptation peut influencer la réhabilitation, la réinsertion et la résilience des détenus. L'application des conventions en contexte carcéral permet de comprendre les règles, les normes et les conventions qui

façonnent les interactions sociales, les relations de pouvoir et les pratiques de gouvernance en milieu carcéral.

En tant que service public, le milieu carcéral recherche aussi la performance, la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans la prestation de ses services. C'est dire qu'il faut une nouvelle ingénierie qui tienne compte du NMP comme moyen d'améliorer la gestion afin de parvenir à la réinsertion des détenus. En mettant l'accent sur la définition d'objectifs clairs, mesurables et réalisables, dans le milieu carcéral, cela se traduit par l'identification d'indicateurs de performance permettant d'évaluer l'efficacité des programmes de réhabilitation et de réinsertion des détenus, tout en visant à réduire les taux de récidive et à promouvoir une réinsertion réussie dans la société. Aussi, le NMP promeut la transparence et la responsabilité dans l'administration publique (Souad Bartiche & El Houssaine Erraoui, 2021). À ce titre, il est nécessaire d'envisager en milieu carcéral une plus grande transparence en termes de politiques, de ressources allouées et de résultats obtenus en termes de réinsertion des détenus. Cela peut contribuer à renforcer la confiance du public dans le système pénitentiaire et agir sur la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus.

Cette situation encourage une approche axée sur l'efficacité et l'amélioration des processus dans les prisons. Elle implique une meilleure gestion des ressources, une planification efficace des programmes de réhabilitation, une coordination accrue entre les acteurs impliqués et l'utilisation de la technologie pour améliorer les services pénitentiaires. Le NMP envisage l'innovation et la recherche de solutions novatrices pour répondre aux besoins spécifiques des institutions carcérales et ceux des détenus. Par exemple, ce qui pourrait inclure l'exploration de nouvelles approches de réinsertion, l'intégration de technologies éducatives et de formation, ainsi que la collaboration avec des partenaires externes pour offrir des possibilités de réinsertion adaptées. En établissant un lien entre la gestion publique et le contexte carcéral, il est possible de promouvoir une gestion plus efficace et orientée vers les résultats, favorisant ainsi la réinsertion des détenus et réduisant la récidive.

La gestion des pénitenciers camerounais est au cœur des dispositifs de pouvoir informel à travers un gouvernement de prison (Morelle & Awondo, 2018). Cette pratique moins recommandée permet souvent aux régisseurs de prison de maîtriser leur environnement en confiant cette mission à certains détenus privilégiés. Mais, ce pouvoir informel transforme les relations entre les détenus et leurs pairs puis avec les gardiens de prisons. Les détenus à qui le pouvoir est confié transforment leur vécu carcéral au point de développer l'habitus rendant

ainsi difficile leur potentielle réinsertion. Ce pouvoir que les détenus délégués peut avoir sur leurs codétenus est moins propice à leur réinsertion. Il s'étend même aux groupes constitués dans lesquels les délinquants juvéniles trouvent parfois leurs tuteurs expérimentés. Pourtant, Les Nations Unies (2008), dont la République du Cameroun est membre, adoptent une position claire notamment celle de savoir que « *aucun détenu ne peut être employé dans les services de l'établissement à un poste impliquant une autorité disciplinaire* ».

Par ailleurs, le manque d'outils pour préparer les détenus à la réinsertion conduit souvent à la récidive dans les cinq ans qui suivent la libération. Selon Baliaba (2013), la majorité des détenus au Cameroun sont des récidivistes. Les ex-détenus commettent fréquemment de nouvelles infractions après leur libération en raison de l'échec de leur réinsertion (Ebe Zambo, 2019). L'analyse des données révèle qu'environ 66% des détenus incarcérés entre 2021 et 2023 sont des ex-détenus. Certains d'entre eux ont été incarcérés pour les mêmes délits, tandis que d'autres l'ont été pour des crimes plus graves (Rapport direction de l'administration pénitentiaire, 2023). L'étude de Banen & Chaffi (2023) laisse apparaître que 80% de la population carcérale au Cameroun sont des récidivistes, avec une forte proportion d'adolescents. L'on note que les taux de récidive sont plus élevés chez les détenus âgés de 15 à 20 ans (Kensey, 2013), avec un pic entre 1 et 5 ans après la libération (Mouen Mouen, 2010).

Cette situation appelle à la transformation du milieu carcéral en tant qu'institution sociale (Romane, 2019), tout en étant influencée par celles-ci. Dans les prisons, cette dualité est observée dans les interactions entre les règles et les normes institutionnelles, les pratiques des détenus et du personnel, et leur influence sur le fonctionnement de l'institution (Giddens, 1987). En prison, les détenus et le personnel exercent une certaine forme d'agence en se conformant ou en contournant les règles et les normes établies. La dynamique affecte les relations de pouvoir et de contrôle au sein de l'institution carcérale. L'approche met en évidence l'importance du temps dans la structuration des pratiques sociales, en particulier dans le contexte carcéral, car la réglementation stricte de la temporalité dans les prisons a un impact sur la vie quotidienne des détenus, leur réinsertion et les relations sociales au sein des établissements pénitentiaires.

Le modèle de structuration met ainsi l'accent sur la capacité des individus à réfléchir sur leurs actions et à s'adapter aux contraintes structurelles. Dans le contexte carcéral, cela se traduirait par des stratégies d'adaptation et de résilience de la part des détenus face aux règles et aux

réglementations rigides, ainsi que par les efforts du personnel pénitentiaire pour réformer et améliorer les pratiques institutionnelles. Comprendre ces dynamiques sociales, les formes de pouvoir et les pratiques quotidiennes dans les prisons permettent une analyse approfondie des enjeux de réhabilitation et de réinsertion des détenus. Telle est la nouvelle perspective alimentée par les travaux de Giddens (1987).

Kaës & al (2010), explorant les dynamiques psychiques et relationnelles au sein des groupes institutionnels démontrent l'importance des processus inconscients dans la construction et le fonctionnement des institutions, qui agissent comme des lieux où les fantasmes individuels et collectifs se déploient. Les phénomènes transférentiels et contre-transférentiels jouent un rôle clé dans la dynamique institutionnelle, révélant des scénaris inconscients basés sur l'histoire personnelle des membres du groupe. Cette approche met en relief les enjeux de pouvoir, de répétition et de transformation qui animent les institutions, notamment le milieu carcéral, révélant les clés pour décrypter les processus de construction de l'identité institutionnelle ainsi que les obstacles à la créativité et à l'innovation. En mettant en évidence les racines psychiques et symboliques des institutions, cette approche enrichit notre compréhension des phénomènes collectifs et des mécanismes de résistance au changement au sein des groupes organisés.

L'on s'aperçoit que les institutions sociales telles que les prisons devraient jouer un rôle crucial dans la préparation de la réinsertion en fournissant des mécanismes de défense et des cadres symboliques. La prison semble négliger l'aspect humain et émotionnel, le traitant de manière standardisée ou purement technique, le milieu carcéral dilue les perspectives de réinsertion sociale des détenus. Selon Enriquez (2010), il devrait encourager une approche plus humaine et centrée sur la personne dans ces institutions, afin de mieux gérer les trajectoires et les perceptions liées à la réinsertion. Cette question souligne l'importance de repenser l'institution carcérale afin d'adopter une approche plus réflexive matérialisée par une réorganisation de cette institution publique afin de répondre aux nouvelles exigences organisationnelles en droite ligne avec le NMP pour plus de performance managériale.

Or, le pilotage systémique en milieu carcéral, dans le cadre du nouveau management public (NMP), fait face à des défis majeurs, notamment l'absence d'outils de pilotage éducatif spécifique en ce contexte. L'on note une discordance entre les principes du NMP, qui valorisent et prônent l'efficacité et la transparence, et la réalité carcérale, où des contraintes spécifiques limitent leur application (Morelle et al, 2018). De plus, le manque de ressources et

d'infrastructures adéquates entrave la mise en place d'un système de pilotage efficace. Dans ce sens que, le mécanisme national de prévention de la récidive nécessite des ressources et des infrastructures adéquates pour mettre en œuvre un système de gestion efficace, ce qui fait souvent défaut dans de nombreuses prisons (Ngono Bounoungou, 2014). L'évaluation de la performance des programmes éducatifs en milieu correctionnel comme outil de pilotage est intrinsèquement difficile en raison des contraintes inhérentes à l'environnement carcéral et des caractéristiques de la population cible. Aussi, l'absence de vision stratégique et de plan d'action pour l'éducation en milieu carcéral complique la mise en place d'un système de pilotage efficace. Les priorités mal définies et le manque d'intégration de l'enseignement avec d'autres aspects de la réinsertion limitent son impact potentiel.

Si outils de pilotage actuels il y a, ils présentent plusieurs limites dans le contexte carcéral. Ils manquent de spécificité, étant souvent conçus pour d'autres environnements, et sont rigides, rendant leur adaptation difficile aux réalités des prisons. De plus, les données sur l'éducation en milieu carcéral sont souvent incomplètes, compliquant l'analyse des programmes (Salane, 2010). Par ailleurs, le personnel pénitentiaire est souvent mal formé pour utiliser ces outils et mettre en œuvre des programmes éducatifs, et il y a un déficit de compétences spécialisées dans ce domaine.

Enfin, les défis de la collaboration et de la coordination dans l'éducation en milieu carcéral restent à soulever. Selon le rapport ACAT (2011), l'on note une réelle difficulté d'impliquer les différents partenaires dans le processus éducatif (administration pénitentiaire, éducateurs, associations) et le manque de communication entre eux, ce qui entrave un pilotage efficace. En conséquence, l'absence d'outils adaptés réduit l'efficacité des programmes éducatifs, impactant négativement la réinsertion des détenus et augmentant les risques de récidive en raison d'une préparation insuffisante à la vie en société.

Le pilotage systémique en milieu carcéral en contexte du NMP se heurte à des contraintes importantes liées à l'absence d'outils de pilotage éducatif spécifiques. Il est crucial de développer des outils de pilotage adaptés aux contraintes du milieu carcéral et aux objectifs du NMP, en intégrant les spécificités de l'éducation et de la réinsertion. Dans ce sens, des efforts importants sont nécessaires pour améliorer la formation du personnel, développer des systèmes de suivi et d'évaluation, et renforcer la collaboration entre les différents acteurs impliqués.

0.3. Questions de recherche

0.3.1. Question principale

Comment le pilotage systémique en milieu carcéral adossé au nouveau management public interfère-t-il dans le processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun ?

0.3.2. Questions secondaires

Qs1 : Comment les transformations structurelles opérées en milieu carcéral participent-elles au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun ?

Qs2 : Comment le management des ressources en milieu carcéral détermine-t-il les perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs ?

Qs3 : En quoi l'auto efficacité du milieu carcéral contribue-t-elle au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs ?

0.4. Objectifs de recherche

0.4.1. Objectif principal

Analyser le poids du pilotage systémique s'adossant sur le Nouveau Management Public interfère dans le processus de réinsertion socioprofessionnel des ex-détenus mineurs au Cameroun. Afin de proposer un cadre d'intervention axé sur les outils de pilotage éducatif susceptible de promouvoir la réinsertion socioprofessionnelle durable en faveur des ex-détenus mineurs.

0.4.2. Objectifs spécifiques

Os1 : Evaluer les transformations structurelles à opérer en milieu carcéral afin qu'elles participent au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun ;

Os2 : Analyser le poids de l'adéquation management des ressources et demande réelle du milieu carcéral sur le processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs ;

Os3 : Analyser les outils de l'auto-efficacité organisationnelle en milieu carcéral susceptibles de participer inéluctablement au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus.

0.5. Originalité et pertinence de l'étude

0.5.1. Originalité de l'étude

La singularité de cette étude est tout d'abord ancrée dans l'analyse managériale proposée à l'effet de comprendre le milieu pénitencier en tant que service public. Ainsi, la plus part des recherche sur l'amélioration continue des services publics au Cameroun se sont accrochés sur les institutions publiques de renoms ou encore celles se rapportant au milieu favorable. Nous essayons dans une approche transformationnelle de montrer la contribution du nouveau management public comme outil de pilotage des organisations publiques au Cameroun notamment dans celle dite clos ou scopique.

La présente thèse transporte les prescriptions et les orientations du nouveau management public sur les services pénitenciers à l'effet de les rendre plus performant et efficace. Cette performance se mesure en termes des imputs en output de manière à franchir une réinsertion socioprofessionnelle durable. Cet objectif ultime de l'administration pénitentiaire ne peut qu'être possible par l'entremise d'un pilotage systémique suivant les canaux de la théorie du new public management. Comment appliquer la vision de cette théorie dans le contexte de prédominance des contraintes sécuritaires et punitives que privilégie le milieu pénitencier au Cameroun ? Même s'il est admis que le développement d'un pays dépend également de sa capacité juridique davantage de sa gestion des centres de détention (Ngono Bounoungou, 2014).

Cette thèse examine aussi la réinsertion durable des anciens détenus mineurs en se concentrant sur leurs bilans d'orientation, d'éducation et de socialisation. La réinsertion sociale est plus difficile pour ceux dont l'éducation de base est mauvaise et dont les compétences ne correspondent pas aux exigences du marché du travail. Le manque de possibilités de formation pour les détenus entrave leur capacité à réussir leur retour dans la société de manière légale. Différents programmes peuvent aider les détenus à acquérir des compétences fonctionnelles, éducatives et professionnelles nécessaires pour le marché du travail. L'accès à l'emploi nécessite un niveau d'alphabétisation fonctionnelle, de calcul et d'autres compétences professionnelles que de nombreux détenus n'ont pas (Alidières, 2013). L'alphabétisation fonctionnelle et un diplôme d'études secondaires ou une formation équivalente facilitent l'accès à l'emploi.

Elle met également en exergue, l'effet de la prisonnérification sur les perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs. En ce sens, que le temps mis en détention selon qu'il est croissant peut constituer un obstacle à la sortie de prison. Le constat fait est que, les détenus ayant connu une longue période de détention sont susceptibles de récidive. D'ailleurs, l'étude Baliaba (2013) de montre que le taux de récidive est plus élevé lorsqu'un détenu a connu une longue période d'incarcération. Or, les pratiques judiciaires liées à la faible applicabilité des procédures, fussent-elles adossées au Nouveau Management public. On peut donc noter que, ces pratiques privilégient et semblent promouvoir la prisonnérification comme gage d'un renoncement au crime.

Pour une réinsertion socioprofessionnelle réussie, l'une des stratégies vise l'élaboration d'un dispositif de suivi post-carcéral, outil de pilotage systémique en vue d'une préparation à la sortie de prison. Après leur libération de prison, les ex-détenus sont confrontés à la réalité de la vie quotidienne à l'extérieur. Certains d'entre eux ne sont pas conscients de cette réalité, tandis que d'autres font des efforts pour s'en sortir en cherchant activement du travail et en s'adaptant à leur nouvelle vie. Ils utilisent souvent des expressions comme « un nouveau départ » ou « une nouvelle perspective » pour décrire cette transition (Présume, 2019). Cependant, de nombreux ex-détenus décrivent la vie après la prison comme étant difficile, avec des obstacles à chaque étape. Ils font face à la stigmatisation de la société et se sentent dégradés et dévalorisés. Ils rencontrent des difficultés pour trouver un emploi, se procurer des biens essentiels et gagner leur vie de manière légitime. Dans certains cas, cela les pousse à retomber dans la criminalité, en commettant des vols ou en s'engageant dans la vente et la consommation de drogues. Ce qui est dû également en l'absence d'une politique de suivi post-carcéral.

La thèse souligne à cet effet que, les délinquants ou les détenus disposent d'un moyen de suivi post carcéral efficace au retour progressif au crime. Compte tenu des difficultés de réinsertion après l'incarcération, les ex-détenus voués à leur sort, se retrouvent confronter à une assistance par les pairs, les proposant des petites stratégies de survie à l'extérieur des barreaux, sauf que ces propositions conduisent droit à la récidive au cours des prochaines années qui suivent la libération. Lors de la cérémonie d'au revoir par les détenus incarcérés aux détenus incarcérés, une adresse extérieur leurs est offerte à l'effet d'une assistance multiformes, le temps d'une stabilité. Généralement il peut s'agir d'un groupe de gangs, chargé de réintroduire progressivement les nouveaux arrivant dans le groupe.

Enfin, ce travail scientifique pose le management coercitif exercé en milieu carcéral comme frein véritable à la réinsertion socioprofessionnel des détenus. Visiblement le milieu carcéral se conçoit en environnement clos, restreint et peu connu tant au plan structurel que managérial. Le management en vigueur en milieu carcéral est dit coercitif en raison des orientations décisionnelles davantage adossées aux pratiques informelles et truffées de sanctions. Or, tel que le souligne Ngono Bounougou (2014), « *l'excès de sanctions conduit toujours à la rébellion. Les sanctions sont précisées dans le texte du règlement intérieur de chaque prison* ».

0.5.2. Pertinence de l'étude

L'analyse de l'annuaire statistique du ministère de l'enseignement supérieur pour l'année 2022/2023 indique globalement que moins de 40% des personnes en âge scolaire atteint le niveau de l'enseignement secondaire ; 12% atteint difficilement l'enseignement supérieur, soit un taux d'exclusion de plus de 60% dans le système éducatif camerounais. Ce pourcentage est plus élevé au cycle primaire et au premier cycle du secondaire. Par ailleurs le système éducatif consacré moins d'énergie à dynamiser ces décrocheurs. Il va s'en dire que, ces derniers dans une volonté d'intégration sociale vont se lancer dans les activités quotidiennes afin de subvenir aux besoins primaires et fondamentaux. Sauf que, dans cette recherche d'aucuns mèneront des activités illicites et en marge de la société, d'où le risque de délinquance élevé. Cette assertion trouve son sens dans la mesure où plus de 60% des détenus mineurs ont à peine achevé le cycle primaire et pour la plupart exerçaient une activité avant l'incarcération (Dubois et Ouellet, 2020). Ainsi, il est évident que leur passage en détention parsemé d'embuche se constituera en obstacle véritable à la réinsertion socioprofessionnelle ; d'où la nécessité de définir des outils de pilotage visant à mieux outiller le milieu carcéral.

Aussi, la Stratégie Nationale du Développement à l'horizon (SND2030), avec pour objectif la formation du capital humain efficace à l'industrialisation du Cameroun, semble-t-elle exclure les individus en marge de la société, pourtant ces derniers représentent un pourcentage non négligeable de la population globale. Pour ce qui de la population carcérale sans cesse croissante parmi tant d'autres groupes socialement défavorisés, des mesures transformationnelles doivent être prises au niveau de la structure afin de forger un capital humain propre aux ex-détenus afin de promouvoir leur retour en société. Déjà que, la non d'insertion socioprofessionnelle des détenus constitue un obstacle véritable au développement d'un pays, compte tenu des coûts relatifs à l'incarcération (Salanne, 2013).

La présente étude aborde le milieu carcéral comme une institution public régie par les normes de fonctionnement et d'organisation préétablis. Or, le mode fonctionnement et d'organisation du milieu carcéral camerounais ne correspond pratiquement à aucun modèle de management si ce n'est celui de la prégnance carcéral moins propice à la réinsertion socioprofessionnelle des détenus (Banen et Chaffi, 2023). Ce management en contexte de prégnance ne tient pas compte des orientations du nouveau management public en matière de cadrage organisationnel, de transparence, l'approche processus mais aussi l'évaluation et l'autoévaluation du milieu carcéral afin d'aboutir à l'efficacité et à l'efficience du milieu carcéral (Van Hearepen, 2012).

Cette étude met en évidence la nécessité d'adapter le système de surveillance des jeunes détenus dans les institutions publiques du milieu carcéral. Elle souligne que les outils de gestion systémique actuellement utilisés manquent d'efficacité. Bien qu'il existe un manuel de procédure, un tableau de bord et une carte d'identité, ils sont principalement destinés à des fins punitives plutôt qu'à la surveillance et à la préparation de la réinsertion des détenus (Ngonon Bounougou, 2014). En conséquence, le milieu carcéral privilégie la punition excessive plutôt que des approches de surveillance plus appropriées. Pour améliorer cette situation, il est nécessaire d'adapter le système de surveillance des jeunes détenus en utilisant des outils de gestion plus adéquats. Cette étude soulève ainsi des préoccupations quant à l'efficacité des méthodes actuelles de gestion du milieu carcéral et met en évidence la nécessité d'adopter des approches plus axées sur la réinsertion des détenus

Le système pénitentiaire est une institution sociale très ancienne qui a lutté pour être acceptée par la société (Koffman, 1999). Souvent perçues comme un lieu fermé et effrayant, les prisons sont rejetées par une grande partie de la société, ce qui entrave leur fonctionnement et la vie des personnes qui y sont incarcérées. La déclaration de Kampala sur la gestion des prisons en Afrique souligne que les conditions de détention constituent une menace pour la vie, la santé et la réinsertion sociale des détenus (Morelle et Awondo, 2019). Les taux de mortalité sont élevés et les détenus ont difficilement accès à l'éducation, à la formation professionnelle, à un logement adéquat, aux soins de santé et au bien-être général. La discrimination est très répandue et les conditions à l'intérieur des prisons sont très différentes de celles qui prévalent à l'extérieur (Romane, 2019). Ces défis soulignent la nécessité pour la société de s'attaquer aux problèmes du système pénitentiaire et de donner la priorité aux droits de l'homme et au bien-être des personnes qui en font partie.

Cette volonté ne peut être effective si et seulement si le pilotage du système pénitencier au Cameroun en tant qu'institution publique s'opère par l'entremise du nouveau management public, lorsqu'on admet que le processus d'incarcération constitue un coût économique, social et judiciaire pour le Cameroun. Dans ce sens on peut comprendre la mise en garde des Nations Unies à travers leur manuel d'introduction pour la prévention de la récidive et la réinsertion sociale des délinquants, 2013. Il peut noter à ce titre que

L'échec de la réinsertion d'un ex-détenu entraîne des coûts directs et indirects pour la communauté. Lorsque les détenus récidivent après leur libération, la sécurité de la communauté est compromise par l'augmentation de la criminalité. Il y a les coûts associés au maintien de l'ordre et au jugement de ces nouveaux délits, ainsi que les coûts d'administration de ces nouvelles sanctions. Il y a aussi les coûts moins facilement quantifiables ou indirects pour la société, tels que ceux encourus par les victimes de ces crimes, ceux associés à la perte économique et à la perte de capacité de gain, et ceux encourus par les ex-détenus qui deviennent dépendants des services sociaux plutôt que des contributeurs actifs à la société (Nations Unies, 2013, p. 8)

Il est urgent d'analyser comment le pilotage systémique s'adossant sur le Nouveau Management Public interfère dans le processus de réinsertion socioprofessionnel des ex-détenus mineurs au Cameroun.

0.6. Délimitation conceptuelle et empirique

0.6.1. Délimitation conceptuelle

La compréhension de la présente étude repose sur deux concepts phares notamment le milieu pénitencier en tant institution et la réinsertion socioprofessionnelle durables des ex-détenus. Il sera ainsi question de donner un aperçu bref sur lesdites notions clés à notre étude.

0.6.1.1. Milieu carcéral

Dans son sens premier, renvoi à écrouer, trou, une mort par bannissement. Le milieu carcéral est un environnement utilisé pour désigner ce qui est relatif à une prison ou à la vie des prisonniers. Il s'agit d'un univers carcéral qui caractérise le monde des prisons. Pour Chuiller (1999) la notion d'incarcération renvoie à « une situation de mélange entre l'intérieur et l'extérieur, le soi et les autres, la chose et la personne, l'être et le non être, bref entre la vie et la mort ». Autrement dit, sous cet angle de vue, l'incarcération est perçue comme la prison non seulement suivant l'aspect physique en tant que lieu de détention, plus encore en termes de privations sous plusieurs formes. A cet effet nous abordons cette notion comme privation de liberté physique, morale, psychologique d'un individu vivant dans un milieu hostile à lui.

Selon Ngonou Bounoungou (2014), le milieu carcéral est compris comme étant un ensemble de mesures qui entourent le lieu d'exécution d'une peine, en amont et en aval. Ces mesures devraient s'étendre du moment où la peine est prononcée, en passant par l'exécution de la peine elle-même, jusqu'au processus de réinsertion du détenu dans la société. Pour Morelle (2016) sous un autre angle conçoit le milieu carcéral comme espace au cœur d'un dispositif de pouvoir vice versa, et où le corps des détenus et sa représentation participent de logiques d'affirmation de soi, afin de s'adapter voire de résister à la contrainte. Car, renchérit Coeffé (2014), l'espace existerait d'abord par et à travers le corps et deux corps ne peuvent occuper un même espace au même moment. Si le corps prend place, c'est à l'individu qu'il revient de prendre place, de se placer dans le monde carcéral en fonction de son intention et selon le champ des possibilités socialement construit.

Le milieu carcéral est donc considéré un environnement multi dimension (topique et scopique, transformationnelle et destructeur) où règne des procédures réglementaires et des contraintes carcérales qui régissent son fonctionnement. Cet environnement public par essence peut constituer un risque pour les détenus ou une opportunité à saisir selon le pilotage systémique en vigueur.

0.6.1.2. Insertion et réinsertion des ex-détenus

L'insertion est le processus qui consiste à établir et à maintenir des relations avec les autres, c'est-à-dire à appartenir ou du moins à avoir le sentiment d'appartenir à une communauté. Le degré d'insertion est défini, d'une part, par la qualité et la fréquence des relations nouées au sein du groupe et, d'autre part, par le sentiment d'appartenance de l'individu au groupe. « Un groupe est intégré lorsque ses membres se sentent liés par des valeurs et des objectifs

communs, et par un sentiment d'appartenance à un même ensemble, constamment renforcé par des interactions régulières » (Durkheim, 1999).

Selon l'évaluation de la définition par Dubois et Ouellet (2020), l'insertion sociale peut être envisagée sous deux angles. Premièrement, l'inclusion sociale est considérée comme l'intégration d'un groupe au sein d'une communauté ou, plus largement, d'une société. Un groupe est inséré lorsqu'il se caractérise par un degré significatif de cohésion et qu'il est, ou se sent, socialement accepté par l'ensemble d'un territoire. Souvent, les individus sont regroupés selon des critères péjoratifs. On trouve ainsi des groupes tels que les sans-abri, les toxicomanes, les pauvres, les délinquants. Déjà ici, l'on est confronté au fait que les détenus sont exclus non seulement en raison de leur statut, mais aussi en raison des préjugés que le reste de la population entretient à leur égard. Deuxièmement, l'insertion renvoie à la situation d'un individu en interaction avec les autres. Or, l'incarcération confronte les ex-détenus aux représentations sociales du reste de la population et ils risquent d'être victimes d'un certain isolement (Baliaba, 2013).

De même, l'on note que l'insertion professionnelle fait référence au processus d'accès à l'emploi et à l'autonomie. Cela implique de permettre à tout adulte capable d'intégrer le marché du travail. Pour l'individu, trouver un emploi et être rémunéré sont des facteurs clés pour atteindre l'autonomie. Dans notre société, le travail est essentiel pour l'intégration, car il est principalement axé sur les rôles économiques. Subvenir à ses besoins est une valeur fondamentale et le rôle économique est souvent considéré comme la base de l'intégration sociale. Pour de nombreuses personnes, l'emploi est plus qu'un simple moyen de gagner sa vie, il permet également de maintenir des relations sociales et d'offrir des possibilités d'interaction sociale. Un emploi est souvent une source d'identité et contribue au statut social et financier d'une personne.

De plus, la réinsertion sociale selon les Nations Unies Office contre la drogue (2008), désigne le soutien apporté aux délinquants lors de leur réintégration dans la société après leur incarcération. Ce soutien peut également s'étendre à la période allant des poursuites judiciaires jusqu'à la libération de prison, ainsi qu'au suivi post-incarcération. L'objectif de cette réinsertion est de sortir les délinquants du système pénal en favorisant des peines alternatives plutôt que l'emprisonnement. Cela permet de faciliter leur intégration dans la communauté et d'éviter les effets négatifs de la détention. Ces peines alternatives peuvent inclure des traitements obligatoires pour la toxicomanie, une orientation vers des centres

éducatifs ou de développement personnel, ou encore des travaux d'intérêt général. De plus, il importe que les délinquants reconnaissent leur faute et que la communauté apporte une compensation pour le préjudice causé.

0.6.1.3. Réinsertion socioprofessionnelle durable

La réinsertion socioprofessionnelle des détenus est une question importante dans la société actuelle, où la délinquance en particulier et la criminalité en général augmentent, couronnées par des crises. S'il est essentiel de punir certains actes par le biais de la justice, il est également logique d'investir dans le détenu afin qu'il tire profit de sa peine, ou du moins qu'il ne se désocialise pas et ne s'éloigne pas davantage de son biotope (Ngono Bounoungou, 2014).

Après leur libération, les anciens détenus font face à de nombreux problèmes, notamment sur les plans économique, financier, social et même personnel en termes de conscience. La plupart de ces problèmes sont causés par leur passé criminel, tandis que d'autres découlent directement des conséquences de leur incarcération et des difficultés de réintégration dans la société. La réinsertion socioprofessionnelle implique de construire et maintenir des relations avec les autres, c'est-à-dire d'appartenir à une communauté ou, du moins, de ressentir un sentiment d'appartenance puis d'obtenir un emploi énumérable et stable (Milly, 2009).

Selon l'Association des Services de Réhabilitation Sociale du Québec (ASRSQ), la réinsertion socioprofessionnelle se définit non seulement par l'absence de récidive, mais aussi par la capacité de l'individu à vivre en conformité avec les normes et les valeurs, à développer un sentiment d'appartenance à sa communauté, à subvenir adéquatement à ses besoins et à éprouver un certain bien-être (ASRSQ, 2005). La réintégration sociale est un processus qui vise à atteindre un certain niveau de bien-être (ASRSQ, 2014). Ainsi, la réintégration sociale fait référence à un état dans lequel il y a eu un développement des capacités permettant à l'individu de prendre soin de lui-même et de vivre en société, y compris l'absence d'activités criminelles.

0.6.1.4. Pilotage systémique en milieu carcéral

Un système de pilotage est un ensemble logique d'éléments d'information permettant de prévoir, de planifier, de contrôler et de réagir afin d'optimiser en permanence l'utilisation des moyens et des ressources. Une démarche d'amélioration continue n'est possible que si un système de management est mis en place. Les gains de performance impliquent nécessairement des changements dans les activités, les processus ou les organisations. Mais la

pérennisation de ces gains nécessite un véritable changement de comportement. Ce changement est possible lorsque le management est bien structuré : le manager agit et réagit en permanence.

Le management systémique cherche à apporter une réponse globale et cohérente en considérant les interactions et les interdépendances entre les différentes parties d'un système. Cela permet d'avoir une vision plus complète et plus efficace pour prendre des décisions et atteindre les objectifs de manière plus efficiente (Barbaroux & Tannery, 2011).

Ils soulignent tout de même qu'il est nécessaire de définir les indicateurs clés pour mesurer et suivre la performance d'un système dans sa globalité. Ces indicateurs doivent refléter les objectifs stratégiques du système en prenant en compte l'ensemble des interactions et des interdépendances entre ses différentes composantes. Ils peuvent donc être quantitatifs et visibles en termes de ratios, pourcentage, taux brute ou moyen. Mais aussi qualitatifs adossés sur la satisfaction des bénéficiaires notamment les ex-détenus mineurs pour le cas en étude, la qualité du processus (Barbaroux & Tannery, 2011). Les indicateurs suscités dans le pilotage systémique servent à mesurer la performance et à guider les actions à entreprendre pour optimiser le fonctionnement global du système carcéral en prenant en compte sa complexité et ses interactions. La mise en place d'un système de pilotage permet de contrôler les processus et d'optimiser les performances opérationnelles. En particulier, il permet entre autre de mesurer régulièrement l'évolution de l'activité ; suivre systématiquement les indicateurs clés de performance ; comparer la performance au plan d'affaires et aux objectifs précis ; évaluer et analyser les écarts ; définir les actions et les priorités puis responsabiliser.

Le pilotage systémique en milieu carcéral quant à lui renvoie à un domaine d'application spécifique où les principes de gestion systémiques sont utilisés pour améliorer le fonctionnement des établissements pénitentiaires dans leur ensemble, en prenant en compte les interactions complexes entre les différents acteurs et composantes du système carcéral. Dans ce sens, Malarewicz (2017), indique que l'approche systémique dans le domaine de la gestion carcéral est de plus en plus reconnue comme un outil indispensable à la compréhension et à l'amélioration du fonctionnement des institutions pénitentiaires. En convoquant la systémique comme outil de pilotage, les décideurs et les gestionnaires peuvent avoir une vision claire des problématiques liées à l'univers carcéral ; ce qui peut aider à mettre sur place des politiques et stratégies plus efficaces pour favoriser la réinsertion des détenus et garantir la sécurité dans les établissements.

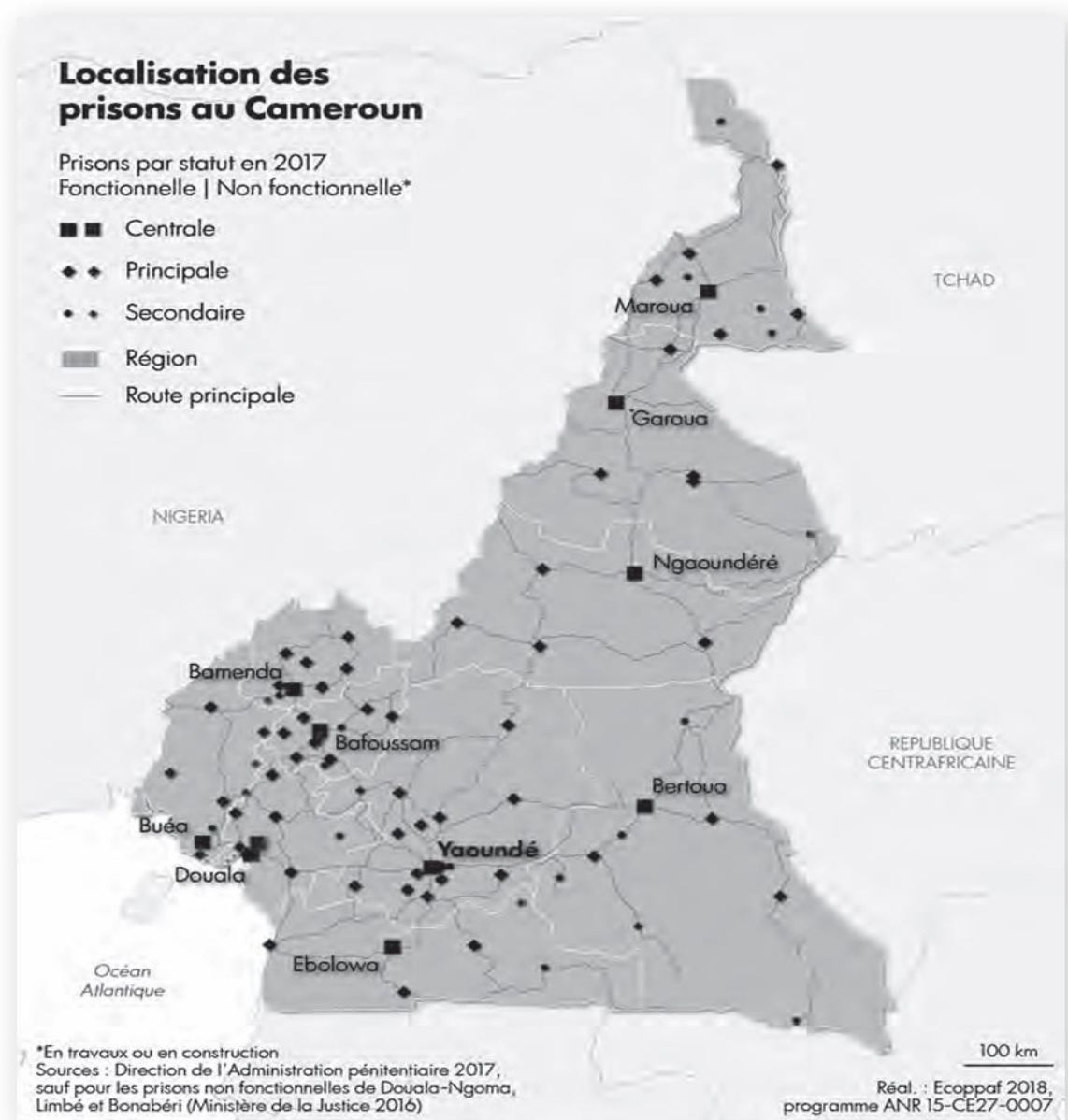
0.6.2. Délimitation empirique

0.6.2.1. Du point de vue géographique

La présente étude sur le pilotage systémique en milieu comme moyen de promouvoir une vision stratégique au sein de cette institution, s'est déroulée à la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice du Cameroun, direction située dans la ville de Yaoundé d'une part. D'autre part l'étude a connu un point d'ancrage auprès des autres institutions en charge ou impliquées dans le fonctionnement du milieu carcéral. Plus opérationnellement l'étude a également été réalisée à la prison centrale de Yaoundé comme l'un des sites de collecte des informations ensuite de références pour les ex-détenus participants à cette étude. Notons que l'administration pénitentiaire compte 123 prisons réparties en prisons centrales, principales et secondaires dans l'étendue du territoire camerounais tel que traduit par la figure ci-dessous.

Figure 1: localisation des prisons au Cameroun

Localisation des prisons au Cameroun en 2017.



Source : Morelle &, (2018)

0.6.2.2. Du point de vue temporel

Les recherches sur le système pénitentiaire sont assez fournies tantôt en matière de gestions des prisons en contexte de prégnance carcéral (Banen et Chaffi, 2023) ; en termes de configuration coloniale du milieu carcéral, issu d'un héritage français et britannique (Ngonou Bounougou, 2014) ; des pratiques de pouvoirs informels au sein du système carcéral (Morelle & Awondo, 2019) ; De l'entrepreneuriat comme un véritable soutien à la résilience des ex-détenus Bernard (2008), un moyen de renforcer l'estime de soi et de changer son destin. Pour les ex-détenus, l'entrepreneuriat pourrait être une opportunité de se reconstruire

face au traumatisme de l'incarcération causé par l'inhumanité et le manque de dignité en prison (Chantraine, 2003 ; Guastadini, 2010 ; Vasseur, 2012). Par ailleurs, le développement de l'intention entrepreneuriale d'un individu est étroitement lié à la résilience (Bullough, Renko & Myatt, 2014).

De même, les recherches ont mis l'accent sur la réinsertion sociale et professionnelle des détenus pour mettre en exergue la nécessité d'une éducation Salane, (2013) ; Milly (2009) ; Banen & Chaffi (2023) ; mais aussi pour proposer des pistes efficace de réinsertion réussi (Dubois et Ouellet, 2020) ; ou encore pour mettre en exergue le poids de l'étiquetage et de la récidive sur les perspectives de réinsertion socioprofessionnel (Baliaba, 2013 ; Ebe Zambo, 2019) ; sans pour autant analyser le pilotage systémique du milieu carcéral induit par le nouveau management public comme recours à la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs, objectif de la présente étude.

Malarewicz (2017) souligne qu'une approche systémique de la gestion des prisons est de plus en plus reconnue comme un outil essentiel pour comprendre et améliorer le fonctionnement des établissements pénitentiaires. En utilisant l'approche systémique comme outil de gestion, les décideurs et les gestionnaires peuvent avoir une vision plus claire des problèmes associés à l'environnement carcéral.

0.7. Plan de rédaction de la thèse

La réponse à la problématique en exergue, nous conduit à produire un rapport dont la quintessence porte sur deux parties à savoir une approche théorique et méthodologique et opératoire. La première partie comporte deux chapitres soit les chapitres 1 et 2 « milieu carcéral : risque ou opportunité » ; « Mécanismes de réinsertion des ex-détenus mineurs au Cameroun ». Les articulations sur lesquelles s'ouvre la seconde partie sont la « méthodologie » (Chapitre 3), la « présentation et analyse des résultats » (Chapitre 4) et « interprétation, discussions des résultats » soit le chapitres 5

CHAPITRE 1 : MILIEU CARCÉRAL : RISQUES ET/OU OPPORTUNITÉS

Le milieu carcéral en Afrique est un phénomène complexe et multiforme, caractérisé par la coexistence de défis importants et de pistes de transformation potentielles. D'une part, il représente un risque pour la société, car il constitue un terrain propice aux activités criminelles, à la violence et à la radicalisation. Les prisons surpeuplées, les conditions de détention déplorables et le manque de programmes de réinsertion perpétuent le cycle de la criminalité. À l'inverse, l'environnement carcéral offre la possibilité d'établir un système plus équitable et plus humain. En allouant des ressources à des initiatives telles que l'éducation, la formation professionnelle, les services de santé mentale et la réinsertion sociale des détenus, il est possible de rompre le cycle de la criminalité et de faciliter la réinsertion sociale. Ce chapitre introduit la complexité du sujet et élucide les deux facettes de l'environnement carcéral en Afrique. Il encourage une réflexion plus approfondie sur les défis et les opportunités qui se présentent dans ce contexte particulier.

1.1. MILIEU CARCÉRAL

Le milieu carcéral désigne ce qui est relatif à la prison ou encore à la vie des détenus. Il renvoie à un environnement construit pour priver certains individus de la liberté après avoir commis un délit. C'est donc un espace multifonctionnel avec des objectifs variés, notamment l'emprisonnement à l'effet de tenir les coupables devant la justice. Le milieu carcéral porte ainsi une mission, des objectifs primaires et secondaires où règnent le respect des règles et l'applicabilité des procédures judiciaires, pénales et institutionnelles.

1.1.1. Descriptif du milieu carcéral camerounais

Que l'on justifie l'incarcération par la nécessité de punir, de dissuader, de rééduquer ou de neutraliser, ou que l'on plaide pour son abolition, on présuppose toujours que l'environnement carcéral a une influence sur le détenu (Ngono Bounougou, 2014). Les partisans de la punition et de la dissuasion estiment que les contraintes associées à la privation de liberté encouragent les détenus à s'abstenir de tout comportement criminel. D'autre part, les partisans de la rééducation soutiennent que la prison peut offrir aux criminels l'opportunité de reprendre le contrôle de leur vie et de favoriser les processus d'apprentissage essentiels pour un nouveau départ; les partisans de la neutralisation, quant à eux, se préoccupent avant tout de la prévention des actes criminels, mais veulent tout de même s'assurer que le détenu ne se détériore pas et n'adopte pas de nouvelles attitudes pendant son incarcération ; quant aux abolitionnistes, ils considèrent, entre autres, que les effets de l'emprisonnement sur le détenu sont si néfastes que la prison ne mérite pas d'exister.

Avec l'avènement de la colonisation, l'univers carcéral s'est répandu dans le monde, justifié, nous semble-t-il, par un projet de civilisation, notamment celui de civiliser les formes de punition préexistantes. Si l'emprisonnement n'était pas inconnu dans certaines sociétés précoloniales (au nord du pays notamment, dans les lamidats ou dans certaines chefferies de l'ouest, Bah, 1999), l'on peut formuler l'hypothèse, dans la lignée de Bernault (1999), que la colonisation est à l'origine des premières prisons camerounaises.

Auparavant, l'indemnisation était souvent privilégiée comme moyen de réparation, notamment en cas de vol. Dans les cas de crimes de sang ou d'inceste, le coupable était soumis à des châtiments physiques, vendu comme esclave, banni, voire exécuté. Mais en même temps que la France crée des prisons, elle crée de nouveaux crimes et délits, désignant la prison comme un lieu de rééducation des délinquants et des criminels, à l'image de la France métropolitaine (Saïbou, 2010 ; Idrissou, 2005).

Dans le discours colonial, la prison est perçue comme un instrument au service de la « civilisation ». Au nord du Cameroun, par exemple, la peine de prison est présentée comme une amélioration de la justice face à la charia islamique qui prévoit l'amputation des membres des voleurs qui accumulent les vols (Saïbou, 2010, p. 42). Or, l'humanisation du système pénal vise à légitimer le nouvel ordre colonial d'un empire à l'autre (Reed, 2003 ; Dikötter, 2007).

De ces cendres, le milieu carcéral est devenu un environnement de châtiment corporel. Ce traitement des prisonniers atteint leur intégrité physique, c'est de l'ordre du châtiment corporel. Le défi de survivre dans un environnement unique et difficile est la cause de la prisonnierisation, qui est encore exacerbée par la division entre les gardiens et les détenus. Clemmer (1940) a été le premier à reconnaître que cette séparation permet aux facteurs d'incarcération d'avoir un impact plus important. En d'autres termes, l'efficacité de l'emprisonnement n'est pas uniquement due à la différence d'environnement des détenus, mais plutôt à la séparation complète et à l'isolement de la communauté.

Le milieu carcéral se résume aussi à sa dimension d'incarcération qui serait susceptible d'influencer le détenu. Clemmer (1940) a identifié plusieurs conditions qui peuvent conduire à une plus grande incarceration. Tout d'abord, une longue peine de prison prolonge l'exposition aux facteurs qui favorisent l'incarcération. De plus, une personnalité instable peut rendre un individu vulnérable aux influences de la prison, en raison de l'échec à établir des relations positives dans la société. L'isolement social pendant la détention, où la seule

interaction se fait avec d'autres détenus, contribue également à une plus grande incarcération. De plus, l'intégration dans les groupes primaires de la prison et l'adhésion à leurs valeurs renforcent l'incarcération. La possibilité de côtoyer des détenus ayant les mêmes orientations, ainsi que la participation à des activités de jeu et sexuelles en prison, sont également des facteurs qui favorisent une plus grande incarcération. Ainsi, Clemmer souligne que ces conditions varient selon les individus et peuvent influencer le degré d'incarcération.

En résumé, un détenu présentant toutes ces caractéristiques aura de fortes chances d'être assimilé par l'environnement carcéral ; à l'inverse, un détenu présentant les caractéristiques inverses sera moins influencé par l'environnement. Ainsi, un détenu incarcéré pour une courte durée, ayant une personnalité stable, entretenant des liens positifs avec le monde extérieur et se mélangeant peu avec les autres détenus, sera plus à même de résister aux pressions assimilatrices et de maintenir sa propre identité.

1.1.2. Missions du milieu carcéral

Le rôle de l'administration pénitentiaire ne se limite pas à la garde des détenus. Outre la prévention de la récidive et la promotion de l'intégration ou de la réinsertion, un système efficace de prise en charge des personnes confiées par les autorités judiciaires devrait donner la priorité à la réadaptation et fournir un soutien complet. Il s'agit notamment de proposer des programmes éducatifs et professionnels afin de doter les individus des compétences nécessaires à une réinsertion réussie dans la société. En outre, des traitements de santé mentale et de toxicomanie devraient être facilement accessibles afin de traiter les problèmes sous-jacents qui peuvent contribuer à un comportement criminel. En se concentrant sur ces aspects, le système peut mieux garantir la réussite à long terme et le bien-être des personnes dont il s'occupe.

Selon AMNESTY International (2016), la prison est un lieu de « punition » mais aussi de « réhabilitation ». L'objectif est de permettre aux personnes ayant commis une infraction d'assumer leurs actes et de se réinsérer ensuite dans la société dans les meilleures conditions possibles. L'administration pénitentiaire a donc une quadruple mission notamment de protéger la société ; punir le délinquant ; assurer son amendement et réinsérer le détenu.

L'une des missions du milieu carcéral consiste à protéger la société des délinquants ou des hors la loi. Il permet aux personnes condamnées à une peine d'emprisonnement d'être séparées de la société, ce qui permet de protéger les citoyens contre les infractions commises par ces personnes. La prison porte à ce moment la charge de protéger la société des éventuels

ou des délinquants avérés par le biais de l'enfermement. Il est question de mettre à l'écart les hors la loi afin qu'ils puissent payer les peines pour les délits commis (Alidiere, 2009).

La société est toujours victime des dérives commises par l'un de ses membres. A l'effet de réduire non seulement les risques de récidive, mais également de réparer ces torts, l'incarcération depuis des décennies semble être la solution ultime au Cameroun, inspirée de l'héritage colonial sous l'administration française (Ngono Bounoungou, 2014). Le poids colonial s'est également perpétré dans l'administration pénitentiaire au point de modifier les pratiques endogènes de sanctions après une faute commise. Ce qui serait aussi à l'origine des dysfonctionnements observés en milieu pénitentier. Ngono Bounoungou (2014) parle d'un « copier-coller » inadéquat au système de sanction africain.

La faute commise par les individus fragilise le tissu social et affecte d'une manière ou d'une autre les victimes. Les infractions peuvent conduire aux pertes en vie humaine et les coupables ne peuvent être acceptés par les familles de leur victime. Le milieu carcéral devient en ce moment non pas seulement un socle de protection de la société, mais aussi un cadre protecteur pour le délinquant en proie à la vengeance. La prison comme instance va amener le détenu à purger sa peine et à payer son amende.

Au-delà de sa dimension punitive du détenu et protectrice de la société, les prisons offrent aussi aux détenus la possibilité de participer à des programmes de formation professionnelle et d'éducation afin de leur permettre de trouver un emploi ou une formation professionnelle à leur sortie de prison. Ces programmes peuvent comprendre des cours d'informatique, de comptabilité, de mécanique, d'anglais ou d'autres matières (Alidiere, 2014). Certains programmes proposent également des ateliers sur des sujets tels que l'autonomisation financière et la planification budgétaire, qui aident les détenus à gérer leurs finances une fois libérés.

Les prisons proposent également divers programmes pour aider les détenus à préparer leur retour dans la communauté. Ces programmes peuvent inclure des ateliers sur la manière de trouver un emploi, de gérer son argent, de trouver un logement ou d'interagir avec sa famille et ses amis après la libération. Ces programmes offrent aux détenus un cadre d'apprentissage qui leur permet d'apprendre à s'orienter dans la communauté avant leur libération, afin de mieux s'intégrer.

Cette volonté est portée également par l'enseignement en milieu clos. L'enseignement devrait être assuré par des personnels chargés de l'éducation. Il s'adresse en priorité aux mineurs et aux jeunes adultes incarcérés, ainsi qu'aux adultes sans qualification ni diplôme, en particulier

ceux qui sont analphabètes. L'éducation est essentielle pour que la population incarcérée soit mieux préparée à une réinsertion réussie dans la société, compte tenu de son faible niveau de formation.

L'enseignement serait donc en ce moment une clé de sortie définitive pour certains détenus ayant bénéficié. Mais les constats faits nous montrent que l'accès à l'enseignement en milieu carcéral relève plus d'une autorisation de l'administration pénitentiaire que d'une volonté propre du détenu (Morelle, 2013). La volonté peut être avérée, mais l'autorisation de participer, un outil de chantage entre les mains du pénitencier, libre d'accorder ou non selon les relations qui lient le détenu au milieu carcéral.

Cette quadruple mission du milieu carcéral nous amène à conclure que les prisons jouent un rôle important en tant que centre de contrôle social afin d'empêcher les infractions criminelles par le biais de l'incarcération. Elles jouent également un rôle de régulateur dans la mesure de la réhabilitation des délinquants. En offrant une variété de services destinés à aider les détenus avant et après leur libération, les prisons peuvent être utiles pour aider les personnes condamnées à une peine d'emprisonnement à reprendre leurs vies.

1.1.2. Systémique d'applicabilité des procédures

L'incarcération est la dernière étape du processus de justice pénale, qui commence par la commission d'une infraction, suivie de l'enquête, de l'arrestation, de la détention, du procès et, enfin, de la condamnation (Nations Unies, 2008). Gofman (1968) a décrit ce rituel procédural, notamment l'isolement du monde extérieur, le rituel d'entrée dans l'institution, la confiscation des biens et la dégradation de l'image de soi.

1.1.2.1. L'exclusion du monde extérieur

L'incarcération est un sujet de débat quant à son impact sur les individus et la société. La citation souligne l'exclusion sociale et la perte de personnalité que peut causer la prison. En effet, lorsqu'une personne est incarcérée, elle est séparée de sa communauté, perdant ainsi ses liens sociaux et son identité. De plus, la stigmatisation associée à l'incarcération peut exclure les détenus de la société. Cependant, l'impact de l'incarcération peut varier en fonction de facteurs tels que la durée de la peine, les conditions de détention et les programmes de réinsertion. Certains individus parviennent à s'adapter et à se réintégrer dans la société après leur libération, tandis que d'autres luttent contre les effets durables de l'incarcération. Des

initiatives sont mises en place pour résoudre ce problème, telles que les programmes de réinsertion et les opportunités de formation et d'éducation en prison. Ces efforts reconnaissent l'importance de préserver l'identité d'un individu et de faciliter sa réintégration dans la communauté. Il est donc essentiel de prendre en compte ces différentes circonstances pour atténuer les effets négatifs de l'incarcération. Des études ont d'ailleurs qualifié ce phénomène de choc carcéral, comme sentiment qui s'empare du détenu à son arrivée en prison. A ce moment, le détenu réalise la coupure qui s'instaure avec son passé, anticipe sur son avenir incertain et fixe son présent.

L'incarcération constitue une rupture réelle avec son passé y compris les différents rôles que jouait l'individu avant sa période d'incarcération. Ces rôles peuvent être social, familial ou encore professionnel. Elle va donc provoquer une perte de son identité extérieure au profit d'une nouvelle identité, celle de détenu. Cette nouvelle identité est souvent diversement appréciée selon les détenus. Elle, peut dans le sens de Bourgoïn (1993) entraîner un suicide selon que la rupture est ressentie chez l'individu. Plus la rupture est forte, plus elle conduit le détenu à un suicide planifié, selon qu'il a le sentiment d'avoir beaucoup à perdre avec l'incarcération.

De plus, l'individu anticipe parfois sur les pertes à subir en adéquation avec l'ampleur de la dépossession de son statut ancien. Ces anticipations peuvent traduire pourquoi les détenus ont tendance à se suicider avant leur sortie de prison. De même, avoir fait la prison constitue un stigmate difficile à extraire de la personne incarcérée réduisant ainsi sa côte sociale au profit d'une relégation au bas de l'échelle, ce qui constituera plus tard un enjeu important d'insertion sociale et même professionnelle. En ce moment, selon Ebe Zambo (2019), l'individu totalement coupé du monde extérieur pendant la durée de sa peine, conservera sa vie de prison ancrée en lui.

1.2.2. Rituel d'entrée en prison au Cameroun

Le rituel d'entrée en détention provisoire conduit également à une privation de liberté et donc à une perte d'identité et à une dégradation de l'image de soi. De prime à bord, le détenu est soumis à un rituel d'entrée dans l'univers carcéral qui symbolise sa sortie du monde extérieur (Ebe Zambo, 2019). Une fois franchi le seuil de la prison, l'on vérifie l'identité, ses empreintes digitales sont prises, un numéro d'écrou lui est attribué, ses effets personnels sont consignés jusqu'à la sortie et il doit subir une fouille intégrale avant d'être affecté en cellule des nouveaux entrants. Cette pratique peut être deshumanisante et dégradante pour le détenu.

Au Cameroun, l'article 17 du décret du 27 mars 1992 portant organisation du régime pénitencier fixe le devoir de la fouille des détenus. Selon les usages dans les prisons, les détails de son déroulement peuvent être différents. En général, le prisonnier doit se dénuder pour que l'agent puisse examiner ses cheveux, ses oreilles, sa bouche et ses aisselles. Ensuite l'entrejambe de l'individu pour éviter de dissimuler les objets, le détenu doit se baisser devant l'agent et tousser plus d'une fois. Il s'ensuit un examen de la voûte plantaire et des orteils. Même si les détenues mentionnent le fait que les surveillants sont souvent aussi gênés qu'elles, il n'en demeure pas moins que la fouille reste un moment difficile pour les détenus et constitue une atteinte à la dignité, fragilisant tard le processus de réadaptation dû à la dégradation de l'estime de soi.

1.2.3. Le dépouillement des biens

Les articles 17 et 18 du décret du 27 mars 1992 fixent les conditions du dépouillement des biens du détenu au Cameroun. Une fois l'individu dépossédé de ses biens, l'établissement se trouve dans l'obligation de le remplacer lorsque cela est possible. Ce matériau se caractérise par son uniformité. Néanmoins, il faut noter que dans ce domaine des améliorations relatives à la condition de vie des détenus sont intervenues. A titre d'exemple, le détenu n'est plus torturé à son arrivée. Il ne porte plus d'uniforme et peut cantiner à des prix plus élevés qu'à l'extérieur.

Cette mesure a considérablement amélioré la vie quotidienne des détenus. Mais on peut néanmoins déplorer le fait que l'unique moyen qui est donné aux détenus de se distinguer des autres et d'affirmer son identité soit la consommation, et donc l'argent, puisque cela crée des inégalités au sein de la population pénale et reproduit les rapports de forces qu'à l'extérieur. Le quotidien de la vie carcérale n'est pas le même pour un indigent que point de tenue qui a un soutien financier venant de l'extérieur.

1.2.4. La dégradation de l'image de soi

L'incarcération dégrade également l'image qu'une personne a d'elle-même. Elle peut se traduire par la négligence des soins du corps, le détenu se laissant aller à une prise importante de drogues pour dormir le plus longtemps possible ou bien pour rester éveillé, par les comportements auto-agressifs ou par un repli sur soi-même. La cause première de cette détérioration provient du motif même de l'incarcération. Les détenus incarcérés pour des affaires d'agression contre personne, et particulièrement pour des agressions contre des

proches ou des détenus, donc l'affaire est très médiatisée, ont parfois une prise de conscience de leur acte pendant leur incarcération. Il est important de s'attaquer à ces facteurs afin de prévenir de telles issues tragiques. Dans ces cas, le suicide est souvent accompagné de lettres de remords ou d'excuses adressées aux victimes (Bourgoin, 1998).

L'expérience de l'humiliation quotidienne et le caractère irréversible et impardonnable du suicide peuvent conduire les détenus à mettre fin à leurs jours. En effet, le détenu peut être observé à tout moment et à tout endroit de sa cellule par un surveillant à travers les barreaux qui se trouvent sur sa porte. De plus, les cellules les plus anciennes ne disposant pas de toilettes séparées, les détenus sont obligés d'accomplir leurs besoins intimes devant les autres codétenus. En effet, les douches étant collectives, le détenu doit faire sa toilette nu devant les autres. Chose qui, de ce point de vue fragilise la dignité humaine des détenus.

1.2. Systémique de l'environnement carcéral

Selon la finalité, l'environnement carcéral peut arborer plusieurs formes structurelles. Il peut être considéré comme une institution régie par des règles, des normes et procédures ; ou encore comme une organisation dite fonctionnelle ; un système dans sa configuration ou même une culture tenant des pratiques quotidiennes et régulières observées en milieu scolaire. Chacune des dites formes rend compte d'une spécificité et convoque des approches diversifiées dans le sens du fonctionnement. Plusieurs chercheurs, notamment Ngonou Bounougou (2014) ; Baliaba (2013) ; Morelle (2018), Awondo & Eyanga (2019) ; Le Marcis (2018), ont attribué une forme à l'institution carcérale selon l'objectif et la finalité visée par cette dernière.

1.2.1. Environnement carcéral : une institution

Le milieu carcéral est un espace de normes où les pratiques sont socialement sanctionnées, qui a valeur officielle, légale ; organisme visant à les maintenir. En tant qu'institution, le milieu carcéral est régi par des lois et des textes, des règlements et des coutumes, d'un dispositif d'encadrement défini doté des objectifs et des missions clairement définis.

1.2.1.1. Règlementation en milieu carcéral

Pour ce qui est de la loi comme norme, elle relève du pouvoir exécutif au Cameroun, même si celle-ci devrait constituer l'apanage du pouvoir législatif. L'organisation du régime applicable dans toutes les prisons camerounaises repose essentiellement, voire entièrement, sur des

dispositions réglementaires du décret présidentiel. En clair, l'intérêt manifesté par l'Etat camerounais pour les prisons camerounaises s'est traduit par l'adoption d'un décret présidentiel en 1992. En effet, le pouvoir exécutif a souhaité manifester une fois de plus sa volonté d'améliorer le sort des citoyens privés de liberté. Ce décret, qui est encore en vigueur aujourd'hui, est la principale source juridique réglementant les peines privatives de liberté (Ngono Bounoungou, 2014).

Ce décret ouvre des perspectives plutôt appréciables et prometteuses. Cependant, malgré cette ouverture, les résultats de sa mise en œuvre restent à questionner. Nous essayons de comprendre les raisons de ce relatif échec, car, au-delà de ces dispositions réglementaires, en nous appuyant seulement sur les détails du régime pénitentiaire adopté, on peut déduire le départ même de cet échec (Ngono Bounoungou, 2014). Et c'est dans l'examen de ces détails que les paradoxes du système pénitentiaire camerounais apparaissent. Paradoxes qui se révèlent comme une incertitude fondamentale qui persiste sur la finalité exacte de la privation de liberté au Cameroun. La mise en œuvre de ce décret a nécessité des aménagements importants : nouvelles méthodes de travail, adaptation des bâtiments, entre autres. Mais l'on peut constater qu'il existe un décalage entre la réalité et les principes énoncés dans le décret de 1992.

L'environnement juridique sur lequel repose le système pénitentiaire camerounais reflète l'histoire mouvementée du pays, qui n'a jamais cessé de chercher sa propre identité juridique (Ngono Bounoungou, 2014). Il s'ensuit que, dans une marche chancelante vers la modernité dans l'exécution des peines privatives de liberté, le pouvoir exécutif camerounais est éclectique dans son approche, laissant un vide idéologique au regard de l'objectif poursuivi dans l'établissement.

D'une part, l'exécutif ne veut pas abandonner complètement l'héritage colonial. D'autre part, il veut s'aligner sur les autres pays développés sur la scène internationale. Malheureusement, la volonté seule ne suffit pas. Elle doit être soutenue par des ressources adéquates capables de faciliter l'applicabilité des procédures. Pour Ngono Bounoungou : « cette impasse réglementaire se traduit par l'ambiguïté de la fonction de la peine de prison et par un manque d'objectivité dans la classification des prisons. Et même si l'Exécutif partage le souci d'une classification objective des prisons, force est de constater qu'en l'état actuel des choses, la mise en œuvre de ce système pose un problème de ressources. On assiste donc à l'inadéquation des règles de fonctionnement » p195.

Le milieu carcéral est aussi défini par son règlement intérieur qui facilite et oriente le fonctionnement à l'intérieur de la prison. Les droits et les devoirs des détenus sont définis dans le règlement de la prison. Outre le droit de recevoir des visites et de la correspondance, les détenus ont également certains autres droits qui sont essentiels à leur bien-être et à leur réinsertion. Ces droits comprennent l'accès aux soins médicaux, à une représentation juridique et à des possibilités d'éducation. Il est important de veiller à ce que les détenus soient traités avec dignité et respect, et à ce que leurs droits fondamentaux soient respectés tout au long de leur incarcération. En garantissant ces droits aux détenus, nous pouvons contribuer à la réussite de leur réinsertion dans la société après leur libération. Ils peuvent également téléphoner à l'extérieur de la prison. Ces droits dépendent aussi de la situation de détention de l'individu.

Dans chaque prison, a priori, un règlement intérieur définit les droits et les devoirs des détenus. Il est mis à leur disposition dans l'établissement à la portée de tous. Les principales dispositions du règlement intérieur préalablement énoncées sont contenues dans un document guide des droits et obligations des détenus qui leur est remis à l'arrivée dans l'établissement. S'il advient que le détenu ne sache lire, il est prévu une assistance selon la langue qui lui semble appropriée pour la lecture dudit règlement. Ce règlement intérieur définit également le permis et le défendu, ce dont les détenus doivent faire, comment ils doivent se comporter et comment circuler au sein de l'établissement. L'institution, par cet outil, organise le fonctionnement interne de la prison en mettant un accent particulier sur la restriction des libertés et l'applicabilité des sanctions comme moyen de renoncement au crime ou à l'infraction (Foucault, repris par Morelle, 2018). Dans le Règlement, la discipline et la surveillance relèvent de la responsabilité des gardiens et du personnel administratif. Cependant, compte tenu des déséquilibres importants entre la population carcérale et le personnel pénitentiaire, les fonctions de surveillance et de contrôle sont parfois déléguées à certains détenus.

A la prison centrale de Yaoundé, comme dans la plupart des prisons camerounaises, il existe une organisation politique des prisonniers pour soutenir les gardiens dans le maintien de l'ordre au quotidien. Ils sont dirigés par un « gardien-chef » qui gère les trois quartiers (hommes, femmes et mineurs). Il est secondé par un adjoint, un « maire central » qui veille à l'hygiène, un « agent central » qui enregistre les détenus, les répartit dans les différentes cellules et les compte quotidiennement, des « escadrons » (la police pénitentiaire), des «

portiers » qui surveillent les entrées et sorties des différents quartiers et organisent la circulation à l'intérieur de la prison, et un « responsable de la cuisine ». Au niveau des cellules, il y a des « chefs locaux », des « maires », des « caissiers », des « chefs de cuisine » et des « commissionnaires. Ces personnes forment le gouvernement de la prison et facilitent l'applicabilité du règlement intérieur (Morelle, Awondo et al, 2019).

1.2.1.2. L'administration pénitentiaire

Longtemps sous la compétence du Ministère de l'Administration Territoriale (MINAT), l'administration pénitentiaire est désormais rattachée, depuis 2004 au Ministère de la Justice (MINJUS). Elle a pour mission la gestion des prisons camerounaises. Ces dernières ont pour rôle de priver de liberté les individus ayant commis des crimes ou certains délits et de tenir, à la disposition de la justice, des personnes en attente de jugement. Par conséquent, les détenus au Cameroun devraient être : soit des condamnés purgeant la peine de prison à laquelle ils ont été condamnés ; soit des personnes en détention provisoire, en attente ou en cours de jugement. Le décret n° 92-052 du 27 mars 1992 portant régime pénitentiaire au Cameroun, dans son chapitre 2 portant organisation et catégorisation des prisons, souligne qu'il existe trois catégories de prisons : les prisons centrales, les prisons principales et les prisons secondaires. Dans son Article 10, il est dit que la direction générale et le contrôle de l'établissement pénitentiaire incombent au régisseur. Dans son article 11, il est dit que les prisons centrales, par ricochet notre principal site d'étude, sont placées sous l'autorité d'un régisseur ayant rang de directeur adjoint de l'administration centrale qui comprend entre autres un service de discipline et des activités socioculturelles et éducatives. Sous l'autorité d'un directeur, assisté d'un directeur adjoint, ce service est chargé de : maintenir l'ordre parmi les détenus ; classer les détenus ; assurer la propreté des détenus et des cellules ; contrôler le courrier des détenus ; sélectionner les détenus à traiter ; rechercher les locaux et les détenus ; surveiller les installations pénitentiaires ; activités sportives et culturelles pour le personnel ; formation et encadrement psychosocial des détenus ; activités sportives.

Le personnel de l'administration pénitentiaire

Le décret n° 2010/365, publié le 29 novembre 2010, définit le statut particulier du corps des fonctionnaires de l'administration pénitentiaire. Le décret apporte des précisions sur la mission principale du corps, de contrôler l'exécution des peines d'emprisonnement prononcées par les juridictions et, d'autre part, d'assurer la réinsertion sociale des détenus. Pour bien

comprendre ce décret, il est important d'avoir d'abord une idée de la répartition par grade et par sexe.

L'effectif du personnel au 31 août 2023 comptait 6209 agents tout grade confondu selon la direction de l'administration pénitentiaire. C'est à la faveur des récents recrutements dits spéciaux ordonnés par le Président de la République que ces chiffres se sont considérablement accrus. Les 10 prisons centrales du Cameroun concentrent la majorité des effectifs, les prisons de Douala et de Yaoundé ayant la plus grande population carcérale. Le personnel est divisé en trois catégories : les administrateurs, les intendants et les gardiens. Les administrateurs sont responsables de la conception, de la direction et du contrôle. Les intendants sont chargés du développement et de la mise en œuvre au niveau intermédiaire. Les directeurs de prison sont responsables des tâches d'exécution spécialisées et les gardiens de prison sont responsables des tâches d'exécution quotidiennes. À l'observation en terme de proportion, le cadre d'administrateur des prisons et celui des intendants représentent environ 10 % de l'effectif total, alors que le personnel d'encadrement, spécialement chargé de la surveillance des détenus, en constitue 90 %.

- **Répartition par sexe du personnel pénitentiaire**

Ces dernières années, le gouvernement camerounais a fait un effort particulier pour adopter une approche genre dans le recrutement du personnel pénitentiaire, et nous constatons une représentation accrue des femmes dans ce corps, bien que d'importantes disparités numériques subsistent. Par exemple, la représentativité numérique en faveur des femmes dans les prisons centrales, notamment celle de Douala, montre que près d'un tiers du personnel est féminin, avec une similarité à la prison centrale de Yaoundé. Il faut cependant noter que la même asymétrie ne s'applique pas à certaines prisons centrales, comme celle de Yabassi, où aucun personnel féminin n'est enregistré, bien que cette prison soit surpeuplée de détenues. Il convient également de noter que de plus en plus de femmes accèdent à de hautes fonctions dans l'administration pénitentiaire. L'administration pénitentiaire est en proie depuis de nombreuses années à un déficit en personnel que le document de politique pénitentiaire et de stratégie de réforme du système carcéral qualifie de « chronique » (2020). Ce déficit s'observe notamment au niveau de l'encadrement rapproché des détenus, et c'est lui qui conduit à la surcharge de travail et, par la même occasion, à la dégradation de la sécurité et des conditions de détention. En effet, sur les 6209 fonctionnaires que comptait l'administration pénitentiaire en 2023, d'entre eux sont affectés à des tâches de supervision, donc n'interviennent pas

véritablement dans l'encadrement des détenus. Il s'agit des fonctionnaires et des cadres des administrateurs de prison (2 %) et des intendants de prison (11,3 %). Les 715 fonctionnaires de sexe féminin de grade gardien de prison et gardiens chef de prison s'occupent des 800 détenues de même sexe pour un ratio d'environ 1,1 fonctionnaire pour une détenue. Mais ce ratio est réduit du fait de l'implication desdites fonctionnaires dans l'encadrement des détenus de sexe masculin. D'où le ratio global de 1 fonctionnaire pour 8 détenus, sexes confondus. D'où le ratio global de 1 fonctionnaire pour 8 détenus sexes confondus. Le ratio fonctionnaires/détenus hommes et femmes est de 1 pour 8. Cependant, si l'on ne considère que les 1 310 fonctionnaires effectuant des tâches routinières, ce ratio passe à 1 pour 17 138 (Mouen Mouen, 2010). La différence des ratios s'explique par des parcours professionnels variés, tels que la retraite, l'abandon de poste, la suspension, voire le décès.

1.2.1.3. Des ressources matérielles et financières inadéquates

Les ressources budgétaires ne sont pas allouées séparément mais sont plutôt fournies par une allocation forfaitaire du budget du ministère de la Justice. Cette dotation couvre à la fois le fonctionnement du système pénitentiaire et les investissements nécessaires. L'Etat camerounais a l'obligation, conformément à ses engagements et conventions internationales, de prendre en charge les personnes privées de liberté. L'article 122 du Code de procédure pénale stipule que « l'Etat doit assurer l'alimentation des personnes placées en garde à vue ». (Mouen Mouen, 2010) Mais le financement des structures pénitentiaires reste irrégulier et faible pour ce qui est de leur fonctionnement. Entre 2001 et 2005, le budget de fonctionnement du système pénitentiaire en général a continuellement régressé en dépit d'une légère hausse en 2004 certainement du fait que le budget d'investissement de 04 milliards, soit 1,25 %.

Les besoins réels d'investissement et de modernisation à terme du système pénitentiaire sont rarement pris en compte dans l'allocation des ressources budgétaires. La détérioration de l'état des prisons camerounaises est très préoccupante. Le manque d'entretien et d'investissement a conduit à un état de délabrement avancé, posant des défis significatifs au bien-être et à la sécurité des détenus. L'effritement des infrastructures, la surpopulation et l'insuffisance des installations sanitaires ne font qu'aggraver une situation déjà désastreuse. Il est essentiel de s'attaquer à ces problèmes et d'améliorer les conditions du système pénitentiaire pour garantir le traitement humain des détenus et le respect de leurs droits fondamentaux. La description que fait Tejiozem (2005) rend compte de cet état en ces termes : « la caractéristique principale

de ces établissements pénitentiaires est qu'ils sont, pour la plupart, logés dans de vieilles bâtisses de récupération héritées de l'époque coloniale et ayant subi quelques aménagements. Leur exigüité fait en sorte qu'ils ne permettent pas de répondre positivement aux exigences en matière de sécurité et de stricte séparation des différentes catégories des détenus, ni de traitement humain de ces derniers. Aucun de ces établissements pénitenciers ne dispose de cellules individuelles, les locaux de détention étant constitués des dortoirs accueillants des dizaines voire des centaines de détenus ». De même, il renchérit en précisant que les locaux administratifs sont insuffisants, exigus, mal entretenus, n'offrant pas au personnel les possibilités et les commodités nécessaires pour l'accomplissement de sa tâche administrative.

1.2.2. Milieu carcéral une organisation

La question générale de la réinsertion des délinquants dans la communauté reste au cœur de la criminologie. Placée dans le contexte plus spécifique de l'incarcération, elle devient d'autant plus controversée que la prison elle-même est un sujet de controverse. La capacité des prisons à réinsérer les détenus dans la société donne donc lieu à des débats de politique pénale qui intéressent aussi bien les administrateurs publics que les universitaires (Vacheret, 2007). L'analyse de l'organisation carcérale a mis en évidence deux modes principaux d'incarcération : coercitif et normatif.

1.2.2.1. Une organisation coercitive

Le premier se caractérise par l'usage de la force, tandis que le second s'appuie sur des normes et des valeurs sociales. L'analyse des caractéristiques individuelles et des relations interpersonnelles de Goffman (1968) éclaire cette question. Cependant, il est important de noter qu'une institution n'est pas uniquement composée d'individus, mais qu'elle possède également des structures. Les structures organisationnelles semblent créer une frontière qui renforce les relations interpersonnelles et les perceptions de soi formées au sein de la prison.

Une organisation coercitive est régie par les lois, les normes, des procédures dotées d'une certaine stabilité portée par une vision, une culture et des objectifs prédéfinis. Poser le milieu carcéral en tant qu'institution revient à voir cet espace comme un milieu de règlementation organisationnel et fonctionnel. Deux missions fondamentales jalonnent l'institution carcérale. Il s'agit de la punition et de la réinsertion (Rostaing, 2014). La prison possède tous les attributs d'une institution : investie d'une mission régaliennne, elle dispose d'une assise organisationnelle solide et d'une emprise forte, mais jamais totale, sur l'individu (Rostaing,

2014). La règle 36 des conventions des Nations Unies (2016) prévoit que « L'ordre et la discipline doivent être maintenus sans apporter plus de restrictions qu'il n'est nécessaire pour le maintien de la sécurité, le bon fonctionnement de la prison et le bon ordre de la vie communautaire » (P.12).

Le respect des règles et les perspectives de réinsertion sont deux missions profondément contradictoires qui sont dévolues à l'institution carcérale (Rostaing, 2014). Partant de cette question évocatrice notamment comment préparer les personnes à la réinsertion en les excluant temporairement de la vie sociale, en les maintenant dans une vie artificielle truffée de règles et de principes ? On comprend toutefois que l'enjeu du respect des règles prime largement au-dessus des possibilités de préparation à la sortie en milieu carcéral, Goffman (1968), repris par Rostaing (2014), fait référence à une institution totalitaire particulièrement enveloppante et contraignante. Les contraintes ainsi évoquées mettent en avant l'applicabilité des procédures réglementaires. Dans les institutions carcérales, le dispositif sécuritaire et réglementaire est largement au-dessus de la mission de réinsertion qui constitue pour certains plus une faveur qu'un droit (Ngono Bounougou, 2014).

La loi pénitentiaire camerounaise définit le service public pénitentiaire comme contribuant à l'insertion ou à la réinsertion des personnes et à la prévention de la récidive et de la sécurité publique. Cependant, les ressources allouées à la réinsertion sont réduites par rapport à celles consacrées à la sécurité (Rostaing, 2014). Pour illustrer ce point, l'institution emploie près de sept fois plus de surveillants que de travailleurs sociaux pénitentiaires (Ngono Bounougou, 2014). On peut donc conclure que la réinsertion, mise en avant dans le discours officiel, est largement perçue comme résiduelle par les acteurs de terrain en raison des faibles ressources humaines et matérielles investies dans ce domaine. Les investissements de ces dernières années portent davantage sur les perspectives de renforcement du dispositif sécuritaire et réglementaire en mettant en préambule l'importance de la punition comme de renoncement au crime.

Le surpeuplement carcéral renforce l'inadéquation entre dispositif réglementaire et perspective de réinsertion socioprofessionnelle. Cette tension s'est longtemps matérialisée par une division à la fois horizontale et verticale du travail (Chauvenet & al., 1994, p. 51). Cette division se concrétisait, au sein des établissements, par une séparation entre les professionnels titulaires des fonctions nobles, à vocation « humanitaire », médecins, avocats, enseignants, aumôniers, travailleurs sociaux, qui assuraient le « beau rôle », celui de prendre soin des

détenus, de les former et de les préparer à la sortie, et des fonctions moins nobles, celles qu'assume le personnel de surveillance qui assure le sale boulot (Hughes, 1996), soit des pratiques nécessitant un recours à la force ou à la sanction, soit de multiples tâches amORALES (écouter aux portes, lire la correspondance d'autrui, fouiller les affaires du détenu...) (Rostaing, 2014). La division est verticale, les travailleurs sociaux occupant une position plus élevée sur l'échelle sociale que les superviseurs, qui se trouvent au bas de l'échelle. La division morale du travail entre les travailleurs sociaux et les superviseurs s'est affaiblie au cours de la dernière décennie. Cette évolution s'est produite tant au niveau institutionnel et interinstitutionnel qu'au sein de chaque catégorie professionnelle. En conséquence, chaque groupe assume désormais une part variable des logiques contradictoires de sécurité et de réinsertion, ce qui rend leur rôle plus complexe.

1.2.2.2. Organisation qui se veut normative

Pour qu'une organisation fonctionne de manière efficace et efficiente, elle doit intégrer les principes de gestion de la qualité afin de garantir des performances optimales. Cela s'applique également au système pénitentiaire, qui est une organisation clairement définie avec des principes, des objectifs et des buts. La norme ISO 9001 :2015 relative aux systèmes de gestion de la qualité repose sur sept principes généraux, contre huit dans l'édition 2008. Ces principes sont examinés à la section 2.3 de la norme ISO 9000 :2015, « Systèmes de management de la qualité – Principes fondamentaux et vocabulaire ». Certaines de ces informations sont également traitées dans l'Annexe B de la norme ISO 9001 :2015 (Promé, 2014). Des 7 principes de management de la qualité applicables à l'organisation carcérale, les intitulés sont ceux de l'ISO 9000 :2015, certains sont évidents et naturels, notamment l'orientation client, la responsabilité de la direction, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties prenantes. L'enjeu de ce principe est de satisfaire le détenu à travers les formations et l'encadrement proposés par les centres socioéducatifs et/ou les centres d'encadrements. Pour renforcer son orientation client, le milieu carcéral doit travailler sur les attentes de ses détenus selon leurs profils : les identifier (et même les prévoir) et tout mettre en œuvre pour que les produits et les services proposés y répondent. De cette fidélisation naîtra l'adaptation sociale et donc la réinsertion socioprofessionnelle à venir.

L'applicabilité de ce principe nécessite que les détenus soient catégorisés selon leurs profils, en sorte que l'encadrement proposé tienne compte de chacune des dites catégories. Le

leadership est la capacité d'inspirer et de motiver les autres pour qu'ils accomplissent volontairement une tâche ou un objectif, comme l'illustre la réhabilitation des jeunes détenus. La coordination du milieu carcéral en plus du leadership à implémenter, au sein des centres socio-éducatifs, il faut également : définir les orientations de l'organisme ; assurer la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs et impliquer le personnel. L'intégration desdits aspects permet de faire porter la vision globale de la structure et de définir les moyens nécessaires pour y arriver. Si l'arrivée, c'est la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus, la coordination doit pouvoir assurer l'implémentation de ces trois aspects.

Le milieu carcéral à travers son management doit suffisamment impliquer le personnel pénitencier à l'effet de partager la vision relative à la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus. Cette implication peut passer par le renforcement de capacité dudit personnel en matière d'encadrement des détenus mineurs afin d'assurer leur retour en société. C'est d'ailleurs le sens de la tenue d'un séminaire sur le renforcement des compétences des agents de la chaîne pénitentiaire, organisé au mois d'août 2023 par le ministère de la justice, garde des sceaux.

De même, Promé, 2014 pense qu'en plus de ce renforcement, il est important d'encourager et féliciter ceux du personnel qui se sont démarqués dans l'accomplissement de leur tâche. Il estime que, dans ce sens, une reconnaissance doit être exprimée en communiquant sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises. Les compétences personnelles doivent être développées, ce qui améliorera les compétences de l'organisme dans son ensemble, notamment les centres socioéducatifs du milieu carcéral

Nous l'avons évoqué à deux niveaux en tant qu'outil propre de pilotage (Bourguignon, 2018) et comme principe de management de qualité (Promé, 2014). Selon Promé (2014), l'adoption d'une approche par processus implique de considérer l'activité d'une organisation comme une série de sous-activités interconnectées. Chaque processus prend en compte des données d'entrée et génère des données de sortie, qui peuvent ensuite être utilisées par les processus suivants. Il est donc évident au regard de l'approche de cet auteur que cette approche processus permet de plus facilement aborder les différentes activités en milieu carcéral (sociales, culturelles, éducatives, sportives, de réarmement moral), en tenant compte de leur management, de leurs besoins, de leurs objectifs. C'est d'ailleurs naturellement qu'une organisation doit être définie en services, chacun gérant un ou plusieurs processus. Toute

organisation doit mettre sur pied un dispositif efficace favorisant une continuité non seulement des activités, mais plus encore en améliorant ses services. En tant que telle, le milieu carcéral, l'organisation doit avoir un système de vie permanent à l'effet d'intégrer les différents besoins des détenus suivant leur profil et suivant les attentes de la société, y compris les employés devant accueillir ces derniers. L'amélioration continue s'applique à des principes déjà énoncés plus haut : amélioration de la satisfaction des bénéficiaires, amélioration des performances des processus. La norme ISO 9001 :2015 exige la prise en compte de l'amélioration continue par la réduction des risques, la saisie des opportunités et la correction des non-conformités. Or, au regard du management opéré en milieu carcéral, ce principe est loin d'être un apanage des centres socioéducatifs qui semble se contenir uniquement sur des pratiques coloniales en matière d'incarcération. Qui, selon Ngonou Bounougou (2014), relève d'un copier-coller du système colonial répercuté aussi en matière d'encadrement des mineurs à travers les formations proposées qui ne tiennent pas compte du perpétuel changement que connaît l'environnement.

Le sixième principe de management de qualité selon la norme ISO 9001 :2015 porte sur la prise de décision au sein d'une organisation ou d'une structure. Une décision qui devrait être fondée sur les preuves évidentes en termes de choix de filière de formation pour les détenus, du choix des détenus autorisés à suivre une formation ou des enseignements, ou encore tout autres activités au sein de l'établissement (Morelle, 2013). Selon ce principe, les autorités pénitentiaires doivent suffisamment rassembler des preuves sur par exemple le profil des détenus, leurs passés, leurs capacités cognitives, leur santé mentale, voire leurs aspirations. Ces preuves sont données par des différents acteurs intervenants internes ou externes en milieu carcéral. Il peut s'agir des psychologues, des sociologues, des techniciens de santé mentale et physique, des spécialistes en éducation extrascolaire. Ces actions combinées constituent des outils d'aide à la prise de décision, selon que ces acteurs soient impliqués et consultés ou pas. Les parties prenantes dans les perspectives de réinsertion durable des détenus mineurs sont entre autres la société, victime des dérapages et des déviances (vol, agression, grand banditisme, viol, violence, etc.), les potentiels employeurs (structures d'accueil) sans oublier les familles qui constituent la première unité d'accueil (Dandurand et Murdoch, 2007). Le management de qualité à travers ce principe définit ainsi les rapports qui doivent fonder le milieu carcéral et les autres parties prenantes : elles doivent être des interactions réciproques par le canal de la communication et de l'information. La société, les familles, les employeurs potentiels doivent être informés sur les pratiques d'encadrement du

milieu carcéral et les compétences que les détenus ont acquises durant la durée de prisonnérification (Lemire et Vacheret, 2007), qui opère absolument des modifications intrinsèques et extrinsèques aux détenus. En guise de conclusion, notons que le pilotage systémique ici évoqué ne se résume pas uniquement aux outils partiellement évoqués, mais concerne également le processus de fonction de l'organisation. L'on aurait pu convoquer d'autres outils, notamment le processus de communication (faible en milieu carcéral), l'organisation des activités, la tenue des réunions, la carte d'identité de la structure, le management transversal entre autres, mais nous avons axé notre réflexion sur les outils indispensables aux organisations semi fermées. Le pilotage, en tant qu'approche de gestion efficace des structures, intègre par ricochet un aménagement des processus et procédures qui peut s'appuyer opérationnellement sur le style de management. Un management en milieu carcéral devant associer pratique de gestion, politiques publiques et institutionnelles.

1.2.3. Milieu carcéral une culture

Au-delà de sa dimension organisationnelle, structurelle, fonctionnelle et systémique, le milieu carcéral se conçoit également comme une culture contenant des us, coutumes et pratiques propres à la prison. Morelle (2018) qualifie d'espace au cœur des dispositifs de pouvoir informel. Au sein du milieu carcéral, les pratiques intrinsèques organisent la vie des pensionnaires en plus de l'excès des règles et principes qui fondent l'ossature dudit milieu. Il prend parfois une forme de labyrinthe et est difficile à maîtriser et à connaître de l'extérieur d'une part, d'autre part où la sortie est de plus incertaine.

1.2.3.1. L'excès d'interdit en milieu carcéral

Si la prison doit formellement transformer l'individu en lui fournissant, pendant son incarcération, les éléments qui le prépareront au mieux à la réinsertion, il ne faut jamais perdre de vue l'une des autres fonctions de l'emprisonnement (Enriquez, 2010). Cette mission, qui est au cœur du système pénitentiaire, est la recherche de la sécurité : « La mission première de l'administration pénitentiaire étant d'exécuter les peines d'emprisonnement prononcées par les tribunaux, la sécurité de ses établissements ne doit pas être compromise » (Ngonou Bounougou, 2014). L'emprisonnement reste un moyen de mettre à l'écart de la société, pour un certain temps, des personnes qui ont gravement troublé l'ordre social. Des institutions existent pour détenir des délinquants plus ou moins dangereux, mais qui ont en commun la nécessité d'être retirés du corps social pour une période plus ou moins longue. Comme le souligne Péchillon (2008), « institution pénitentiaire a développé une centralisation

et une hiérarchisation absolues de ses missions dans un souci de sécurité. Le droit a fini par reproduire cet ordre en rendant sacré la mission de sécurité au point d'en figer le sens juridique ». L'analyse des droits des détenus ne peut jamais être séparée de l'impératif de sécurité dans les prisons.

Pour certains, l'exercice des droits des détenus est toujours subordonné à ce qui est objectivement ou même subjectivement compatible avec l'ordre, la discipline et la sécurité, les droits tendant à devenir des faveurs, des privilèges accordés ou retirés en fonction de ces impératifs (Larralde, 2003). Le maintien de l'ordre et de la discipline dans un établissement pénitentiaire nécessite des relations hiérarchiques claires. Les détenus doivent obéir aux fonctionnaires ou agents ayant autorité dans la prison pour tout ce qui concerne l'application des règlements (Ngono Bounoungou, 2014).

Cela les place dans une position de faiblesse par rapport à l'administration pénitentiaire et à son personnel. Pour maintenir la sécurité et la bonne organisation de la vie collective, il est important de maintenir l'ordre et la discipline. Cependant, il est crucial d'éviter d'imposer des restrictions inutiles. Afin de maintenir l'ordre et la sécurité dans les prisons, il n'est pas surprenant que le Code de procédure pénale autorise le personnel pénitentiaire à utiliser des moyens de contrainte tels que des menottes comme précaution contre l'évasion lors d'un transfert ou d'une extraction. Ce même personnel est également autorisé à utiliser la force « en cas de légitime défense, de tentative d'évasion ou de résistance aux ordres par la force ou l'inertie physique » (Ngono Bounoungou, 2014).

La recherche de la sécurité explique les nombreuses restrictions implicites ou explicites à l'exercice de certains droits, restrictions d'autant plus faciles à mettre en œuvre que la législation pénitentiaire utilise souvent des formules larges, sujettes à interprétation et laissant souvent au personnel pénitentiaire un large pouvoir d'appréciation dans leur application. Dans la plupart des cas, les règlements pénitentiaires posent des principes, assortis d'exceptions et d'une formulation suffisamment souple pour ne pas entraver le bon fonctionnement des établissements.

En effet, depuis des décennies, l'organisation de la vie carcérale a été dominée par l'idée qu'elle devait être aussi douloureuse que possible, de sorte que le délinquant soit physiquement ou psychologiquement incapable de commettre un autre crime. L'avancée de l'insécurité a conduit les politiques de nombreux États à mettre plus l'accent sur la dimension sécurité en milieu carcéral. C'est en ce sens qu'il faut comprendre Froment lorsqu'il dit que

Les préoccupations d'ordre public étaient dominantes. Dès lors, la fonction d'ordre public de la prison a été reprise et toute son organisation est structurée en fonction d'objectifs d'ordre public. La référence sécuritaire donne un sens à un ensemble de signes de détention Froment (2009, 43).

Toutefois, cette fonction de sécurité ne doit pas s'exercer au détriment de l'objectif de réinsertion et de réadaptation du détenu (Morelle, 2013). La peine, dans ce cas, est une vengeance réglementée, mesurée, purgée de la haine, visant à rétablir l'honneur offensé, à compenser les crimes commis. Il est regrettable de constater que le système pénitentiaire camerounais soit régi par des règles exorbitantes en matière d'infractions et de sanctions disciplinaires et que la formation et les fonctions de l'administration pénitentiaire sont caractérisées par l'absence d'un personnel qualifié (Ngono Bounoungou, 2014).

1.2.3.2. Le milieu carcéral un véritable labyrinthe

Le milieu carcéral est un espace de vie, de configuration où règnent multiples pratiques formelles et informelles. Il s'agit d'un véritable labyrinthe ; l'on sait quand on entre, mais l'on ignore la porte de sortie et la systémique en place réorganise les actes des uns et des autres au profit d'une reconfiguration en milieu clos. C'est alors un environnement au sein duquel règne le pouvoir adossé à une gestion propre aux prisonniers (Morelle, 2013). Vianello (2015) pose le postulat que la culture carcérale est considérée comme une culture spécifique, avec ses caractéristiques propres dont les origines dériveraient des conditions particulières où vivent les détenus. Au préalable, Clemmer et Sykes (1995) montraient qu'une telle culture se construit comme une réponse spécifique aux souffrances imposées par la détention, et plus particulièrement aux effets de la perception de soi du détenu. Nous constatons que la condamnation morale, la privation de biens et de services essentiels, la limitation de l'autonomie et la menace de l'intégrité personnelle entraînent une réaction culturelle dont les principaux objectifs sont de résister à la condamnation morale de la société légale, de se protéger et d'assurer un accès relatif aux biens circulant en prison.

1.2.3.2.1. Le gouvernement de la prison

Morelle (2013) souligne que le milieu carcéral a subi une transformation en mettant de côté les normes édictées dans les décrets et arrêtés ministériels. On arrive à comprendre qu'il y a

une corrélation considérable entre l'espace conçu par les autorités pénitentiaires et celui transformé par les stratégies et les tactiques des détenus sans évincer celles des gardiens. À ce titre, on peut retenir que certes, de nombreuses transgressions sont connues des autorités qui les tolèrent, car elles en tirent souvent des bénéfices, dans le cadre de leurs fonctions et à titre personnel. De plus, le nouveau Code de procédure pénale du début des années 2000 fait référence à des règles pénitentiaires qui n'auraient pas encore été rédigées. Il est donc difficile de savoir quels sont les droits des prisonniers au Cameroun, ce qui laisse finalement une ambiguïté pernicieuse dans un système de contraintes.

Mais au fil du temps, les conversations avec les prisonniers révèlent des actes cachés (Scott, 2008), soutenus par un discours réflexif dans lequel un individu revendique un autre traitement, une autre identité que celle de prisonnier (mari, père, érudit, etc.). En créant un lien avec le monde extérieur, symbolique ou réel, certaines personnes parviennent à sortir de l'univers carcéral et parfois à faire entendre leur voix malgré la surveillance. Si leur marge de manœuvre est limitée, ils n'en sont pas moins engagés dans des formes discrètes de résistance.

1.2.3.2.2. Une institution totale

Pour reprendre les propos de Goffman au sujet de la prison comme institution totale au sein de laquelle un ensemble de pratiques constitue l'ossature même du milieu. Goffman percevait à l'institution carcérale une sorte d'organisation complète dans son fonctionnement aussi bien que dans son organisation en tant que milieu ; se traduisant ainsi en forme de labyrinthe. Fourgeron (2000) estime, compte tenu des observations faites de nos jours, que le modèle goffmanien de « l'institution totale » reste largement pertinent aujourd'hui. Les prisons, comme les hôpitaux psychiatriques étudiés par Goffman, sont des « institutions sociales spécialisées dans la surveillance des hommes et le contrôle totalitaire de leur mode de vie » (Bérhoux, 2000). Ce contrôle total et sans faille constitue la culture du milieu carcéral, qui semble évoluer en fonction de l'orientation du pénitencier. C'est l'intérêt porté aujourd'hui aux pratiques d'échanges informels, aux relations au sein de la prison, aux questions de gestion et de protection de l'identité personnelle des individus qui constitue l'essentiel de l'héritage de Goffman.

Le rituel d'entrée dans l'environnement carcéral, la transformation des paramètres temporels, la privation d'intimité, la position de subordination permanente, l'utilisation d'adaptations secondaires et palliatives par les détenus sont autant de références qui qualifient l'institution carcérale. Rostaing (2005), dans son étude des relations entre surveillantes et détenues,

reprend et accentue également les analyses de Goffman en dressant une typologie des interactions observées entre les murs. Les deux relations idéalisées de « refus » et de « participation » se déclinent en interactions contrôlées (normalisées), agressives (conflictuelles), polémiques (négociées) et constructives (personnalisées). Parallèlement, selon Béthoux (2000), on assiste à une nouvelle lecture des relations carcérales, non plus à la lumière des multiples contraintes imposées par l'institution, mais de l'ouverture croissante des prisons sur le monde extérieur.

Dès lors, la prison n'est plus seulement un « monde fermé » ou un « univers fermé » régi par une logique interne telle que décrite par Goffman. Elle devient au contraire un espace ouvert et perméable, intimement lié à son environnement extérieur. L'accent n'est plus mis sur l'analyse démographique de la population carcérale et sur la société fermée, mais sur le rôle de la prison dans la société. Ce regard radicalement nouveau porté sur les prisons est porté notamment en l'occurrence par Combessie (2000), qui tente d'étudier l'interface entre les institutions pénitentiaires et ce qu'il nomme leur « écosystème social environnant ». Soulignons, dans ce sens, qu'une telle approche n'entend pas rivaliser avec les études antérieures, car elle ne se place pas sur le même plan ; elle est différente et surtout complémentaire. » Nous avons délibérément laissé de côté les interactions au sein de l'environnement carcéral afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur l'expérience carcérale présentée. » P.86

On comprend à cet effet qu'en complémentarité à l'institution totale décrite par Goffman, le milieu carcéral a connu une mue transformationnelle en raison de l'ensemble des textes et lois édictées en faveur des interactions multiples afin de redonner une mission supplémentaire à l'institution carcérale jadis considérée comme un univers de « mort ». Il est question de donner une seconde chance aux détenus. Pour ce faire, il est plus qu'important de favoriser les activités de préparation à la sortie (Morelle, 2018). Cette ouverture au monde extérieur va conduire à la multiplication des activités de préparation à la sortie des détenus notamment l'institution du travailler en milieu pénitencier, les formations, l'éducation, les proliférations des activités socioculturelles à caractère transformationnels et l'aménagement du dispositif d'encadrement propre aux mineurs cible de notre étude.

La promulgation des décrets, lois et la signature des conventions à l'échelle nationale et internationale plonge le milieu pénitencier dans une approche de transformation avec pour objectifs l'aménagement durable de l'institution et des dispositifs d'encadrement qui la

fondent. La réinsertion socioprofessionnelle qui se veut durable nécessite un aménagement du service pénitencier (un service public), celui du dispositif d'encadrement pédagogique, afin d'obtenir dans le milieu carcéral un incubateur social et d'entreprise.

1.2.4. Approche systémique du milieu carcéral

Le milieu carcéral est certes restreint et peu connu (Clemmer, 2007) de l'extérieur, mais n'est plus un univers totalement clos ou fermé (Lemire et Vacheret, 2007). Il fonctionne et est organisé en tant que système à interaction et à objectif défini. Parmi ces objectifs, certains sont liés au fonctionnement interne de la prison (sécurité, discipline, gestion des flux des prisonniers) mais aussi aux mécanismes de préparation des détenus à leur retour durable en société. Convaincu de la pluralité d'outils de pilotage des organisations qui existe, nous convoquons et analysons les outils avérés les plus pertinents à l'atteinte des objectifs durables du milieu pénitencier qui, du point de vue théorique connaît des dysfonctionnements liés à la précarité, à la surpopulation carcérale, du dispositif de pouvoir, à la gestion quotidienne des flux et aux moyens inadaptés. Il s'agit du tableau de bord, du travail de groupe au détriment de l'équipe, de l'approche processus, des huit principes de management de qualité et du processus de communication.

1.2.4.1. Un tableau de bord en contexte de prégnance carcérale

Le tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service notamment celui de l'encadrement des détenus mineurs. C'est un instrument de communication et de décision qui permet au manager de s'informer de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité, mais aussi des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur (Norton et Kaplan, 1997). Le tableau de bord est considéré comme un ensemble d'indicateurs destinés à aider les gestionnaires à évaluer l'état des systèmes qu'ils contrôlent et à identifier les tendances qui les affecteront sur un horizon temporel approprié.

Il est basé sur une vision hiérarchique de l'organisation structurée en unités de production et est utilisé comme outil d'amélioration continue. Bouquin H (2001) et Kaplan & Norton (1992, 1998, 2001) ont tous deux abordé le concept de tableau de bord. Il permet d'identifier une chaîne de relations causales entre la performance stratégique et la performance opérationnelle

de manière qualitative. Or, le constat fait est que le pilotage du milieu carcéral concerne plus les services de sécurité et de disciplines (Morelle, 2018), privilégie la dimension punitive.

Si tableau de bord il y a en milieu carcéral, celui-ci est tourné essentiellement vers sa mission première relative à la sécurité, le respect du règlement intérieur et la faible ouverture au monde extérieur. Malgré les politiques implémentées en faveur de la préparation à la sortie, les autorités pénitentiaires mettent en avant-garde le caractère punitif de l'enfermement à travers l'accentuation des punitions, la délivrance ou non des autorisations quelconques. L'on se situe au cœur d'un dispositif de pouvoir carcéral (Morelle, Awondo, 2019). Les indicateurs dudit tableau de bord sont les sanctions multiformes, les privations de liberté au sein de l'établissement pénitencier ou encore l'interdiction de participer à un programme quelconque. Les indicateurs dudit tableau de bord, outil de vision stratégique et opérationnel d'une structure, ne concernent pas les centres sociaux éducatifs du milieu carcéral. L'on note une absence de vision à court, moyen et long terme, aucune planification pour ce qui concerne la performance des centres sociaux éducatifs, matérialisée en termes non seulement d'absence de récidive, mais également d'impact social.

Le management des centres sociaux éducatifs se sont à perte de vue en raison de l'absence d'un réel tableau de bord qui traduit la vision de la structure de manière séquencée avec un accent fort sur l'amélioration continue. Cette situation peut expliquer les difficultés que rencontrent les pensionnaires des prisons au vue de l'absence d'indicateurs opérationnellement mesurable devant aboutir à un réel projet éducatif propre au détenu mineur. Cette boussole servira de repère et contribuera inéluctablement à la préparation à la sortie des détenus pour accroître de manière durable la question de réinsertion socioprofessionnelle des détenus.

L'intérêt du tableau de bord sur la performance des structures a vu le jour au début du vingtième siècle, particulièrement à l'avènement de l'ère industrielle. À cette époque, la première mission des tableaux de bord fut de répondre aux exigences opérationnelles pour piloter les activités d'usine, notamment celle de la production (Zian, 2013). Plus tard, l'expansion des méthodes de gestion et de management, intégrant plusieurs notions entre autres la notion de centre de responsabilité, objectif escompté a augmenté la variété des tableaux de bord.

Cette tendance évolutive au fil de temps permet au tableau de bord d'assurer son rôle en tant qu'un outil de pilotage capable de propulser les structures notamment les structures

carcérales. Il porte sur un suivi détaillé du plan d'actions qui a donné naissance à la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) (Zian, 2013). Selon Bouquin (2001), un système de tableau de bord est « un outil d'action qui intègre un petit ensemble d'indicateurs (cinq à dix) pour permettre aux gestionnaires de comprendre l'état et l'évolution des systèmes qu'ils contrôlent. Il les aide également à identifier les tendances qui influenceront ces systèmes sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». Ceci dit, on peut déduire que si les centres sociaux éducatifs du milieu carcéral venait à intégrer un tableau de bord dans son processus de pilotage, il y a de forte possibilité que ces centres soit plus efficaces et opérationnels (Bouquin, 2001).

Pour Semler (2003), le Tableau bord en tant qu'outil rassemble plusieurs indicateurs et informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie » notamment la réinsertion durable des ex-détenus mineurs. D'après (Berland, 2008).la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la présenter par un ensemble de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes.

1.2.4.2. Un travail de groupe ou d'équipe dans le pilotage des centres sociaux éducatifs du milieu carcéral

L'administration pénitentiaire relève de la tutelle de plusieurs ministères, avec une primauté du ministère de la justice sur les autres notamment : l'administration territoriale, les affaires sociales, celui de la jeunesse et de l'éducation civique et ceux en charge de l'éducation et de la formation. Toutes ces strates sont susceptibles d'apporter une contribution à l'édifice à fin de promouvoir la réinsertion socioprofessionnelle des détenus. Cette volonté étatique est aussi l'apanage des organisations non gouvernementales et les associations en charge des droits de l'homme et de la sécurité sociale. La combinaison desdites strates si elles sont coordonnées en synergie d'actions, donc en équipe, la performance est plus escomptée. Il sera question d'aborder la notion de l'impact du travail en équipe sur l'atteinte des objectifs, les singularités d'actions des strates afin d'aboutir à l'absence d'une vision unificatrice en matière de pilotage des centres sociaux éducatifs.

Au sein d'une organisation, le travail d'équipe est plus productif que celui du groupe. L'équipe dégage une énergie positive et participative du fait de la conjugaison des apports des différents membres notamment les acteurs sociaux, religieux, administratifs et judiciaires pour ce qui est du milieu carcéral objet d'étude. Or, l'approche de groupe pratique l'addition des

apports. Les apports des différents acteurs et intervenants du milieu carcéral constitue des additions des singularités qui certes portent des fruits mais ne permet point attendre optimalement l'objectif de performance.

Les actions menées en faveur des détenus durant leur période d'incarcération, sont certes multiples et diversifiées mais semble être moins efficace au regard du faible taux de réhabilitation au détriment d'un taux de récidive élevé, davantage encore chez les prisonniers les jeunes (Mineurs). Les auteurs constatent une progression des taux de récidive selon le nombre d'années pris en compte. La durée de la période d'observation détermine la prise en compte de la récidive survenue longtemps après la condamnation initiale. Pour les délits sanctionnés par des peines d'emprisonnement de longue durée, l'allongement de la période d'observation est particulièrement pertinent puisque les condamnés ne peuvent pas récidiver pendant leur incarcération.

Morelle (2018) a constaté que le taux de récidive dans les six ans est plus élevé chez les jeunes. Selon l'étude de 2013 « Mesurer la récidive » du ministère de la Justice, les taux de récidive des mineurs sur une période d'observation de six ans s'élèvent à 63 %. Le taux diminue avec l'âge, la tranche d'âge des 30 à 39 ans présentant le comportement le plus moyen avec 40 %. Ce phénomène reflète le fait que les actions combinées des groupes d'intervention en prison ont moins de chance d'être efficaces. Des groupes d'interventions en milieu carcéral est moins susceptible de porter des fruits.

Plusieurs ministères, organismes internationaux et nationaux s'intéressent à la question carcérale au Cameroun tantôt pour mettre en relief les conditions de détention (AMNESTY International, ACAT) ou encore pour décrier la faible applicabilité des procédures pénales (Ngono Bounougou, 2014), mais aussi en lien avec l'encadrement des détenus mineurs. Ces actions sont à l'endroit des détenus singuliers avec des points d'ancrages différents.

L'administration pénitentiaire est depuis 2014 rattachée au ministère de la justice, sous la coordination du ministre délégué auprès du ministre de la justice garde des sceaux. A cet effet, une direction en charge s'occupe au niveau stratégique d'assurer le fonctionnement des prisons dans l'étendue du territoire national. Il est chargé entre autre de définir les protocoles judiciaires et de faire appliquer le code pénal aux individus ayant commis une infraction. Pour ce qui est des mineurs incarcérés, la loi définit un cadre d'intervention favorable au respect des droits des enfants notamment en éducation, santé, culture et autres. C'est ainsi que sont nés les centres socioéducatifs et culturels dans les prisons avec pour objectif la préparation à

la sortie des détenus afin d'assurer leur réinsertion socioprofessionnelle. Ce centre a mis sur pied un dispositif éducatif pour les détenus mineurs mais dont l'accès relève de la volonté des autorités pénitentiaire.

De même il est en charge notamment de l'information sur les prisonniers, de l'information sur les tribunaux, de la gestion des remises, l'admission des prisonniers et mise en liberté, détention des détenus en cours de procès, affectation et surveillance des prisonniers, soins médicaux aux prisonniers la gestion, l'indemnisation des victimes, la gestion de la libération conditionnelle et de la mise à pied provisoire, la réforme des prisons au niveau stratégique.

Relativement à sa mission régaliennne en faveur des couches sociales défavorisées ou des cas sociaux, le ministère des affaires sociales intervient également dans le processus d'incarcération des détenus mineurs en occurrence. Son action commence tout d'abord au niveau de la police première unité, où il existe des agents sociaux qui assistent aux auditions des mineurs en plus d'un proche de la famille de l'enfant concerné. Il veille également à la classification des lieux de détention qui semblent être liés à la préparation à la sortie des détenus mineurs. Les détenus mineurs doivent bénéficier d'une séparation catégorielle avec les adultes sur les lieux de détention ou d'emprisonnement dès le premier niveau d'interpellation jusqu'à l'incarcération.

Le Ministère des Affaires Sociales, dont l'une des missions légales est la protection sociale des enfants, a mis en œuvre le Projet de Soutien aux Enfants Inadaptés (PAEI) en 2021. Selon la nomenclature utilisée dans le Tableau de Bord Social (TBS), les enfants en conflit avec la loi sont considérés comme l'une des catégories d'enfants inadaptés nécessitant des mesures de protection spéciales. « L'objectif de l'EDP sera de faire en sorte que tous les enfants en conflit avec la loi au Cameroun bénéficient des mesures de protection prévues par le droit pénal, la procédure pénale camerounaise et les cadres réglementaires associés ».

Suite à l'adoption de la loi n° 2005/007 du 27 juillet 2005 portant code de procédure pénale, entrée en vigueur effective le 1er janvier 2007, le législateur camerounais a souhaité moderniser la procédure pénale en tenant compte notamment de la question des droits de l'homme. Sur le plan national, la discipline applicable en prison tire son fondement notamment du Décret n°92-B 052 du 27 mars 1992. Avant l'entrée en vigueur du Décret n°92-052 du 27 mars 1992, la discipline pénitentiaire était régie par le Décret n°73-774 du 11 décembre 1973 portant régime pénitentiaire au Cameroun. L'objectif de ce texte est de former le personnel à promouvoir l'ordre et la discipline parmi les détenus et d'assigner aux prisons

trois rôles essentiels : un rôle pénal, un rôle économique et un rôle social ; et pour tenir les institutions pénales responsables par un classement approprié. Elles comprenaient des prisons centrales d'orientation et de sélection, des prisons de production, des écoles, des centres de détention et des prisons spéciales.

Le traitement pénal du délinquant juvénile est beaucoup plus délicat que celui des adultes. Yawaga (2007). « En termes criminels, la situation des mineurs est toujours aussi sensible que la victime ou l'auteur d'une infraction » Renucci (2000). Si «la spécificité de la délinquance juvénile justifie traditionnellement une réponse pénale précise et adaptée » Philip (2005), il n'y a plus de raison de douter de la valeur d'une attention particulière au mineur.

Plusieurs associations interviennent dans le milieu carcéral Camerounais. Certaines à caractère religieux offrent des enseignements bibliques aux détenus à l'effet d'amener ces derniers à changer de comportement, de renoncer au crime ou encore de regretter les actes asociaux commis. Presque 70 % des détenus au Cameroun sont en détention préventive, ce qui signifie qu'ils n'ont pas encore été jugés. EMINED offre une assistance juridique aux mineurs, car la plupart n'ont pas les moyens de se payer un avocat. Ce volet d'activité est soutenu financièrement par l'ACAT depuis la fondation d'EMINED. Ces dernières années, environ 40 mineurs par an ont ainsi vu leur dossier accéléré et ont été jugés grâce au travail de l'avocat d'EMINED. L'objectif est de libérer le plus grand nombre possible de prisonniers mineurs dans les meilleurs délais.

Bien que l'école soit obligatoire, le gouvernement camerounais ne fournit pas d'installations éducatives pour les jeunes détenus. C'est pourquoi le partenaire d'EMINED, le Foyer de l'Espérance, en a créé un. EMINED organise une grande fête pour les jeunes détenus à une période spécifique de l'année, au cours de laquelle ils reçoivent un repas convenable. Chaque année, lors de deux ou trois autres fêtes, l'ONG vise à diversifier le menu pour les mineurs. En effet, tous les autres jours de l'année, la prison leur donne un unique et même repas : des haricots et du maïs avec quelques gouttes d'huile et un peu de sel.

Les différents acteurs intervenants dans le milieu carcéral ont chacun des stratégies d'interventions, d'accompagnement ou d'encadrements singuliers et agissent pour la plupart en acteurs libres sans pourtant une synergie d'action. Le milieu carcéral devient donc un espace au cœur de plusieurs interventions variées et libres traduisant le caractère fragile de son environnement.

Si les actions des organismes internationaux, des ONG, des associations et autres acteurs étaient mesurées sous le prisme des acteurs gouvernementaux, la synergie serait plus efficace et porterait mieux des fruits escomptés à l'endroit des détenus d'une part et aussi des agents pénitenciers qui souffrent d'une destruction d'image (ils exercent un pouvoir informel au sein de la prison). L'unification des actions serait plus intéressante au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus, en raison du caractère combinatoire des approches d'encadrements.

1.2.4.3. L'approche processus en milieu carcéral

Cette démarche semble être l'apanage des seules entreprises certifiées et reste encore souvent perçue comme une contrainte normative mise en place et gérée par les « services qualités ». Ce constat montre une fois encore l'image négative et réductrice que véhiculent les normes et les démarches de certification. Un processus est une séquence d'activités ou d'opérations qui transforme des éléments d'entrée (par exemple, une demande de prestation de formation ou de diagnostic) en éléments de sortie (remise d'une attestation de formation, d'un rapport) en créant de la valeur ajoutée (transfert de connaissances, résolution d'un problème, développement d'outils...). Pour que le service rendu soit conforme aux attentes, ce processus doit être parfaitement défini, maîtrisé et régulièrement amélioré (Saily, 2019).

On distingue généralement trois types de processus : les processus de management (activités permettant de mener à bien la stratégie de l'organisation), les processus de réalisation (directement impliqués dans la " production " du produit ou du service destiné aux bénéficiaires) et les processus de support, qui fournissent les ressources nécessaires au fonctionnement de tous les autres processus. Pour chaque processus, nous identifions : un leader, qui est responsable de l'exécution du processus, d'éventuels contributeurs, qui sont responsables d'une ou de plusieurs activités au sein du processus, au moins un client (qui peut être le client final, mais aussi un "client interne", et un fournisseur, qui peut également être externe ou interne à l'organisation). Ce processus ne peut se faire que suivant quatre étapes qu'il convient de souligner ici notamment l'identification et la classification des processus, formalisation et la description de chaque processus, l'adaptation de la structure et aussi le suivi à mettre en place afin de piloter le système des processus.

Pour améliorer la qualité de service il est indispensable de concevoir l'approche processus comme outil fiable de management (Bourguignon, 2018). Cette étape consiste à identifier tout d'abord les processus en contact direct avec les bénéficiaires directs des produits que

proposent les centres sociaux éducatifs en milieu clos: Ces processus métiers , en phase avec la finalité du centre, sont soutenus par des processus supports : ressources humaines, maintenance et travaux neufs hors, dans les centres socioéducatifs, la ressource humaine devant animé les processus identifiés est moins qualifiée à la tâche, moins pris en compte dans le processus de prise de décision et peu suffisant pour ce qui relève des effectifs. La plupart des acteurs du processus de formation sont des « enseignants détenus » qui exercent pour des raisons de divertissement à l'effet d'oublier leur situation carcérale.

Pour ce qui est du processus visant la maintenance des locaux, il est nécessaire de signaler que le milieu carcéral souffre de promiscuité avec des locaux délabrés (Morelle, 2019). Ce processus ne saurait être implémenté dans un tel environnement lorsqu'on sait que la mission première consiste à punir non à restaurer les détenus. On serait au cœur d'une contradiction de politique carcérale dont les processus peu applicables dans ce biotope rendent difficile l'atteinte des objectifs escomptés des centres socioéducatifs.

Bourguignon (2018) précise qu'il ne faudrait point soustraire un processus avec un service, un département ou une direction d'une organisation. L'organisation d'une structure doit être matricielle. L'organigramme hiérarchique définit l'organisation verticale de la structure, les processus représentant l'organisation horizontale. Cela veut bien dire que les processus traversent l'organisation hiérarchique de la structure.

Il convient de noter que dans le pilotage des prisons au Cameroun dans une dimension d'encadrement multiformes aux finalités d'insertion socioprofessionnelle, l'identification des processus est loin d'être effectif dans cette structure, du fait non seulement de son caractère semi fermé mais davantage dans sa configuration structuro-organisationnelle qui vise plus la punition. L'objectif de réinsertion étant qu'un arrière-plan qui peut se soustraire selon la politique pénitentiaire en place (Ngono Bounougou, 2014).

Selon la norme ISO 9001, un processus est un ensemble d'activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. La formalisation et la description des processus se concentrent sur cinq aspects essentiels :

- un nom : précis et évocateur pour tout le monde ;
- une finalité : expression de la raison d'être du processus en utilisant des verbes d'action ;
- les activités principales : liste des activités menées au sein du processus ;

- les données d'entrée : éléments pris en charge par le processus (Matière)
- les données de sortie : éléments restitués par le processus (Produit / Service)

Cette formalisation des différents processus convoqués par Bourguignon (2018) est un idéal de configuration de chaque processus qui doit suivre l'ordre de ces cinq points en tant que fiche signalétique. Sauf que l'analyse du fonctionnement des prisons camerounaises ne nous laisse point à croire à une telle description vue que le processus en tant qu'outil de pilotage systémique est moins présents en milieu carcéral.

Si l'on envisage une atteinte des objectifs des centres socioéducatifs celle de la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus, il est indispensable de nommer clairement le processus identifié (exemple processus de réarmement moral pour tous les détenus) ; une finalité du processus (exemple contribuer à la préparation des détenus) ; établir clairement les activités à mener au sein du processus (causeries éducatives, éducation civique et moral, monitoring etc) ; les éléments d'entrée pris en charge par le processus (les détenus mineurs en âge scolaire) et les données de sorties restituées par le processus (Bourguignon, 2018) (détenus compétents et adaptés à la réintégration sociale). Nous pensons que si ce protocole est bien suivi, il facilitera l'efficience des centres socioéducatifs et contribuera inéluctablement à l'adaptation de l'organisation celle des prisons.

La description concrète du processus facilite l'adaptation de l'organisation à son environnement bien qu'inter changeant. L'environnement carcéral est propice pour un changement du fait du fait de la réglementation en vigueur qui se veut plus conservatoire. La description du processus tient sur quelques articulations qu'il convient de souligner et de mettre en relief avec les centres socioéducatifs du milieu carcéral. Une fois le processus défini, il s'agit de le décrire, à travers les 5 éléments suivants :

- Main d'œuvre : compétences définies par les fonctions des acteurs du processus ;
- Méthodes : méthodes de travail mises en œuvre dans le processus (procédures, réunions de pilotage, etc.) ;
- Moyens : ressources utilisées dans le processus (matériaux, machines, logiciels, etc.) ;
- Environnement : environnement de travail (température, humidité, etc.) ;
- Mesure : indicateurs de suivi et de mesure du processus - définition d'objectifs de performance (Bourguignon, 2018). Adossé au milieu carcéral environnement de notre étude,

suivant l'exemple de processus identifié plus haut (réarmement moral), la main d'œuvre définie consiste à identifier les différents acteurs à impliquer dans le réarmement moral en occurrence (psychologues, sociologues, religieux, société civile) ; méthodes de travail mises en œuvre au sein du processus (planification des réunions de travail avec différents acteurs, mises en place des procédures de travail) ; définir les moyens d'accompagnement des procédures en termes de matériels, appareils et logiciel approprié (test d'orientation, guide biblique etc.) ; cadrage d'un environnement de travail propice et enfin la définition des indicateurs de surveillances (la fiche présence aux séances de travail, les rapports de réunion, les rapports de travaux). La description ci-dessus est complémentaire aux deux premiers principes et nécessite un suivi et un contrôle afin obtenir les objectifs escomptés.

Tout processus mérite un accompagnement et un suivi véritable pour pouvoir définir une amélioration continue selon les constats perpétrés. Les trois précédentes étapes, réalisées en quelques séances de travail avec la direction de l'entreprise, ont permis de mettre en place le cadre de référence de l'approche processus. L'accent est désormais mis sur le pilotage des processus par le biais des indicateurs de suivi et de mesure tels que la performance et les objectifs, ainsi que des outils d'amélioration continue tels que les actions correctives, les actions préventives, les actions de progrès et les audits internes.

Opérationnellement, les indicateurs de contrôle et de mesure de la performance du processus peuvent doivent être définis afin d'assurer un système de suivi relatif à l'applicabilité des processus. Ces indicateurs peuvent être : les rapports réguliers, les fiches de présences, la tenue des réunions, la proposition des résolutions suite aux dysfonctionnements observés. Pour ce qui des outils d'amélioration continue indispensables à l'efficacité du processus, elle porte sur la définition des actions correctives, des actions préventives mais aussi un système audit interne à instaurer au sein des centres socioéducatifs du milieu carcéral.

Le management par les processus doit être pris en charge directement par les membres de l'encadrement. Les indicateurs de surveillance et de mesure permettront de s'assurer que les processus sont maîtrisés et efficaces, c'est à dire qu'ils ont la capacité d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Les outils d'amélioration continue mis en œuvre permettront, quant à eux, de s'assurer que les processus sont matures et aptes à réagir face l'environnement

1.3. Aménagement du milieu carcéral

L'objectif du milieu carcéral pour les mineurs est de permettre à ces derniers d'acquérir les connaissances livresques et les compétences pratiques nécessaires pour se prémunir contre les risques de récidive et de générer un revenu pouvant ouvrir des perspectives d'avenir meilleur, gage de réinsertion sociale. Biwole (2010) définit les activités éducatives en milieu carcéral comme celles qui peuvent contribuer à un changement d'attitude du détenu et faciliter sa réinsertion, ou celles qui peuvent améliorer son niveau d'éducation.

L'atteinte d'un tel objectif nécessite inéluctablement un réaménagement tant au niveau organisationnelle qu'opérationnelle. Il est donc primordial de considérer le milieu carcéral camerounais comme une institution publique au sein duquel des pratiques sont régulées et réajustées par de nouvelles approches de gouvernance, alléger les dispositifs juridiques, réorganisation les dispositifs de formation en proposant des formations à la « carte » tenant compte des profils individualisés des détenus bénéficiaires.

1.3.1. Management d'un service public

Depuis de nombreuses années, les organisations du secteur public sont soumises à un processus de profonde transformation, sous l'effet d'une combinaison de facteurs : mondialisation, décentralisation, développement global et technologique (en particulier dans les domaines de l'information et de la communication), modernisation structurelle et demandes du public.

Ces efforts de réforme de l'administration publique sont aussi anciens que l'administration elle-même, mais l'ampleur et la portée des réformes entreprises au cours des dernières décennies sont non négligeable. Ces réformes contemporaines sont généralement regroupées sous le terme de « Nouveau Management Publique » (NMP), utilisé depuis les années 1980 pour décrire un ensemble de changements dans le secteur public qui remonte sensiblement à la fin des années 1970.

Les différentes conceptions de la NMP partagent toutes des éléments qui constituent l'idéologie d'une bonne gestion du secteur public notamment celle du milieu carcéral en tant que service public. L'élément le plus commun est probablement l'accent mis sur la gestion au sein du secteur public plutôt que sur son administration, qui est traditionnellement au centre des préoccupations. En outre, dans le cadre du NMP, une grande partie de la responsabilité des résultats de la gestion publique, et de la bonne administration en général, incombe aux

gestionnaires plutôt qu'aux dirigeants politiques. Les NMP estiment également que la meilleure façon de bien gouverner est de donner à ces gestionnaires une autonomie considérable.

Or, la gestion opérée dans les prisons est fortement corrélée plus à l'administration en contexte de prégnance carcéral qu'au nouveau management notamment en vigueur dans les institutions publiques gage d'une efficacité escomptée. Les pratiques administratives dans les prisons camerounaises nécessitent une gestion unique en raison de leur nature omniprésente, comme décrit précédemment. Si le milieu pénitencier répond aux exigences des institutions publiques de par sa configuration, il est évident que celle-ci s'arrimer graduellement aux nouvelles formes de management des institutions publiques.

En conséquence, les méthodes de gestion traditionnellement utilisées dans le secteur privé se sont progressivement étendues au secteur public, formant le courant de la nouvelle gestion publique (NGP). La nouvelle gestion publique (NMP), également connue sous le nom de nouveau management public (NPM). Ce processus a touché, dans une mesure plus ou moins grande et sous des formes diverses, tous les pays de l'OCDE et de nombreux pays en développement. Un débat s'est instauré, qui se poursuit encore aujourd'hui, entre les partisans et les adversaires de l'introduction de la logique de marché dans le secteur public. Le développement ou l'émergence de nouveaux concepts tels que la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance et l'évaluation dans le secteur public soulève un certain nombre de questions qui incombent également le milieu pénitencier.

1.3.1.1. Le NMP outil de performance des institutions carcérales

Souvent qualifiées d'inefficaces et de moins rentables, les organisations publiques, en l'occurrence celles du système pénitentiaire, présentent depuis des années des dysfonctionnements et des déficiences liées à leur nature et à leur finalité organisationnelle. Ces dysfonctionnements sont liés à la nature et à la finalité de leurs institutions (Charreaux, 2006, Grout et Stevens, 2003). Dans le même but d'améliorer les performances du secteur public, de nombreux pays de l'OCDE se sont engagés dans un processus de modernisation de leur gestion publique. La logique de l'action du secteur public est passée de l'ancien paradigme traditionnel à un nouveau paradigme qui se veut plus contextuel et efficace (Souad Bartiche & El Houssaine Erraoui, 2021). La logique de l'action du secteur public est passée de l'ancien paradigme traditionnel de l'administration publique ou paradigme « wébérien » à la « nouvelle gestion publique (NGP) ou 'nouvelle gouvernance publique » (Osborne, 2006).

Depuis le début des années 1980, la gestion des affaires publiques a connu ce que l'on appelle un changement de paradigme (Charih & Landry, 1997). Ce changement a impliqué des changements structurels aux niveaux organisationnel, managérial, numérique et éthique au sein du gouvernement, une révision générale du mode de fonctionnement des administrations publiques et une refonte du rôle de l'État. Dans le but de doter l'administration publique de nouveaux modes de gestion alliant flexibilité, réactivité et mutabilité, le gouvernement camerounais a adopté un large éventail de réformes du NMP applicables à l'ensemble des services publics, une réalité qui ne semble pas faire l'unanimité dans le milieu pénitentiaire, malgré son statut d'institution publique.

La performance est un concept complexe et multidimensionnel (Bourguignon, 1995) qui ne permet pas d'avoir un modèle de mesure prédéfini et accepté par tous les chercheurs. La littérature multidimensionnelle (Salgado 2013, Hamdouch & Depret 2009) interprète la performance dans différents contextes (financier, boursier, économique, organisationnel, social...), en l'associant à l'efficacité, l'output/productivité et la création de valeur. La recherche de la performance est le moteur des décisions de modernisation des organisations publiques. En fait, la performance est considérée comme le résultat d'un programme de modernisation réussi. L'hypothèse sous-jacente est que les organisations publiques peuvent être rendues plus efficaces en changeant les « règles du jeu » (Souad Bartiche & El Houssaine Erraoui, 2021), en tant que les conditions et les incitations dans lesquelles elles fonctionnent. Cela conduit à la conclusion qu'il existe cependant des composantes importantes du NMP que l'on retrouve systématiquement dans les réformes publiques et qui sont liées à la recherche d'une amélioration des performances (Larbi, 1999 ; Politt, 2002).

Le milieu carcéral est au cœur de la recherche de la performance comme solution ultime à la réduction des actes de délinquances et la réinsertion sociale et professionnelle des ex-détenus. Il est donc urgent qu'en tant qu'institution, il se doit d'adopter et de transporter les prescriptions du nouveau management public en termes de processus, organisation, fonctionnement et pratique propices à rehausser la performance de l'institution. Cette performance rendue efficace contribuera à la réinsertion des ex-détenus une fois leur peine purgée.

1.3.1.2. NMP peu applicable en contexte de prégnance carcérale au Cameroun

Le nouveau management public constitue un outil efficace d'optimisation des résultats pour les services publics. Cet outil dans sa pratique vise une certaine flexibilité, une

décentralisation, une gouvernance axée sur les résultats est difficile d'applicabilité dans le milieu carcéral en raison des contraintes et l'accentuation des interdictions (Ngono Bounoungou, 2014). L'implémentation du NMP doit être considérée avec un certain recul et une certaine prudence. En effet, dans tous les pays qui l'ont adopté, le NMP n'a pas été un succès complet, malgré quelques réussites et changements apparents. Le succès partiel du NMP peut être dû à des limites inhérentes ou à des dysfonctionnements liés à son application selon la nature des services (Amar & Berthier, 2021).

Il est clair que dans un environnement de prégnance carcérale, la gestion quotidienne est indéniablement plus difficile : assurer la sécurité, fournir du travail, envisager des activités éducatives ou professionnelles, organiser des visites dans des conditions décentes, fournir des soins de santé, etc. En fait, les contraintes carcérales conditionnent de nombreuses décisions quotidiennes dans les prisons et, la mission de l'administration pénitentiaire étant de faire sortir le plus grand nombre de détenus le plus rapidement possible même cette volonté semble être tronquée par les pratiques judiciaires plus lourdes (Ngono Bounoungou, 2014).

Plus près, on se rend compte que, les décisions quotidiennes sont prises par l'administration pénitentiaire dans une dynamique autoréférentielle qui privilégie les éléments susceptibles de maintenir son fonctionnement institutionnel, y compris les échecs, au détriment d'un projet centré sur le détenu ou la peine, son sens et ses objectifs. Dans ce domaine, aucun outil de gestion spécifique ne semble avoir été envisagé ou conçu pour faciliter la gestion quotidienne. Sa dimension comptable ne donne pas lieu à l'élaboration de stratégies spécifiques, et dans certains cas, on peut même dire que certains aspects structurels fondamentaux reposent sur les contraintes opérationnelles de cette dernière, notamment en ce qui concerne l'établissement de budgets pour l'habillement et la nourriture en fonction de la capacité de paiement du détenu. La capacité théorique des établissements plutôt que leur occupation réelle (Devresse, 2013).

1.3.2. Aménagement du dispositif institutionnel

Le réaménagement institutionnel du milieu carcéral doit opérer dans divers domaines avec un effet sur les pratiques quotidiennes intra-muros. Il est judicieux d'intervenir sur la gestion de la population carcérale en limitant la détention provisoire, repenser le casier judiciaire frein d'une insertion professionnelle probable, mettre l'accent sur les centres de rééducation.

1.3.2.1. Limitation des détentions provisoires

L'étude de la démographie trop croissante de nos prisons montre que l'urgence d'agir est essentielle, pour ne pas dire primordiale, en ce qui concerne le sort des détenus provisoires. Les prévenus représentent encore plus de la moitié des détenus dans les prisons camerounaises. L'administration pénitentiaire camerounaise, dans un rapport hebdomadaire, notamment celui du 07.08.2023 au 13.08.2023, a dénombré la population carcérale à 34 337 détenus avec 18984 prévenus soit 55,28 % de la population carcérale totale.

Sando (2013), envisageait le pourcentage des prévenus au-delà du deux tiers de la population carcérale avec une forte croissance dans les grandes métropoles: « les statistiques disponibles relèvent que les $\frac{3}{4}$ de la population carcérale camerounaise sont constitués des prévenus. » Et que « les prisons de Yaoundé et de Douala donnent un cliché bien fidèle de cette réalité. » Dans le sens de Ngonou Bounoungou (2014), deux pistes d'aménagement sont envisageable notamment le respect de la durée légale de la détention provisoire et impliquer le régisseur de prisons en la matière. L'analyse des statistiques actuelles recueillies dans les prisons camerounaises et aux services centraux du ministère de la justice révèle un nombre alarmant de détenus provisoires. L'une des raisons de cette situation est le non-respect de la durée légale de la détention préventive, que le principe de la présomption d'innocence ne permet pas de respecter.

Selon Ngonou Bounoungou, afin de résoudre le problème de la durée de la détention provisoire, certains pays confient la gestion de la détention provisoire à des organismes indépendants. Si l'intérêt premier de cette institution est de faire respecter le principe selon lequel « toute personne présumée coupable a le droit d'être jugée dans un délai raisonnable », il est également vrai que ses actions peuvent réduire considérablement le nombre de prévenus. Pour ce qui est de la problématique relative à la détention provisoire au Cameroun, il est nécessaire de séparer la procédure d'instruction de la procédure de détention (Ngonou Bounoungou, 2014). Il est à noter que, pour l'instant, c'est le même juge d'instruction qui remplit les deux fonctions. Mais la question est de savoir si cette approche ne se heurtera pas une fois de plus à l'inertie judiciaire, sous le prétexte plus ou moins convaincant du manque de moyens financiers et humains.

Il est important de définir les sanctions applicables en cas de non-respect de la durée légale de la détention provisoire. Avant l'adoption du nouveau code de procédure pénale, la détention préventive avait une durée indéterminée. Cependant, les progrès législatifs ont introduit des

délais spécifiques à respecter. Ainsi, la durée de la détention provisoire est désormais fixée par le juge d'instruction dans le mandat d'amener et ne peut dépasser six mois pour un délit et douze mois pour un crime.

Ngono Bounougou (2014) arrive à la conclusion que ces délais ne soient pas accompagnés de sanctions spécifiques en cas de non-respect. Selon la loi, à l'expiration du délai de validité de la détention provisoire, le juge d'instruction doit ordonner la mise en liberté immédiate de l'inculpé, à moins qu'il ne soit détenu pour une autre raison. Il est donc nécessaire que les juridictions chargées de prononcer la détention provisoire soient conscientes de ces délais et de leurs obligations liées à la mise en liberté de l'accusé après expiration.

On peut d'ailleurs lire à travers l'article 221, alinéa 1^{er} et 2 du nouveau Code de procédure Pénale au Cameroun respectivement que « la durée de la détention provisoire est fixée par le juge d'instruction dans le mandat. Elle ne peut excéder six (6) mois. Outre les délais prescrits, il est important de noter que la prolongation d'une peine peut également être influencée par certaines circonstances. Par exemple, s'il existe des raisons impérieuses telles que la nécessité d'une enquête plus approfondie ou l'implication de plusieurs accusés, le tribunal peut envisager de prolonger la peine au-delà du délai initial. Cependant, toute prolongation doit être étayée par une ordonnance motivée, garantissant que la décision est fondée sur des justifications valables et sur les principes de la justice. Cela permet au système juridique d'être flexible et de traiter les cas complexes de manière appropriée. Puis ; « À l'issue de la période de validité de la mesure de sûreté, le juge d'instruction doit ordonner la mise en liberté immédiate de l'inculpé sous peine de poursuites disciplinaires, à moins qu'il ne soit détenu pour autre cause. ». Dans ce sens, Ngono Bounougou (2014) conclut que le non-respect du délai légal de détention provisoire devrait être considéré comme une violation de la présomption d'innocence et une infraction pénale. Ce délit serait sanctionné par une peine spécifique. Cette proposition permettrait d'anticiper sur les délais judiciaires et de libérer les prisons camerounaises, avec la collaboration et l'intervention du régisseur.

Pour ce qui est l'applicabilité de la réglementation du régisseur de prisons en cas de détention provisoire abusivement prolongée, des dispositions doivent être prises par l'administration pénitentiaire même si le pouvoir d'entrer ne l'incombe pas, elle se doit de signaler en cas de non-respect ou la violation du délai de détention provisoire dans son administration. Comme nous l'avons signalé plus haut, en dépit des nouvelles dispositions du nouveau code de procédure pénale, la durée de la détention provisoire est de plus en plus longue.

L'administration pénitentiaire, dont le rôle traditionnel est d'assurer l'exécution des décisions de justice ne peut rester indifférente à ce phénomène destructeur que subissent les prévenus au mépris de la législation en vigueur.

Pour ce qui est des détenus mineurs, aux termes de l'article 704 du Code de Procédure pénale Camerounais :

Le mineur de douze (12) à quatorze (14) ans ne peut faire l'objet d'un mandat de détention provisoire qu'en cas d'assassinat, de meurtre ou de coups mortels. L'article 705 du même texte précise : Le mineur de quatorze (14) à dix-huit (18) ans ne peut faire l'objet d'un mandat de détention provisoire que si cette mesure paraît indispensable

En outre, le Conseil de l'Europe déclare :

La surpopulation carcérale, problème complexe, représente un défi majeur pour les administrations pénitentiaires et la justice pénale dans son ensemble. Ses principales causes (se trouvent) en dehors du système pénitentiaire et (par conséquent) ne relèvent pas de sa compétence, (...).

Selon Ngonou Bounoungou, si nous souscrivons pleinement au raisonnement antérieur du Conseil de l'Europe, le fait que le Conseil de l'Europe n'ait pas été saisi de la question de l'incarcération n'a pas été pris en compte. A ce titre, l'administration pénitentiaire est un service public. Elle doit gérer une population dont elle ne décide ni de l'entrée ni de la sortie. De plus, le régisseur est responsable de l'application quotidienne du régime pénitentiaire dont il n'est que l'exécutant. Il est tenu de s'indigner du non-respect des délais de détention provisoire, qui est l'une des causes de la surpopulation carcérale.

1.3.2.2. Réduire le « tout carcéral »

Ce vocable est emprunté à Ngonou Bounoungou traduisant l'excès d'incarcération de la justice camerounaise. Pour elle, à la moindre infraction la détention est l'issue la plus plausible. Pourtant, d'autres mesures peuvent être envisagées. D'autres options, plus préparatoires,

permettent d'adapter les sanctions aux différents types de délinquance : sursis simple, jours-amende, mise à l'épreuve, etc. Ces mesures permettent également d'éviter le « tout carcéral ».

Au Cameroun, malgré les dispositions légales, elles sont loin d'être pleinement utilisées. Les magistrats semblent réticents à adopter ces solutions, peut-être peu fiables en termes de mise en œuvre et préfèrent adopter la solution la plus « commode », celle de la détention. Certes, pour certaines infractions et certains délinquants, la solution la plus adaptée ne peut être que la prison. Mais à une exception près, l'exécution des peines « hors les murs » est une perspective que les autorités camerounaises devraient privilégier pour un avenir plus serein de l'ensemble de la population camerounaise, compte tenu de son contexte socioculturel.

La liberté dans le choix de la peine à infliger aux délinquants doit respecter le principe de l'individualisation de la peine et la liberté de la fonction judiciaire. Cependant, il existe trop de cas où cette liberté est exercée et certains délits ne sont pas pris en compte. De nombreux articles du Code pénal camerounais permettent aux juges de prononcer des peines d'emprisonnement dans de nombreux crimes, délits et contraventions. Si l'emprisonnement était remplacé par une peine d'amende, il y aurait moins de surpopulation carcérale (Ngono Bounougou, 2014). Les juges devraient utiliser cette option d'amende tout en équilibrant les intérêts des victimes, des délinquants et de la société. Malheureusement, l'analyse des cas dans les établissements pénitentiaires montre que les juges ont souvent tendance à recourir à l'emprisonnement pour des raisons d'exemplarité, ce qui est regrettable. Il est important de remettre en question cette mentalité carcérale et de favoriser une approche plus individualisée dans le choix des peines.

La privation de liberté en elle-même a des conséquences néfastes et parfois irréversibles, surtout si l'on analyse les conditions de détention. Si une peine de prison peut être évitée, il vaut mieux le faire. Les peines d'emprisonnement sont soit sans intérêt pour la majorité de la population, parce que certains ne sont pas en mesure de les éviter, soit parce qu'elles sont trop lourdes. La majorité de la population, parce que certains articles de la loi pénale ne sont pas conformes aux mœurs de la société camerounaise, soit parce que la peine d'emprisonnement fera plus de mal que de bien. Certains délits n'ont pas de raison d'être, et les peines d'emprisonnement qu'ils comportent ne sont pas adaptées aux mœurs de la société camerounaise (Ngono Bounougou, 2014).

Pour le cas de certaines infractions commises, l'emprisonnement ne devrait être l'ultime solution pour le pouvoir judiciaire au Cameroun. Car, d'autres mesures correctives peuvent

être envisagées beaucoup plus visant un amendement à l'aide par exemple de ce Ngonou Bounoungou a qualifié de service de salaire réduit. Le cas des détournements publics serait moins bénéfique à la société si l'emprisonnement est privilégié. Or le service de salaire réduit vise à restituer progressivement les deniers publics détournés.

Selon Ngonou Bounoungou (2014), les détournements de fonds publics n'ont qu'un impact indirect sur le quotidien des populations des petits villages éloignés. Ces actes préjudiciables à l'État et à la nation sont perçus par la population comme de simples nouvelles, moins préoccupantes que leur propre sécurité constamment menacée. De plus, les fonctionnaires condamnés pour détournement de fonds et actuellement incarcérés dans des prisons au Cameroun bénéficient d'un traitement privilégié par rapport aux autres détenus. En prescription, il est préférable qu'en cas de détournement, il est nécessaire de récupérer les fonds détournés et de transférer l'agent incriminé vers le trésor public où il n'aura plus accès aux fonds publics. Ce dernier continuera de percevoir son salaire, dont une partie est déduite pour rembourser les fonds détournés ainsi que pour le paiement d'une amende.

Au demeurant, le condamné à une peine de SSR peut être comparé à un détenu qui exerce une activité lucrative à l'extérieur, mais dont le salaire, en plus de ses besoins personnels, est utilisé soit pour rembourser des dettes à l'État, soit à l'indemnisation de la victime, soit à l'accomplissement ou à la satisfaction d'obligations familiales.

1.3.2.3. Éradiquer le dispositif de pouvoir informel en milieu carcéral

La gestion des pénitenciers camerounais sont au cœur des dispositifs de pouvoir informel à travers un gouvernement de prison (Morelle et Awondo, 2018). Cette pratique moins recommandée permet souvent aux régisseurs de prison de maîtriser leur environnement en confiant cette mission à certains détenus privilégiés. Or, ce pouvoir informel transforme les relations entre les détenus et leurs pairs puis avec les gardiens de prisons. Les détenus à qui le pouvoir est confié transforment leur vécu carcéral au point de développer l'habitus rendant ainsi difficile leur potentielle réinsertion.

Le pouvoir disciplinaire permet à l'administration pénitentiaire de maintenir l'ordre et la sécurité dans l'environnement carcéral. Ce pouvoir ne peut être exercé que par le personnel ayant autorité au sein de la prison. Toutefois, les détenus peuvent exercer une autorité disciplinaire, dans certaines occasions, pour des infractions commises par des détenus à l'encontre d'autres détenus. Les détenus malheureux, parfois malveillants, se croient au-dessus

des autres. Ce pouvoir disciplinaire doit donc être enlevé aux « anti-gangs » et aux « anti-pénitents » sans oublier toute hiérarchisation des détenus dans les prisons camerounaises (Ngono Bounoungou, 2014).

Dans ce sens, Morelle et Le Marcis (2016) affirment qu'entrer dans une prison sur le continent africain, c'est généralement constater un désordre apparent. Les autorités officielles en charge de la prison semblent laisser les détenus à eux-mêmes, se contentant de surveiller les entrées et les sorties et de pénétrer sporadiquement dans les cours ou les cellules. Pour dépasser cette première impression de désordre, il faut reconnaître la présence d'un gouvernement officieux mais réel sous l'autorité des détenus eux-mêmes, en plus des autorités officielles de la prison (régisseurs, greffiers, gardiens, travailleurs sociaux). La gouvernance globale de la prison apparaît donc comme un équilibre délicat entre ces deux formes de gouvernement.

Ce pouvoir que les détenus délégués peuvent avoir sur leurs codétenus est moins propice à leur réinsertion. Il s'étend même aux groupes constitués dans lesquels les délinquants juvéniles trouvent parfois leurs tuteurs expérimentés. Pourtant, Les Nations Unies, dont la République du Cameroun est membre, adoptent une position claire notamment celle de savoir que: « Aucun détenu ne peut être employé dans les services de l'établissement à un poste impliquant une autorité disciplinaire ».

Dans chaque environnement, il y a un instinct de domination et de suprématie qui se manifeste, y compris dans les prisons. Certains détenus sont capables d'assumer des responsabilités et de fournir des services aux autres détenus. Cependant, il est important que ces responsabilités ne soient pas utilisées de manière coercitive envers les codétenus. Les organisations semi-formelles qui se forment généralement dans les prisons sont le résultat de l'environnement criminel qui y règne. La promiscuité dans les prisons camerounaises favorise une contagion quotidienne malsaine, ce qui conduit à la formation de ces organisations qui sont souvent structurées comme un organigramme formel et fonctionnel (Morelle et Le Marcis, 2016).

1.3.3. Aménagement du dispositif pédagogique

L'enseignement en milieu carcéral doit être considéré comme une composante de la formation continue, de l'apprentissage tout au long de la vie et de la préparation au statut de pédagogue. Le service public de l'éducation doit assurer aux détenus une prise en charge et une formation

appropriées, leur permettant d'acquérir des connaissances et des compétences, contribuant ainsi à leur réinsertion.

Le rôle de l'éducation en milieu carcéral est avant tout de préparer les individus à leur rôle social. L'enseignement en prison est un engagement de resocialisation. Il incarne la nécessité de maintenir le contact avec le monde extérieur par le biais de différents acteurs socio-éducatifs.

1.3.3.1. Encadrement pédagogique des mineurs en détention

L'enseignement fondamentalement porte sur des connaissances déclaratives et procédurales qui font partie des programmes fixés par l'institution scolaire. Ces différentes connaissances sont divisées en champs spécialisés, les disciplines scolaires qui sont-elles mêmes subdivisées en programme scolaire. L'enseignement en milieu carcéral ne s'écarte pas de cette caractéristique. Dans ce sens qu'il donne des connaissances et compétences capables de transformer le détenu mineur.

Les détenus devraient recevoir les connaissances et les compétences nécessaires pour se réinsérer avec succès dans la société après leur libération. Des installations adéquates, répondant aux exigences de la discipline et de la sécurité, devraient être mises à la disposition des détenus capables de bénéficier d'une formation scolaire et professionnelle. Ceci est particulièrement important pour les détenus les plus jeunes et les moins instruits. (Alidières, 2013. P 46)

L'intérêt de l'enseignement en prison a suscité un ensemble de réflexion allant dans le sens de statuer sur ces pratiques afin de mieux proposer des améliorations. Des travaux sociologiques sur la construction identitaire du détenu-apprenant (Vettraino-Soulard, 1980 ; Salane, 2010) et de celle de l'enseignant en prison (Milly, 2004 ; Lamoureux, 2009 ; Blanc, 2005), ont décrit l'enseignement en détention comme étant en rupture avec les normes d'organisation carcérale dans la mesure où celui-ci nécessite des aménagements temporels et spatiaux spécifiques en regard de ceux communément observés en détention.

Le dispositif d'enseignement s'organise de façon pyramidale. Nous avons signalé précédemment qu'au Cameroun, trois grandes instances sont au cœur de l'éducation pénitentiaire ; à savoir les ministères en charge de l'éducation, le ministère de l'administration

territoriale et celui de la justice. Cet accord crée une organisation unique qui se distingue par la présence régulière de fonctionnaires de l'éducation dans les locaux de l'administration pénitentiaire.

Or, dans les prisons Camerounaises, les enseignants exerçant dans ce milieu sont pour la plupart des détenus jadis scolarisés ayant eu des compétences ou une formation durant leurs vies en liberté. Pour des contraintes de passe-temps, davantage pour des raisons de divertissement et de prestige ces derniers nantis d'un diplôme supérieur ou ex-enseignant constitue la ressource enseignante dans ce pôle. Ces « enseignants prisonniers » (Salane, 2010) n'ont pas de formation supplémentaire et spécialisée sur les questions d'encadrement des mineurs en situation de handicap social.

Le coordonnateur du centre socioéducatif du milieu carcéral est appelé selon les prescriptions propres à chaque pénitencier de promouvoir cette pratique pédagogique nécessaire à la préparation à la sortie. Il est donc question de coordonner les actions pédagogiques en vue de répondre aux objectifs de lutte contre l'illettrisme et la scolarisation des mineurs incarcérés. Elles participent du projet de réinsertion des personnes détenues et pour cela essaient de faire appliquer les politiques éducatives sur le « terrain », autrement dit au niveau de la structure pédagogique en établissement pénitentiaire (Alidières, 2013).

L'éducation est un aspect crucial de la prise en charge des mineurs détenus. Selon le rapport 2019 de l'Union européenne sur la surveillance des mineurs détenus, le directeur pédagogique ou le référent mineur doit déterminer l'emploi du temps scolaire collectif et individuel, en tenant compte des besoins de chaque mineur, de son projet individuel et de l'offre de formation disponible sur chaque site. L'emploi du temps doit tenir compte des activités prévues par d'autres services, tels que la PJJ et le service de santé. Il doit être d'une durée minimale de 12 heures, mais de préférence d'une vingtaine d'heures. L'enseignement est organisé en groupes de 4 à 7 mineurs en fonction de leur attitude vis-à-vis de la scolarité, de leur expérience antérieure, de l'évaluation de leurs compétences et de leur motivation, afin de faciliter l'interaction pédagogique entre les étudiants.

1.3.3.2. Redéfinir le profil des enseignants du milieu carcéral

Chaque pays tend à adopter des dispositions et des méthodes différentes pour combiner les compétences internes et externes au système pénitentiaire pour le personnel éducatif des prisons (Salane, 2009). Cependant, il est essentiel d'intégrer dans le système pénitentiaire les connaissances et l'inspiration dont disposent les services éducatifs de la communauté

extérieure. Les éducateurs travaillant dans les prisons devraient, en principe, posséder une expérience et des qualifications au moins égales à celles que possède le personnel des autres services d'éducation. Néanmoins, il est très important de les faire bénéficier d'une formation et d'une aide en cours d'emploi pour leur permettre de traiter des aspects de l'éducation en prison ayant un lien avec le contexte carcéral (Aliidières, 2013).

La plupart des enseignants en prison ne sont pas formés pour l'être et ils sont, dans l'écrasante majorité, des vacataires. La plupart sont des étudiants qui, pour finir les fins de semestre ou à cause des stages académiques, font deux ou trois heures supplémentaires par semaine. Les autres sont étudiants, contractuels, voire actifs en entreprises, et le travail en prison est aussi, pour eux, quelques billets supplémentaires à ajouter à la fiche d'imposition. La majorité des enseignants assurant des cours en prison n'ont eu aucune formation. Une troisième catégorie d'enseignant du milieu carcéral est « l'enseignant prisonnier » qui, pour se détendre ou s'occuper pour certains, dispensent des cours à leurs Co-prisonnier. Une ONG connu sous le nom d'EMINED (Encadrement des mineurs en détention), dans son rapport d'activités de 2015 révélait déjà que la grande majorité d'enseignant des prisons de Nkodengui et Mfou sont des enseignants prisonniers. A cet effet, EMINED a pu enregistrer 24 enseignants prisonniers à dispenser les cours sans aucune rémunération certaine. L'enseignant doit donc apprendre à faire cours sans matériel, sans limites de temps précises, sans effectif stable et, nous l'avons dit, sans formation. A cela s'ajoutent les contraintes « habituelles » de la détention : du bruit, des odeurs, une violence contenue et omniprésente, tout un environnement angoissant et oppressant, un environnement dans lequel il faut bien vaille que vaille, faire cours.

1.3.3.3. Favoriser l'accès à l'éducation pour tous

Les personnes détenues ont droits et bénéficient pour certains d'une éducation qui les préparent au retour dans la société normale. Nous pensons au regard de l'état des lieux des prisons Camerounaises où règne la précarité que cet accès connaît de grand obstacles allant des conditions du déroulement des enseignements aux les règles pénitentiaires. L'éducation est une activité qui se veut libre ; or, les prisons ont pour but premier de priver les hommes de certaines libertés, d'où le conflit entre l'éducation et la prison. Il est évident que l'éducation contribue à réduire le caractère très spécifique de la détention et le caractère punitif de la peine (Salane, 2010).

C'est ainsi que sa fonction consiste de manière très générale à préparer l'individu à son rôle social (Fromm, 1963). Tout système éducatif est déterminé par cette fonction. C'est pourquoi il est possible de considérer le système éducatif en regard des nécessités qui résultent de la

structure sociale et économique d'une société donnée. Rapporté au contexte carcéral, l'accès à l'éducation est entendu comme :

[...] Selon le Conseil de l'Europe, l'éducation et le développement communautaire l'éducation est un droit de l'homme et une condition nécessaire pour que les individus s'adaptent aux changements rapides de la société et utilisent pleinement leur capacité à façonner leur vie et à contribuer au progrès social, économique et culturel (1987, projet n°9)

L'emprisonnement, au-delà de sa dimension punitive, peut être considéré comme une période de réflexion. Les détenus sont encouragés à réfléchir à la durée de leur peine et au rôle social qu'ils assumeront à leur libération. L'éducation en prison s'inscrit dans une perspective de resocialisation et constitue un moyen de sortir de l'isolement et de surmonter l'immobilité carcérale (Reynaert, 2004). Elle incarne la nécessité de maintenir le contact avec le monde extérieur par le biais de différents acteurs socio-éducatifs.

1.3.3.4. Les usages et supports pédagogique adaptés en milieu carcéral

Selon Alidières (2013), les supports pédagogiques adaptés au milieu carcéral sont systématiquement fonction de la spécificité des lieux de détention qu'elle catégorise en deux principaux ; les établissements pour peine et les maisons d'arrêts. On comprend donc que l'enjeu pédagogique s'avère différent suivant l'établissement et donc la catégorie des personnes qui y séjournent. Que l'on soit dans l'une ou l'autre catégorie, l'accès à l'enseignement s'élabore selon le type de peine et l'urgence du projet de sortie. Notons au passage que la base du dispositif pédagogique adapté en milieu carcéral est le centre scolaire qui regroupe en son sein une bibliothèque, des salles de classes et salle informatique. Rappelons que les modalités d'accès cité ci-dessus à savoir le centre scolaire, sont loin d'être standards mais varient selon les types d'établissement en droite liaison avec le règlement intérieur de l'établissement.

Allant dans le même sens, Alidieres (2013 : 45) renchérit en ce terme que le dispositif d'enseignement est organisé suivant les emplois du temps instaurés par l'administration pénitentiaire ainsi que le flux des entrées et des sorties, les contraintes sécuritaires, le placement des salles d'activités (en détention, près de la salle de sport), la promiscuité des détenus, les nuisances de la détention, les nouveaux modes de gestion imposés par

l'administration pénitentiaire, la vétusté des locaux et le manque d'effectif enseignant. Alors, la demande de personnalisation des parcours scolaires peut plus ou moins être satisfaite. Dans le cas des maisons d'arrêt, les arrivées, sorties et transferts de personnes prévenues ou détenues sont quotidiennes et rendent difficile le suivi pédagogique des personnes scolarisées. En maison centrale par contre, si la plupart des personnes qui y sont incarcérées présentent de faibles chances de réinsertion, les projets sont exploités à plus long terme.

En résumé, la question des supports pédagogiques adaptés se pose par rapport aux infrastructures disponibles au centre scolaire, mais également des pratiques des enseignants. Ces derniers sont pour la plupart des enseignants moins formés pour l'être et ils sont, dans l'écrasante majorité, des vacataires. La plupart sont des certifiés qui, pour finir les fins de mois ou par idéalisme, font deux ou trois heures supplémentaires par semaine ou encore des prisonniers ayant une qualification ou des compétences et certifications. Qu'à cela ne tienne, ils doivent se servir lors de la pratique enseignante de certains outils essentiels que l'on nomme le livret de l'attestation (outil de parcours de l'élève) et le cahier électronique de liaison (élaboré par l'administration pénitentiaire); tout ceci dans l'optique d'atteindre l'objectif d'insertion et ou de réinsertion socioprofessionnelle des détenus une fois sortis de prison.

1.3.3.5. Bibliothèque en milieu carcéral : une solution de réinsertion

La majorité des détenus sont issus de milieux socio-économiques difficiles et affichent souvent un bas niveau d'éducation avec des compétences limitées en matière de lecture et d'écriture. Il est donc particulièrement important de leur donner accès à des ressources éducatives, à commencer par les livres. Lire derrière les barreaux examine les expériences de divers systèmes de bibliothèques en milieu carcéral dans le monde. Elle identifie des bonnes pratiques et aussi des défis. Cette immersion dans l'univers mal connu de la lecture dans les prisons démontre ainsi le potentiel de transformation de ces bibliothèques en tant qu'espaces d'évasion intellectuelle, de découverte et d'apprentissage.

Un rapport a révélé que les bibliothèques en milieu carcéral du pays n'étaient pas organisées de manière professionnelle, il est alors urgent de faire intervenir au également des bibliothécaires professionnels afin de réformer cet outil essentiel à la transformation. Ces bibliothécaires ont pour mission de transformer les bibliothèques carcérales en espaces modernes d'apprentissage tout au long de la vie, avec des collections adéquates et des programmes de sensibilisation pour promouvoir une culture de la lecture chez les détenus.

Lire et faire usage d'une bibliothèque en milieu carcéral peut ouvrir un monde au-delà des barreaux de la prison, permettant aux prisonniers d'oublier pour un temps la dure réalité de la vie carcérale et leur fournissant la possibilité de choisir leurs propres supports de lecture dans un environnement autrement extrêmement restrictif et réglementé.

En offrant une variété de matériels de lecture et d'apprentissage, du niveau facile au niveau expert et dans différentes langues, les bibliothèques carcérales offrent des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, améliorant ainsi les chances de réinsertion des détenus à leur libération. (UNESCO, 2020).

L'aménagement d'une bibliothèque en milieu carcéral au camerounais peut constituer une source et une clé de préparation à la sortie. La lecture dans sa dimension transformationnelle est capable de transporter le lecteur carcéral et lui permettre de mieux supporter le temps carcéral.

1.3.4. Milieu carcéral un incubateur varié

Nous concevons ici un incubateur comme un organisme d'aide et d'accompagnement à l'acquisition des compétences nécessaires à une transformation globale ou singulière. Il s'agit globalement d'un soutien à la création et la consolidation des acquis visant à accompagner les projets à impact social ou entrepreneurial. Le milieu carcéral dans cette disposition peut s'apercevoir en une sorte d'incubation de projets à impact socioprofessionnel. Il question de transformer les détenus à l'effet de se réinsérer dans la société.

1.3.4.1. Milieu carcéral un incubateur social

L'incarcération vise à consolider et à octroyer les compétences sociales aux détenus par divers moyens en l'occurrence de l'éducation. Le milieu pénitencier se constitue dès lors en incubateur social capable de transformer les détenus. Le milieu carcéral est aussi un socle d'éducation comme moyen et outil d'encadrement des détenus. L'éducation a donc un fort impact social en occurrence sur le devenir des détenus. L'éducation constitue dès cet instant un incubateur de transformation et de socialisation (Durkheim, 1922).

L'idée d'éduquer les détenus a été à peu près constante dans le temps et très largement discuté, des avis différents ont été énoncés, les débats multipliés au sujet non seulement de

son existence au sein des prisons, mais aussi de sa nécessité et de son importance. Fize (1981) affirme qu'il est désormais incontournable de lier l'objectif de réinsertion sociale du délinquant à la transformation de l'individu en vue de réformer le lieu social que son délit a détruit. La mission principale de l'éducation pénitentiaire, selon Sauvet (1996 : 163), est de faire de l'individu un être social. C'est-à-dire un être qui partage « un certain nombre d'états physique et mentaux que la société à laquelle il appartient considère comme devant être absent d'aucun de ses membres. » Durkheim. (1922). Autrement dit, l'éducation constitue une des portes d'entrée de l'être social, favorise son insertion dans la société, ayant l'école comme véhicule de prédilection. Précisons avant de sortir que bien que l'école soit un levier efficace pour la socialisation en milieu carcéral, cela n'exclut pas que celle-ci présente quelques traits de défaillances tels que nous l'avons souligné plus haut.

En tant qu'incubateur à impact social, l'encadrement en milieu carcéral doit viser à réduire également la récidive signe d'une réinsertion réussie. Cependant, malgré de lourdes peines d'emprisonnement, de nombreux délinquants ont encore du mal à abandonner leur comportement criminel et à se réinsérer dans la société en tant que citoyens respectueux des lois (Baliaba, 2013). L'emprisonnement ne peut à lui seul résoudre le problème de l'intégration sociale des délinquants. Bien que des programmes pénitentiaires efficaces aient aidé les délinquants à progresser pendant leur incarcération, ces progrès sont souvent réduits à néant en raison d'un manque de supervision, de suivi et d'assistance après la libération. Pour être efficaces aux niveaux local et national, les stratégies de prévention de la criminalité doivent donner la priorité à l'intégration sociale des délinquants et à la réinsertion des ex-délinquants dans la communauté.

Les systèmes de justice pénale doivent concevoir et offrir des interventions efficaces de réinsertion sociale pour prévenir la récidive et arrêter le cercle vicieux de l'intégration sociale manquée (Baliaba, 2013). Ces interventions ne demandent pas nécessairement l'incarcération des délinquants. Au contraire, la plupart d'entre elles peuvent être offertes plus efficacement dans la communauté plutôt que dans une institution (Ngono Bounougou, 2014). Il est généralement plus facile d'apprendre à se comporter de manière acceptable au sein d'une communauté que dans l'environnement difficile d'une prison. Lorsqu'il est nécessaire d'emprisonner des délinquants pour protéger la société, leur réinsertion sociale dépend généralement de la durée de leur emprisonnement. Cela permet de s'assurer qu'à leur libération, non seulement ils souhaitent vivre en tant que citoyens respectueux des lois, mais qu'ils en sont également capables.

Investir dans des programmes d'intégration et de réinsertion sociale pour les délinquants est crucial pour les sociétés. Ces programmes sont un élément essentiel des stratégies structurées de prévention de la criminalité (Alidières, 2013). Combiner les investissements dans les prisons avec des programmes de réhabilitation et de réinsertion ne réduit pas de manière significative la récidive et peut même exacerber le problème. Une période d'incarcération, si les délinquants sont soumis à un contrôle strict, peut les stabiliser et les réhabiliter. Toutefois, ces progrès sont souvent de courte durée en l'absence de programmes de soutien à la réinsertion des détenus. De tels programmes peuvent être livrés à moindre coût que la détention et ils peuvent arriver à des résultats très rentables.

1.3.4.2. Milieu carcéral un incubateur d'entreprise

Nous voyons en un incubateur d'entreprises un programme qui permet aux entreprises en démarrage qui débutent d'accéder à du mentorat, à des occasions d'investissements et à d'autres formes de soutien pour les aider à s'établir (Castonguay, 2020). Il est largement reconnu que la réinsertion des anciens détenus dans le monde du travail réduit les taux de récidive (Baader et Shea, 2007 ; Kensey et Benaouda, 2011). Le succès d'une entreprise dépend de la formation de ses employés.

Selon Bernard (2008), l'entrepreneuriat peut être un véritable « soutien à la résilience des ex-détenus ». C'est un moyen de renforcer l'estime de soi et de changer son destin. Pour les ex-détenus, l'entrepreneuriat pourrait être une opportunité de se reconstruire face au traumatisme de l'incarcération causé par l'inhumanité et le manque de dignité en prison (Chantraine, 2003 ; Guastadini, 2010 ; Vasseur, 2012). Par ailleurs, le développement de l'intention entrepreneuriale d'un individu est étroitement lié à la résilience (Bullough, Renko et Myatt, 2014).

L'auto-efficacité est une caractéristique personnelle importante pour les entrepreneurs, influençant leur intention d'entreprendre et leur capacité à identifier les opportunités. Elle est également liée à des traits tels que l'optimisme, la persévérance et la résilience, qui favorisent l'atteinte des objectifs fixés. Cependant, se pose la question du niveau d'auto-efficacité des anciens détenus, qui peuvent accumuler une vulnérabilité psychologique et psychiatrique après leur incarcération. En effet, l'auto-efficacité est généralement associée à une bonne santé émotionnelle. Il est donc important de tenir compte de ces facteurs lorsqu'il s'agit d'évaluer le potentiel entrepreneurial des anciens détenus.

Il est reconnu que le réseau joue un rôle important dans la réussite des entrepreneurs. Cependant, on peut se demander quelle est la qualité du réseau des anciens détenus qui souhaitent devenir entrepreneurs. Les réseaux sociaux sont essentiels pour l'activité entrepreneuriale, mais les personnes qui ont été emprisonnées sont souvent isolées de la société, ce qui peut affaiblir leur réseau. La prison pourrait donc avoir un impact négatif sur les relations professionnelles, familiales et sociales des anciens détenus. Selon certains experts, l'emprisonnement maintient et renforce l'état de désocialisation des détenus. De plus, il est souligné que le réseau, c'est-à-dire les personnes que l'on connaît, est crucial dans le processus entrepreneurial. Ainsi, il est légitime de se demander comment les anciens détenus peuvent réussir à développer un réseau solide après une longue période de détention (Nakara & Bourdi, 2016).

Plusieurs études ont montré que l'entrepreneuriat peut avoir des effets positifs sur l'isolement et l'exclusion sociale, ainsi que sur la sortie de la pauvreté et de la précarité (Nakara & Bourdi, 2016). L'accompagnement des entrepreneurs est également reconnu comme un moyen efficace de garantir leur réussite. Cependant, l'accompagnement des entrepreneurs en situation d'exclusion, tels que les ex-détenus, reste peu étudié dans la littérature entrepreneuriale. Dans un contexte économique et social difficile, le nombre de ces entrepreneurs a considérablement augmenté. Selon une étude, trois facteurs sont associés à l'émergence de ce type d'entrepreneuriat : un faible taux de croissance économique, une augmentation du chômage et des prestations sociales, témoignant de la précarité de ces individus.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs études (Messeghem & Sammut, 2011 ; Nakara & Fayolle, 2012 ; Valéau, 2006) ont mis en évidence le rôle que peut jouer l'accompagnement pour rompre l'isolement et le « sentiment de solitude » observés chez certains entrepreneurs. Valéau (2006) souligne que l'accompagnement peut être compris comme une « relation d'aide », qui peut se manifester de différentes manières, soit par une assistance psychologique, soit par une aide technique. Cette perspective met en évidence la nature multiforme de l'accompagnement, reconnaissant qu'il peut englober à la fois des aspects émotionnels et pratiques. En considérant le soutien comme un concept holistique, les individus peuvent recevoir les conseils et l'assistance nécessaires pour répondre efficacement à leurs besoins. Qu'il s'agisse d'une écoute, d'un conseil ou d'une expertise technique, le soutien joue un rôle crucial dans l'épanouissement personnel et la résolution des problèmes. L'avantage des structures d'accompagnement est qu'elles aident ces entrepreneurs à sortir de leur isolement et à développer leur réseau. En revanche, ce sentiment d'isolement peut être renforcé si

l'entrepreneur estime que l'accompagnement proposé n'est pas adapté à son projet (Léger-Jarniou, 2005).

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important dans le processus de réhabilitation des anciens détenus. Ces derniers ont souvent vécu des traumatismes liés à la violence et à la surpopulation carcérale. L'entrepreneuriat offre une possibilité de reconstruction en aidant ces individus à surmonter ces traumatismes. En devenant entrepreneurs, ils peuvent retrouver leur estime de soi, gagner en estime de soi, en autonomie et en liberté. De plus, développer l'esprit d'entreprise chez les anciens détenus présente des avantages plus larges. En effet, cela peut compléter les programmes de réinsertion par l'emploi existants et répondre aux limites de ce modèle. Dans un contexte politique encourageant l'entrepreneuriat, la mise en place de programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les anciens détenus pourrait donc constituer une solution prometteuse (Nakara, 2018).

Enfin, s'engager dans un processus entrepreneurial permettrait aux ex-détenus de retrouver leurs réseaux familiaux et sociaux, et donc leur « dignité perdue » au moment de leur incarcération. Il faut également souligner qu'il existe des obstacles à l'intégration des anciens détenus dans l'entrepreneuriat, notamment en raison des procédures administratives lourdes et du manque d'informations. Certains ex-détenus ne peuvent pas bénéficier de certains financements en raison de leur casier judiciaire, ce qui est crucial dans la phase de démarrage d'un projet entrepreneurial. De plus, il n'existe pas de structure ou point de contact unique vers lequel les détenus peuvent se tourner pour obtenir une formation ou des informations sur la création d'entreprise. Ainsi, il est nécessaire de créer un écosystème entrepreneurial impliquant tous les acteurs (juges, services pénitentiaires, associations, entrepreneurs, incubateurs, entreprises, etc.) afin de proposer un programme adapté aux besoins des détenus et de leur offrir une formation et un accompagnement entrepreneurial (Nakara, 2018).

1.4. CADRES THEORIQUES DE REFERENCES

Pour mieux comprendre le pilotage du milieu carcéral en tant qu'organisation, la présente étude a convoqué trois théories de références qui expliquent non seulement les principes de management convoqués, mais aussi le fonctionnement dudit milieu. Dans cette étude, en l'occurrence, l'intérêt d'une théorie est de pouvoir rendre compte de la compréhension d'un phénomène pour mieux l'analyser et le maîtriser. Dans la théorie des organisations, il est crucial que chaque tendance théorique établisse un lien avec l'action, l'acteur, le comportement et/ou la décision au sein d'une organisation. Cela permet de s'assurer que le

cadre théorique est applicable et pertinent pour la dynamique réelle du fonctionnement organisationnel. En outre, en examinant l'interaction entre l'action, l'acteur, le comportement et la décision, les tendances théoriques peuvent fournir des indications précieuses sur les complexités de la dynamique organisationnelle et aider à identifier les domaines d'amélioration ou d'intervention. Il s'agit notamment de la théorie de la structuration, du Nouveau management public et de la théorie des conventions. Ces théories des organisations viennent mieux étayer le milieu carcéral dans son paradigme organisationnel et fonctionnel.

1.4.1. Théorie des conventions

La théorie des conventions est devenue une importante approche dans les études institutionnalistes et les sciences de gestion. Elle permet de comprendre comment les règles universelles sont interprétées et se traduisent dans l'action des acteurs. Le concept de « plan rapproché » (Douglas, 1989), Boltanski & Thévenot (1991), Chiapello (1999), développé par Thévenot, offre une meilleure compréhension de ces règles. La sociologie joue un rôle clé en tant qu'acteur compétent, traducteur et médiateur du changement organisationnel. La théorie des conventions se distingue de la théorie de l'organisation en soulignant les « structures » invisibles des organisations et en examinant le rôle des acteurs sociaux. Cette approche permet d'analyser le fonctionnement quotidien des organisations en dépassant l'opposition entre rationalité et désordre et en intégrant la notion de structure, de routine et de changement organisationnel. Son influence a également grandi à l'international, grâce aux travaux de Gomez et Jones, et elle permet de comprendre comment l'effort de convention structure l'action des individus au sein des organisations (Gomez et Jones, 2000).

1.4.1.1. Fondements de la théorie des conventions

La théorie des conventions est devenue une importante approche dans les études institutionnalistes et les sciences de gestion. Elle permet de comprendre comment les règles universelles sont interprétées et se traduisent dans l'action des acteurs. Le concept de « plan rapproché » (Douglas, 1989), Boltanski & Thévenot (1991), Chiapello (1999), développé par Thévenot, offre une meilleure compréhension de ces règles. La sociologie joue un rôle clé en tant qu'acteur compétent, traducteur et médiateur du changement organisationnel.

La théorie des conventions se distingue de la théorie de l'organisation en soulignant les (structures) invisibles des organisations et en examinant le rôle des acteurs sociaux. Cette approche permet d'analyser le fonctionnement quotidien des organisations en dépassant

l'opposition entre rationalité et désordre, et en intégrant la notion de structure, de routine et de changement organisationnel. Son influence a également grandi à l'international, grâce aux travaux de Gomez et Jones, et elle permet de comprendre comment l'effort de convention" structure l'action des individus au sein des organisations (Gomez et Jones, 2000).

1.4.1.2. Implication de la théorie des conventions dans le management des organisations

La théorie des conventions est une approche qui permet d'expliquer les interactions entre les acteurs économiques ainsi que leur comportement dans des situations de travail. De nombreux chercheurs reconnaissent l'efficacité de cette théorie pour comprendre le fonctionnement des organisations et expliquer les problèmes qu'elles rencontrent (Batifoulrier et De Larquier, 2001). En fournissant un modèle universel, la théorie des conventions permet d'expliquer divers aspects tels que le marché, l'organisation, la gestion de la qualité, les relations avec les clients, la gouvernance d'entreprise, etc. Au cœur de cette théorie se trouve le concept de la « convention de l'effort » (Gomez, 1997 : 18). Ainsi, la théorie des conventions se concentre sur les modes de coordination utilisés dans les organisations.

Gomez a fait une contribution importante en modélisant un phénomène peu étudié dans la recherche organisationnelle : le rôle des habitudes et des preuves auto-entretenues dans les systèmes sociaux de base tels que les équipes de travail. Cette modélisation a été réalisée par le biais d'une convention qui s'applique aux pratiques et comportements quotidiens. Selon Gomez, il y a un lien étroit entre les conventions et les comportements individuels, et les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans le changement organisationnel en intégrant et articulant les conventions locales passées vers des conventions définies par des références d'accréditation. Les conventions passées non écrites sont connues par les cadres intermédiaires, ce qui leur permet de piloter le changement de manière efficace. Selon Batifoulrier et De Larquier (2001), la convention concerne les pratiques et comportements quotidiens dans les systèmes sociaux de base.

Selon Gomez (1994), la théorie des conventions est particulièrement bien adaptée pour décrire les efforts locaux de gestion du changement dans le contexte de la qualité :

Se concentrer sur la seule qualité, c'est prendre le résultat comme facteur déterminant, sans prendre en compte d'autres facteurs. Les manuels actuels de gestion de la qualité traitent les normes de qualité comme si elles étaient universelles, au lieu de considérer que la qualité est une

construction et que, par conséquent, sa modification est elle-même une construction (1994 p 213).

Ce cadre conceptuel a été utilisé en contrôle de gestion (Heeem, 2001 ; Honoré, 1997), la comptabilité (Amblard, 2002), le marketing (Marion, 1997) et l'entrepreneuriat (Verstraete, 1999). Plus spécifiquement, il a suscité des recherches dans des contextes aussi divers que la gestion hospitalière (Husser, 2002), la gestion des transports publics (Mercier, 2003), la banque (Maymo, 2007). Le concept de convention est d'un intérêt primordial dans l'analyse de la coordination : « Le problème central abordé par la théorie des conventions est celui de la coordination dans les organisations productives » (De Montmorillon, 1999). La théorie des conventions vise à assurer la cohérence et la compréhension entre les actions, les acteurs, les représentations et les objectifs poursuivis par la coordination.

- **Théorie des conventions et pilotage systémique en carcéral gage de réinsertion**

Il convient de noter que l'application de la théorie des conventions permet de comprendre comment le concept de « réinsertion socioprofessionnelle » est défini et perçu dans le système pénitentiaire. Les conventions qui régissent les relations entre les acteurs et le discours dominant sur la réinsertion ont un impact sur la motivation des détenus et leur perception des possibilités de réinsertion. L'approche systémique identifie les facteurs clés de la réinsertion en analysant les interactions entre les éléments du système. Cela inclut les besoins et motivations des détenus, les ressources disponibles en prison et l'environnement socio-économique externe. En intégrant ces perspectives, une approche collaborative et inclusive de la réinsertion peut être facilitée. Cela implique d'inclure les détenus dans la formulation des accords relatifs à la formation et à l'emploi, ainsi que la mise en place de stratégies de pilotage systémique qui tiennent compte des circonstances et aspirations spécifiques de chaque individu.

L'on souligne ainsi l'importance d'intégrer la théorie des conventions et le pilotage systémique afin d'améliorer la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus. Concrètement, le développement de programmes de formation professionnelle doit être adapté aux besoins du marché du travail pour améliorer l'employabilité ; la mise en place d'un réseau d'entreprises partenaires qui collaborent avec le système pénitentiaire pour créer des opportunités pour les détenus, et la mise en place d'un soutien psychologique et social aux détenus qui tient compte de leurs besoins individuels et de l'environnement carcéral. En appliquant la théorie des conventions sur le pilotage systémique, il est possible de créer des stratégies plus efficaces et

plus compatissantes pour guider les détenus vers une réinsertion réussie dans la société. Cette approche globale reconnaît l'importance de comprendre et de s'adapter aux conventions et aux attentes du monde professionnel, d'intégrer toutes les parties prenantes du système pénitentiaire et de relever les défis et les circonstances uniques auxquels sont confrontés les détenus.

Cependant, il est important de noter que la théorie des conventions ne fournit pas un ensemble exhaustif d'éléments descriptifs de la gestion organisationnelle et peut ne pas être applicable à tous les types de recherche en gestion. Selon Romelaer (1999), le modèle conventionnaliste présente des limites épistémologiques, théoriques et empiriques. D'un point de vue épistémologique, le modèle conventionnaliste semble être encore en construction en ce qui concerne le statut des acteurs et leur degré de liberté par rapport à l'organisation.

1.4.2. Approche du Nouveau Management Public

La NMP s'oppose à une administration bureaucratique rigide et centrée sur son propre développement, en proposant un secteur public axé sur l'économie, l'efficacité et l'efficience afin de répondre aux attentes des citoyens considérés comme clients. La nouvelle gestion publique (NGP) a été introduite au cours des 30 dernières années dans différents pays avec des contextes institutionnels différents. Elle est considérée comme une « construction hybride, processuelle et évolutive » ce qui signifie que toute innovation en matière de gestion du secteur public est perçue comme un défi à relever (Eymery-Douzans, 2008). La NGP repose sur des idées clés importées de la pratique de la gestion et de la théorie des choix publics.

Au premier niveau, on retrouve la désagrégation, qui vise à briser les hiérarchies monolithiques en faveur de structures autonomes et moins hiérarchisées. La concurrence est également introduite dans les structures publiques pour réduire les coûts et améliorer la qualité des services. Enfin, la NGP remplace le système de motivation éthique du secteur public par des incitations financières liées à des performances spécifiques. Cette approche nécessite une redéfinition des systèmes de gestion et d'information (Dunleavy et al. 2006).

Le deuxième niveau de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) comprend de nombreuses idées et inventions spécifiques qui sont appliquées aux problèmes spécifiques du secteur public. Ces pratiques ont réussi en grande partie en établissant un lien avec les idées du premier niveau de la NGP. Selon les auteurs, une partie de leur attrait était liée au fait qu'elles faisaient partie d'un mouvement de réforme plus vaste et étaient cohérentes intellectuellement avec les idées

de niveau supérieur (Dunleavy & al., 2006). Parmi ces pratiques figurent la décentralisation, la séparation des systèmes politiques, l'amélioration de la mesure des performances, l'externalisation, la déréglementation, les quasi-marchés, la libéralisation des marchés de produits, la privatisation du capital, les partenariats public-privé, l'établissement d'un lien entre la rémunération et les performances, ainsi que le développement de nouvelles technologies.

Du point de vue des fonctions gouvernementales, la NMP est transdisciplinaire : elle affecte simultanément les fonctions stratégiques, financières, de marketing et de ressources humaines.

Le NMP oblige l'Etat à s'interroger sur son rôle et ses missions, celles qu'il doit assumer, celles qu'il peut déléguer ou confier à des agences privées ou à des entreprises privées, et celles qu'il peut déléguer ou confier à des entreprises privées, et celles qu'il peut organiser en partenariat avec le secteur privé. (Amar et Berthier, 2007, P 13).

1.4.2.1. Fondement théorique du NMP

La nouvelle gestion publique (NGP) est influencée par les théories classiques de l'organisation ainsi que par la nouvelle économie institutionnelle, qui s'appuie sur les théories de l'agence, des droits de propriété, des coûts de transaction et des choix publics ((Udehn 1996). Ces théories ont exercé une forte influence normative sur la NGP. La théorie microéconomique et la théorie des choix publics se basent sur un modèle de marché et de concurrence, préconisant la réduction de l'intervention publique et la séparation entre l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Le gouvernement est alors considéré comme une entreprise du secteur public, utilisant les principes du secteur privé et traitant les citoyens comme des clients. Cette approche vise à accorder plus de choix et de voix aux utilisateurs des services publics, dans le but de promouvoir l'efficacité (Nigro & Kellough 2008).

Les Nouvelles Méthodes de Gestion (NMP) ne devraient pas être considérées comme une idéologie, un mouvement ou une tendance à la réforme de la gestion, mais plutôt comme un ensemble d'outils pouvant être appliqués dans des contextes spécifiques. Différents pays ont utilisé différentes méthodes en fonction de leurs problèmes et de leurs contextes. Cependant, il est important de prendre des précautions lors de l'application de ces outils dans les pays en développement, car sans une infrastructure de gouvernance solide, les résultats escomptés ne

seront probablement pas obtenus. Avant que le terme « nouvelle gestion publique » ne soit inventé, plusieurs autres noms ont été utilisés pour décrire ce même phénomène, tels que le managérialisme, l'administration publique basée sur le marché, le gouvernement entrepreneurial et le paradigme post-bureaucratique (Farazmand, 2006).

Les réformes du secteur public, connues sous le nom de modèle de nouvelle gestion publique, ont commencé dans les années 1980. Ces réformes visent à rendre le gouvernement plus efficace et ont été mises en œuvre dans de nombreux pays, tels que le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis. Au Royaume-Uni, l'initiative « Next Steps » a réorganisé la structure et le fonctionnement du service public. En Australie, des réformes de la gestion financière ont été mises en place à tous les niveaux gouvernementaux. L'objectif principal de ces réformes est de réinventer et de réorganiser l'administration pour atteindre des objectifs similaires (Mascarenhas 1990 ; Caiden 1991 ; Condrey & Battaglio 2007 ; Pollitt et Bouckaert 2011).

Selon Rubakula (2014), la nouvelle tendance en gestion publique met l'accent sur l'utilisation du modèle économique du marché pour les relations politiques et administratives. La gestion autonome, les principes commerciaux, la concurrence et les normes de performance sont primordiaux. Cette approche, connue sous le nom de Nouvelle Gestion Publique (NGP), est liée à la réingénierie du secteur public ou à la réinvention du gouvernement (Molokwane, 2019). Les autorités publiques notamment ceux de l'administration pénitentiaire ont mis en place différentes réformes pour améliorer la performance de ces organisations, en s'inspirant de l'efficacité de la gestion du secteur privé. Parmi les pratiques mises en œuvre, on retrouve l'introduction de nouveaux mécanismes de contrôle, tels que les contrôles financiers et internes, ainsi que la création de comités d'audit. La contractualisation et la sous-traitance sont également encouragées, tout comme l'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration, en leur accordant une plus grande autonomie pour réduire les interférences politiques.

Les réformes de la nouvelle gestion publique se basent sur trois composantes principales qui visent à harmoniser les processus de changement et à atteindre la performance. La première composante est le managérialisme, qui cherche à rationaliser les dépenses publiques en contrôlant les coûts et en utilisant des techniques de gestion propres au secteur marchand. Cela se traduit par des mesures telles que des programmes d'amélioration des coûts, des indicateurs de performance, des systèmes d'information de gestion financière, des objectifs

financiers, des budgets délégués et des règles d'affectation des ressources. Ces politiques gouvernementales ont pour but de réduire les budgets, d'augmenter l'efficacité et d'améliorer la gestion opérationnelle, en mettant l'accent sur la relation « consommateur-client » plutôt que sur la relation « usager-citoyen » (Diefenbach, 2009 ; Pesqueux, 2020).

La deuxième composante est le sens de la responsabilité. On note tout d'abord l'importance de l'implication des différents acteurs dans le processus de réforme et de performance, en mettant en place un système d'habilitation et de responsabilité managériale basé sur des objectifs et des résultats. Cela permet de transformer les bureaucrates en gestionnaires responsables qui sont évalués en fonction de leurs performances financières et non financières (Arrington, 2007, Chatillon et Desmarais, 2012). Enfin, le NMP mentionne également l'aspect de contractualisation, qui implique un changement dans l'architecture organisationnelle. Cette approche favorise une collaboration accrue entre les organisations publiques et les acteurs du secteur privé, notamment à travers des partenariats public-privé. Ces interactions multiples donnent lieu à une nouvelle forme de gouvernance (Souad, 2021).

1.4.2.2. Limites d'applicabilité du NMP en contexte de prégnance carcérale

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) a apporté certains changements positifs dans les administrations publiques, tels que l'adoption de nouvelles expertises et outils de gestion. Cependant, des études récentes remettent en question les principes fondamentaux de la NGP. Elles soulignent la prédominance de valeurs commerciales telles que l'efficacité et l'efficience au détriment de l'intérêt général, mettant ainsi en péril l'éthique publique (Piroux, 2012). Ces travaux ressortent les difficultés liées à l'applicabilité du NMP. On peut donc lire :

De plus, la mise en pratique des nouvelles méthodes de gestion se heurte à des résistances individuelles et collectives ainsi qu'au manque de ressources. Ces études mettent également en lumière les conséquences négatives indirectes de la bureaucratie, telles que rapportées par différentes recherches. En somme, bien que la NGP ait apporté des améliorations, ses résultats sont mitigés et certains effets négatifs risquent de contrebalancer les avantages attendus » (Souad, 2021, P. 18).

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) a pour pilier principal la désagrégation, qui consiste à créer des organismes autonomes chargés de mettre en œuvre et de gérer les politiques

publiques. Ces structures spécialisées sont censées combiner expertise, organisation interne et souplesse de gestion pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers et l'efficacité globale de la collectivité. Cependant, il existe des zones d'ombre dans la mise en œuvre de la NGP. Les mécanismes de contrôle traditionnels ne sont pas adaptés à ce modèle. De plus, la multiplication des organismes autonomes complique la gestion des politiques en raison de la complexité croissante des relations entre ces structures administratives. En résumé, la NGP offre des avantages potentiels, mais nécessite des ajustements pour mieux encadrer le contrôle et la coordination des organismes autonomes afin d'atteindre les objectifs fixés (Souad, 2021).

La nouvelle gestion publique (NGP) appelle à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de pilotage et de contrôle des services publics, axées sur l'efficacité et la performance. L'un des outils étroitement associés à la NGP est la contractualisation des relations entre l'autorité politique et les agences d'exécution. La contractualisation consiste à établir des mécanismes de contrôle et d'incitation dans un contrat afin de minimiser les conflits d'intérêts et de maximiser les avantages pour les deux parties concernées. Le contrat de gestion ou contrat de performance devient une nouvelle composante de l'action publique, visant à optimiser les résultats. Le principal défi consiste à déterminer le contrat le plus efficace qui profite à la fois au mandant et à l'agent.

- **NMP et le pilotage systémique comme moyen de réinsertion des ex-détenus mineurs**

Le NMP peut faciliter la mise en œuvre de pratiques de gestion plus efficaces en matière de ressources humaines, de formation et de fonctionnement des prisons. En outre, il pourrait favoriser la collaboration entre l'administration pénitentiaire et d'autres parties prenantes, telles que les entreprises et les institutions sociales, dans le but de faciliter la réinsertion. Une approche systémique de la gestion encourage une perspective globale de la réinsertion, en tenant compte des interconnexions entre les différentes parties prenantes (détenus, personnel, institutions externes, etc.) et des facteurs sociaux, économiques et psychologiques qui façonnent la vie des détenus. Le NMP et la gestion systémique reposent tous deux sur la nécessité d'améliorer l'efficacité des programmes de réinsertion. Le NMP est propice à l'optimisation des ressources, tandis que la gestion systémique facilite l'identification des leviers d'action les plus pertinents pour maximiser l'impact des interventions (Souad, 2021). Le NMP et le pilotage systémique mettent tous deux l'accent sur la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le processus de réinsertion. Ces initiatives encouragent

l'établissement de relations de collaboration entre les institutions pénales, les entreprises, les associations et les organismes de formation. Le NMP et la gestion systémique insistent sur l'importance de la responsabilité et de l'évaluation des programmes de réinsertion. L'utilisation d'indicateurs de performance et de suivi est encouragée afin de mesurer l'impact des interventions et d'adapter les stratégies en fonction des données obtenues.

Par ailleurs, le NMP, centré sur l'efficacité, peut être critiqué pour son manque d'attention à la dimension humaine de la réinsertion. En revanche, le pilotage systémique, qui reconnaît la complexité du système pénitentiaire, permet d'aborder les enjeux éthiques et d'intégrer une approche humaniste dans les interventions. Le NMP risque de promouvoir une méthode trop uniforme et rigide, alors que la réalité des parcours de réinsertion est variée et nécessite des solutions sur mesure. Le pilotage systémique, en tenant compte des besoins spécifiques des détenus et des différents facteurs influençant leur parcours, favorise des interventions plus flexibles et personnalisées. En mettant l'accent sur la gestion et la performance, le NMP pourrait renforcer le contrôle des institutions sur les détenus, limitant ainsi leur autonomie. À l'inverse, le pilotage systémique, en favorisant la collaboration et la participation des détenus dans les programmes de réinsertion, permet de promouvoir une approche plus inclusive.

1.4.3. Théorie de la structuration

La théorie de la structuration de Giddens se concentre sur les relations entre les individus dans les systèmes sociaux et la structure sociale plutôt que de traiter directement des organisations. Giddens met l'accent sur deux concepts importants : les systèmes sociaux et la structure sociale. Une définition de ces deux concepts semble pertinente pour saisir les spécificités de la théorie de la structuration. Selon Giddens (1987), les systèmes sociaux sont définis comme les relations entre les acteurs ou les collectifs qui sont reproduits et organisés en tant que pratiques sociales particulières (p.74). La structure sociale est définie comme « des règles et des ressources, ou des ensembles de relations de transformation, organisées comme des propriétés des systèmes sociaux ».

Giddens propose de dépasser l'opposition entre les sociologies de l'action et les approches fonctionnalistes/structuralistes en considérant l'agence individuelle et la structure sociale comme étroitement liées. Selon lui, il existe une relation récursive entre l'action des individus et la structure sociale. Les actions des individus sont rendues possibles par la structure sociale, qui à son tour est influencée et modifiée par ces actions. Ainsi, la structure sociale dépasse le dualisme traditionnel en reconnaissant sa dualité. Elle contraint et facilite l'action, tout en

étant également le résultat de cette interaction. Cette dualité est constamment située dans un contexte social spécifique, évolue dans le temps et est transformée par les acteurs sociaux.

En tant qu'acteurs, les agents, en l'occurrence des détenus, ont la capacité d'interpréter les conditions structurelles dans lesquelles ils agissent. Cette interprétation est basée sur leurs connaissances tacites et leur capacité à réfléchir sur leurs actions. Cette interprétation de la structure sociale permet des changements et rend l'action des agents indépendante de la structure elle-même. Les acteurs sont libres et conscients de leurs actions, bien qu'ils soient influencés par la structure, et agissent selon leurs propres motivations. Au sein du milieu carcéral, les détenus sont libres de choisir de poursuivre telle ou telle autre formation. Libre de se repentir durant l'incarcération ou encore libre de se créer de nouveaux profils en détention. La théorie de la structuration souligne la dualité entre le niveau individuel (les détenus) et le niveau collectif (les systèmes sociaux, notamment ceux du milieu carcéral). Ces deux niveaux se construisent mutuellement au fil du temps. Les propriétés structurelles sont à la fois le cadre et le résultat des actions humaines, organisant de manière récursive les activités quotidiennes des acteurs, qui se reproduisent dans le temps.

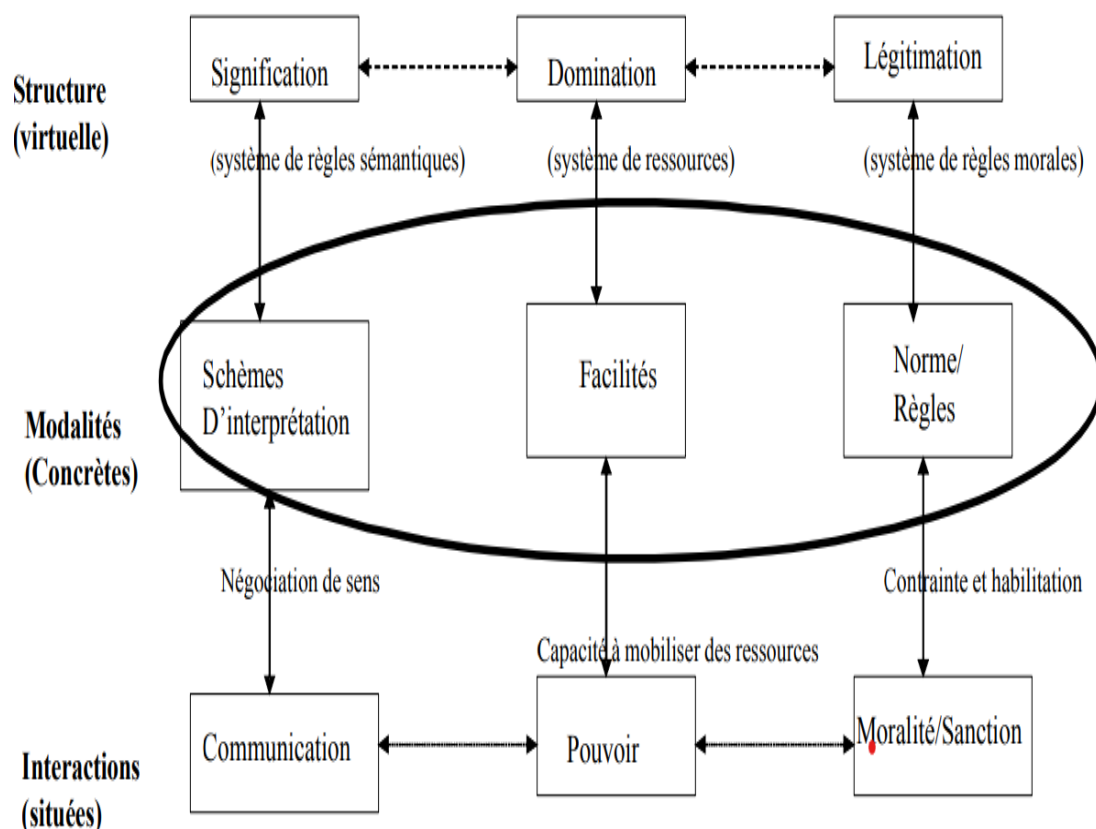
Les propriétés structurelles sont à la fois le cadre et le résultat des actions humaines, organisant de manière récursive les activités quotidiennes des acteurs, qui se reproduisent dans le temps. Le vécu carcéral selon qu'il est perçu par les détenus peut expliquer leur comportement une fois sorti de prison. Les interactions pratiquées en milieu carcéral déterminent les possibilités de récidive et de réinsertion des détenus une fois la peine purgée. Le taux de récidive élevé peut également se justifier par le comportement des détenus durant la période d'incarcération. Il ne dépend plus entièrement du système carcéral mais aussi des détenus en tant qu'acteurs libres.

1.4.3.1. Fondement de la théorie de la structuration

La théorie de la structuration de Giddens vise à décrire la structure (les institutions) comme étant à la fois un produit et une contrainte pour l'action humaine. Elle utilise des concepts issus du fonctionnalisme et du structuralisme pour combler le fossé entre la structure et l'action humaine.

Giddens cherche à réconcilier les notions déterministes, objectives et statiques de la structure avec les visions volontaires, subjectives et dynamiques. Il propose deux domaines d'ordre social, semblables à la grammaire et au langage, qui s'entrecroisent. Giddens affirme que les

ordres institutionnels sont fondés sur des systèmes de signification, de domination et de légitimation. Le domaine de l'action, quant à lui, se réfère aux arrangements réels des personnes, des objets et des événements dans la vie sociale quotidienne. La manière dont les institutions sont codées et intégrées dans les connaissances pratiques des individus détermine la façon dont ils communiquent, interagissent avec le pouvoir et décident des comportements à sanctionner ou à récompenser. L'action sociale peut être analysée selon trois dimensions interdépendantes : la signification, le pouvoir et la sanction sociale. Ces dimensions sont toujours présentes dans chaque interaction. Les mécanismes de la théorie de la structuration comprennent trois niveaux d'analyse : les ordres institutionnels, le domaine d'action et les schémas d'interprétation, les ressources et les normes.

Figure 2: mécanismes de la théorie de la structuration

(adapté de Giddens, 1987)

Source : Beldi et al. (2018, P.6)

Pour Giddens, la structure carcérale n'a qu'une existence virtuelle, qui ne s'actualise que dans les interactions. Pour rendre ces concepts théoriques opérationnels, chacune de ces trois dimensions est liée à des propriétés structurelles correspondantes. Les trois propriétés structurelles sont la signification, considérée comme un système de règles sémantiques, la domination, qui se manifeste dans le système d'allocation des ressources, et la légitimation, constituée par un système de règles morales.

La dualité de la structure signifie que les deux niveaux horizontaux d'interaction et de structure sont récursivement liés. Ce principe fondamental de la théorie de la structuration stipule que les structures sont à la fois le support et le produit du comportement des agents. En effet, les structures sont à la fois le support et le produit du comportement des agents. Par conséquent, en tant qu'acteurs confrontés à des situations sociales, les détenus produisent et/ou reproduisent des structures, mais en même temps ils sont guidés par elles. Dans ce cas, l'action des détenus et la structure carcérale interagissent l'une avec l'autre.

Les pratiques sociales au sein d'une organisation carcérale sont le résultat des compétences des acteurs et des caractéristiques structurelles des systèmes d'interaction. Le système d'information comptable facilite l'interaction et la communication entre des acteurs de professions différentes avec des cultures et des langues différentes. Il alimente également les activités et les perceptions des individus sur l'évolution des affaires de l'organisation. Cependant, les activités sociales sont récursives et constamment recrées par les détenus en utilisant les moyens qu'ils ont eux-mêmes créés. Cela signifie qu'il n'y a pas de relations de « cause à effet » univoques, mais plutôt des relations circulaires.

1.4.3.2. Pilotage du milieu carcéral selon la théorie de la structuration

Selon Anthony, un manager est responsable de l'atteinte des résultats en utilisant l'action des autres. L'encadrement intermédiaire, quant à lui, représente les managers qui ont une autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle. Les managers se servent de l'écho de l'environnement externe en l'occurrence pour fixer les objectifs de l'organisation notamment ceux de réinsertion socioprofessionnelle des détenus, évaluer les progrès et prendre des mesures correctives si nécessaire. Ils prennent des décisions tant opérationnelles que stratégiques sur la manière d'utiliser les ressources limitées dont ils disposent. Ils ont besoin d'informations qui leur permettent de prédire les résultats des différentes actions possibles. Ainsi, ils ont besoin de contrôler les résultats des décisions prises afin de capitaliser sur les aspects positifs ou de les adapter et les modifier en cas d'échec

L'intérêt pour le changement organisationnel est commun à toutes les contributions de Giddens. Elles partagent également une critique des approches traditionnelles du sujet. D'une part, ils soulignent que les approches objectivistes traitent le changement organisationnel en termes de relations déterministes entre les changements structurels et les contraintes environnementales et technologiques exogènes.

D'autre part, ils soulignent que les approches subjectivistes considèrent le changement comme un phénomène imprévisible, qui défie la logique. Le changement semble alors émerger de manière imprévisible de l'interaction et de l'agrégation de stratégies et de comportements individuels : il n'y a aucun moyen de le concevoir ou de le diriger intentionnellement

La théorie de la structuration offre une nouvelle perspective sur le rôle des gestionnaires dans les organisations carcérales et leur utilisation des facteurs exogènes. Selon Giddens, les individus mettent en place des routines d'action pour se sentir en sécurité, tout en étant capables de les adapter lorsque l'environnement change. Les individus sont des agents intentionnels qui peuvent justifier leurs actions et argumenter leurs raisons. Giddens soutient que tous les êtres humains, y compris les détenus, sont des agents compétents qui comprennent les conséquences de leurs actions. Cependant, leur compétence est limitée par l'inconscient et les conséquences non reconnues de leurs actions. En mobilisant la théorie de la structuration, on peut mieux comprendre comment les gestionnaires agissent et interprètent l'information comptable dans les organisations carcérales.

En fin, la théorie de la structuration met en lumière la capacité des individus à analyser leur environnement et à influencer les structures qui les entourent. Le pilotage systémique, en adoptant une approche collaborative, contribue à renforcer l'autonomie des détenus et à les engager activement dans la conception et la mise en œuvre des programmes de réinsertion. Il est essentiel que le pilotage systémique prenne en compte les structures existantes (système pénitentiaire, marché de l'emploi, institutions sociales) pour élaborer des interventions efficaces. La théorie de la structuration permet de comprendre comment ces structures impactent les comportements des détenus, facilitant ainsi l'adaptation des actions en vue de leur réinsertion. Les deux approches soulignent l'importance d'initier des changements tant au niveau structurel que comportemental pour améliorer le processus de réinsertion. En les combinant, on peut encourager une dynamique d'action collective, impliquant à la fois les détenus et le personnel.

En somme, il convient de noter que le milieu carcéral se conçoit suivant deux angles diamétralement opposés, notamment en tant qu'écrou, puis en tant que service social et professionnel. Selon la finalité une, il présente des risques pour le détenu en raison de l'excès d'interdiction et de sanctions, un univers d'applicabilité rigide des procédures visant à exclure les détenus du monde extérieur, à leur priver de liberté avec pour aboutissement une dégradation de l'image de soi (Ebe Zambo, 2019). L'environnement carcéral se présente ainsi

comme une institution close régie par les normes, lois et textes stricts (Morelle, 2013), une organisation maximalement coercitive (excès d'interdit), chargée de stigmates se présentant comme un labyrinthe (Vianelo, 2007) fondé aussi sur une institutionnalisation du pouvoir informel comme gage de respect des règles édictées par les réglementations en vigueur. Goffman le qualifie dès lors d'institution totale dont l'objectif principal est la punition et le respect de règles comme moyen ultime de renoncement au crime. Or, le milieu carcéral est aussi un milieu de vie, de rédemption, de protection des détenus, notamment par l'éducation, l'encadrement pédagogique, un espace de valorisation et de reconstruction de l'estime de soi (Ngonou Bounougou, 2014). Dans ce sens, l'environnement carcéral se voit attribuer une mission de socialisation pour les personnes en détresse, aux besoins spécifiques des sujets à bout qui nécessitent une seconde chance. Cette vision est davantage manifeste lorsqu'on conçoit l'environnement carcéral comme un service public et non un moyen d'exercer l'autorité suprême (Morelle et Awondo, 2019). Dès lors, le pilotage systémique du milieu carcéral devrait subir un aménagement suivant les normes organisationnelles et fonctionnelles en vigueur par le Nouveau management public. Il est donc urgent d'aménager les dispositifs d'encadrement des détenus, notamment sur le plan éducatif (valeurs à véhiculer), pédagogique et de formation (profil des formateurs, ressources pédagogiques à déployer, cadre de formation, formation proposée) et juridique à travers (la limitation des détentions provisoires, l'évitement du tout carcéral et l'allègement du casier judiciaire) (Ngonou Bounougou, 2014). Cette transformation conduira à un univers carcéral, incubateur socioprofessionnel et ensuite comme incubateur d'entreprise, en raison des formations et pratiques proposées, chose qui nécessite encore une volonté étatique associée aux efforts multidimensionnels, donc sociaux et institutionnels.

**CHAPITRE 2: MÉCANISMES DE RÉINSERTION DES EX-DÉTENUS
MINEURS AU CAMEROUN**

Au-delà de la dimension punitive, l'enfermement peut être envisagé comme une période d'ouverture durant laquelle les personnes détenues sont amenées à réfléchir au temps de la peine et au rôle social qu'elles devront tenir à leur sortie. Parce qu'elle fournit un moyen de s'extraire de l'isolement cellulaire et de vaincre l'immobilisme carcéral (Reynaert, 2004), l'éducation en prison est un engagement de réinsertion et, à travers les différentes figures socio-éducatives, un moyen de maintenir le contact avec le monde extérieur. Ce chapitre analyse les mécanismes de réinsertion des anciens détenus au Cameroun, un processus essentiel pour la sécurité et le développement social du pays. Il représente un défi constant, car la réinsertion est une démarche complexe impliquant de nombreux acteurs et confrontée à des obstacles significatifs. Ainsi, le chapitre se penche sur les dispositifs en place, tels que les programmes de formation professionnelle, qui ont pour objectif d'équiper les ex-détenus de compétences leur permettant de trouver un emploi. Il aborde également les programmes d'assistance sociale, offrant un soutien financier, un logement et des conseils pour faciliter leur réintégration dans la société. Enfin, il traite des programmes de suivi et d'accompagnement, tant avant qu'après l'incarcération, visant à soutenir les ex-détenus durant leur processus de réinsertion et à prévenir la récidive.

2.1. Réinsertion socioprofessionnelle en milieu carcéral

En Afrique, le manque d'uniformité dans le soutien apporté aux anciens détenus au cours du processus de réinsertion constitue un défi de taille. Contrairement à de nombreux pays qui ont développé des stratégies globales pour résoudre les problèmes liés à l'environnement pénitentiaire, les nations africaines sont confrontées à des obstacles uniques tels que des ressources limitées, la diversité culturelle et des niveaux de développement économique variables. Pour relever ces défis, certains pays africains ont commencé à explorer des approches innovantes pour soutenir les anciens détenus lors de leur réinsertion dans la société. Par exemple, dans certaines régions, des organisations communautaires ont vu le jour pour fournir une assistance aux anciens détenus.

Ces organisations travaillent en étroite collaboration avec les communautés locales et offrent des services de conseil, de formation professionnelle et de placement afin d'aider les anciens détenus à reconstruire leur vie. En outre, certains pays africains ont mis en place des initiatives au niveau national pour soutenir les anciens détenus. Ces initiatives impliquent souvent des partenariats entre des agences gouvernementales, des organisations non

gouvernementales (ONG) et des entités du secteur privé. Elles visent à fournir une gamme complète de services, y compris une aide au logement, des soins de santé, une éducation et des opportunités d'emploi. En outre, des centres de formation ont été créés dans plusieurs pays africains afin de doter les anciens détenus des compétences et des connaissances nécessaires à une réinsertion réussie.

2.1.1. État des lieux des prisons au Cameroun

Les établissements pénitentiaires comptent aujourd'hui quelque 11 millions de personnes dans le monde et ce nombre ne cesse d'augmenter (UNESCO, 2021). En raison de la surpopulation carcérale fréquente, les systèmes pénitentiaires du monde entier sont en crise, incapables de fournir des services tels que l'éducation au niveau requis par les normes internationales.

2.1.1.1. Définition de la population carcérale

Dans les pays en voie de développement en général et au Cameroun en particulier, la prison, lieu de privation de liberté et de mise à l'écart des délinquants ou présumés. De ce fait, elle est souvent au centre des préoccupations de la communauté internationale et des organisations humanitaires. Outre les conditions désastreuses mentionnées par Akoa (2010), il convient de noter que le problème de la surpopulation dans les prisons camerounaises ne se limite pas à la seule prison centrale de Yaoundé (PCY). Plusieurs autres prisons à travers le pays sont également confrontées à des défis similaires. Par exemple, la prison de New Bell à Douala, l'une des plus grandes villes du Cameroun, est confrontée à une grave surpopulation depuis des années. Cette situation compromet non seulement le bien-être et la sécurité des détenus, mais pèse également sur les ressources déjà limitées dont dispose le système pénitentiaire. Les efforts visant à résoudre ce problème et à améliorer les conditions dans les prisons camerounaises sont essentiels pour garantir le traitement humain des détenus et le respect de leurs droits humains fondamentaux. Les données actuelles de l'administration pénitentiaire en date du mois d'août 2023 affichent un effectif de 34 337 détenus au Cameroun avec 988 détenus mineurs répartis dans les dix régions que compte le Cameroun. Cet effectif est d'autant plus élevé dans les grandes métropoles, notamment celle de la prison centrale de Yaoundé et celle de Douala, avec respectivement 305 détenus et 141 (détenus provisoires et condamnés). Cet effectif sans cesse croissant traduit le phénomène de surpopulation carcérale observé dans nos prisons. Ce qui n'est pas la spécificité du Cameroun, mais une réalité plutôt mondiale.

Le Cameroun fait ainsi face à une difficulté à laquelle personne ne sait comment s'y prendre véritablement. Dans la mesure où toutes tentatives pour y trouver les solutions n'ont fait qu'empirer la situation. La surpopulation carcérale est une situation dans laquelle se trouve un pénitencier dont les capacités d'accueil ont été largement dépassées. Selon les normes internationales édictées par l'Organisation des Nations unies contre le crime et les organisations criminelles, sont déclarés pleins les établissements carcéraux qui atteignent 80 % de leur capacité initiale d'accueil. C'est particulièrement vrai à la prison centrale de Yaoundé, l'une des dix prisons centrales du Cameroun, qui connaît l'un des taux de surpopulation carcérale les plus élevés du pays. Construite en 1968 pour 1 000 détenus (Pacdet, 2010), elle hébergeait 3 830 détenus en mai 2011 (Morelle, 2013). Jusqu'ici, l'État du Cameroun a 123 prisons pour une capacité initiale d'accueil de 10 070 détenus, soit 10 prisons centrales, 48 prisons principales (niveau départemental) et 16 prisons secondaires (niveau district). Les deux principales prisons sont la prison centrale de Kondengui à Yaoundé (4 410 détenus) et la prison centrale de New Bell à Douala (4963 détenus) faisant un taux d'occupation de 562 % selon EMINED en synergie avec l'Association des chrétiens pour l'abolition de la torture (ACAT, 2023).

La surpopulation carcérale désigne la situation où il y a trop de prisonniers dans un établissement donné, ce qui entraîne de mauvaises conditions d'hygiène et un manque de nourriture. Selon le responsable, les prisonniers sont privés de leurs droits, notamment en matière de santé et d'éducation. Il est important de s'attaquer à ce problème pour s'assurer que les prisonniers sont traités humainement et que leurs besoins fondamentaux sont satisfaits. La majorité des jeunes incarcérés, principalement des garçons, le sont pour des délits mineurs tels que le vol à l'étalage, le vol à l'arraché et les incivilités, ou parce qu'ils n'ont pas de papiers en règle. Si une demande d'acte de naissance n'est pas faite dans les trois mois suivant la naissance, la procédure nécessite un acte judiciaire et peut être coûteuse. C'est pourquoi les familles n'y donnent souvent pas suite. Les avocats commis d'office, qui ne sont souvent pas payés rapidement par l'État, ont démissionné. Sans défense active, la détention de ces adolescents se prolonge abusivement à un moment charnière de leur vie. Il est impossible de passer des examens scolaires sans papiers.

2.1.1.1. Récidive en milieu carcéral

La récidive n'est pas la seule cause de la surpopulation carcérale mais elle y contribue certainement. Dans le contexte camerounais, la précarité de la vie est la source de la plupart

des infractions qui conduisent aux emprisonnements. L'absence de politique de réinsertion sociale peut entraîner des taux de récidive plus élevés. Lorsque les délinquants ne sont pas correctement préparés à leur sortie de prison, notamment sur le plan social, économique et psychologique, ils sont livrés à eux-mêmes. En l'absence de changements positifs pendant leur séjour en prison, ils risquent de se livrer à nouveau à des activités criminelles, voire de commettre des délits identiques ou plus graves. Les taux de criminalité augmentent en raison de la pauvreté, du développement urbain, des nouvelles technologies et de la recherche de l'argent facile.

La réduction de la récidive criminelle est l'indicateur ultime de la réussite d'un programme de réinsertion sociale. Le terme "récidive" désigne la tendance d'une personne ayant fait l'objet d'une intervention pénale à récidiver ou non. Au niveau individuel, la récidive peut être évitée lorsqu'un délinquant renonce à un comportement criminel. Un des objectifs évidents des programmes de réinsertion est d'encourager le délinquant à renoncer à la criminalité, pour arrêter la récidive. Le « renoncement » renvoie à un processus par lequel, avec ou sans l'intervention des organismes de justice pénale, les délinquants mettent fin à leurs activités délinquantes et mènent une vie exempte de crime. Ce qui nécessite généralement un processus dans le temps.

À la lumière du rapport du ministère de la Justice, il est évident que les taux de récidive continuent de poser un défi important au sein du système de justice pénale. Les statistiques révèlent que 31 % des personnes libérées de prison en 2016 ont récidivé dans l'année, ce qui souligne la nécessité de mettre en place des programmes de réinsertion et des réseaux de soutien efficaces pour réduire la probabilité de récidive. En outre, le rapport a également mis en lumière la prévalence des antécédents judiciaires parmi les personnes libérées en 2016, dont 86 % ont des antécédents criminels. Cette constatation souligne l'importance de s'attaquer aux causes profondes des comportements criminels et de mettre en œuvre des stratégies globales axées sur la prévention, l'intervention et la réinsertion. Cette population carcérale est caractérisée par un très faible niveau d'études, 81 % d'entre eux ne sont pas titulaires d'un baccalauréat et 64 % ont un niveau collège ou inférieur. Les addictions aux drogues, alcool ou psychotropes concernent 39 % des sortants de prison. Le rapport 2021 du Ministère de la Justice indique que les taux de récidive sont plus élevés pour les dommages matériels et le trafic de stupéfiants que pour les autres crimes, y compris les délits sexuels. En outre, le rapport suggère que les jeunes individus ont une probabilité plus élevée de récidive dans les six ans suivant la condamnation. Selon l'étude « Mesurer la récidive » réalisée en

2013 par le ministère de la Justice, les mineurs ont un taux de récidive de 63 % sur 6 ans d'observation. Le taux diminue avec l'âge, la tranche d'âge des 30 à 39 ans ayant un comportement à peu près moyen avec 40 %. Au-delà de 40 ans, le taux diminue de 10 points pour atteindre 30,3 % pour les 40-49 ans, et de 20 points pour les 50-59 ans, avec un taux d'environ 20,8 %. Tous âges confondus, le taux de récidive moyen est de 41,6 %. Le désengorgement du milieu carcéral

2.1.1.2. Le désengorgement du milieu carcéral

Le désengorgement des prisons au Cameroun comme solution à la surpopulation carcérale a été longtemps envisagé par les spécialistes de la question carcérale (Ngono Bounoungou). Cette solution est tantôt en déphasage avec la politique juridique et pénitentiaire du Cameroun, même s'il relevait de son pouvoir. Il y a quelques années, poussé par la pandémie de coronavirus, un décret portant commutation des peines de mort et remise de peines a été pris par le président de la République du Cameroun. Mais certains organismes et associations tels que l'ACAT Cameroun et la FIACAT s'interrogent sur l'efficacité de cette mesure en raison de sa portée trop réduite.

Le décret présidentiel n°2020/193 du 15 avril 2020 portant commutation et remise de peines accorde la grâce présidentielle à certaines personnes détenues, en vue d'éviter une potentielle catastrophe au sein des prisons surpeuplées où le risque de propagation du Covid-19 est élevé. L'ACAT Cameroun et la FIACAT reconnaissent les efforts relatifs aux mesures prises par les pouvoirs publics pour réduire la surpopulation dans les prisons camerounaises. Ces mesures constituent un pas positif vers l'amélioration des conditions de détention dans le système pénitentiaire. Cependant, après une analyse détaillée du décret, il devient évident que, bien qu'il s'agisse d'un effort louable, il pourrait ne pas répondre entièrement à la crise sanitaire sous-jacente qui sévit dans les prisons. Pour s'attaquer efficacement à la crise sanitaire, il est essentiel de prendre en compte différents aspects tels que l'accès aux services de santé, l'assainissement et l'hygiène dans les prisons. Si les mesures prises peuvent atténuer la surpopulation dans une certaine mesure, il est tout aussi important de veiller à ce que les besoins fondamentaux des détenus soient satisfaits, notamment par des soins médicaux adéquats et des installations hygiéniques.

Notons qu'avec la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice, près de 60 % des personnes privées de liberté, y compris les mineurs, au Cameroun, sont en détention provisoire sur l'ensemble du territoire national. Or, selon l'article 1er du Décret présidentiel,

la mesure vise exclusivement les personnes définitivement jugées et condamnées, excluant ainsi les prévenus. De plus, plus de 60 % des personnes emprisonnées le sont pour des raisons qui ne leur permettent pas de bénéficier d'une commutation ou d'une remise de peine, selon l'article 4 du Décret. Ainsi, plus de 50 % des condamnés à mort resteront en prison. En outre, parmi les condamnés à mort, plus d'un tiers des personnes poursuivies depuis 2015 ont été accusées de crimes liés au terrorisme, qui sont exclus des mesures du décret.

2.1.2. Enjeux de la réinsertion des ex-détenus

En plus de la situation de surpopulation carcérale observée au Cameroun, aucun système pénitencier ne saurait encourager la récidive, que ce soit pour des raisons de gestion, de fonctionnement ou encore d'encadrement. Plus la population carcérale est nombreuse, moins le dispositif d'encadrement est efficace et à mesure d'exercer le plein contrôle, d'où l'hégémonie des pratiques informelles observée en milieu carcéral au Cameroun. Selon Morelle, la surpopulation carcérale incite inéluctablement les pensionnaires de ce milieu à se livrer à l'utilisation des pratiques informelles à l'effet de pouvoir contrôler les détenus au sein de leur prison et de leur quartier. Agir sur le processus de réinsertion des ex-détenus mineurs a un impact non négligeable sur le plan endogène et exogène à l'individu et donc ancré dans le fonctionnement global du pays.

2.1.2.1. Réduction du taux de récidive

Sachant que, plus l'on n'est plus jeune, plus les possibilités de récidives sont élevées. Si le taux de récidive atteint sensiblement les 63 % de la population carcérale entière, il est de 60 % dans les six années qui suivent l'incarcération chez les jeunes détenus âgés de 11 à 18 ans au Cameroun. Il devient donc primordial de préparer ces personnes à un retour en société malgré les embûches de difficultés opérationnelles.

Il est important de noter que de nombreux délinquants, même après avoir purgé de lourdes peines de prison, peuvent avoir du mal à renoncer à la criminalité et à se réinsérer dans la société en tant que citoyens respectueux des lois. L'emprisonnement ne peut à lui seul résoudre les problèmes d'intégration sociale des délinquants. Bien que des programmes pénitentiaires solides aient aidé les délinquants à progresser pendant leur détention, notamment en matière d'éducation de base, d'éducation civique et de formation professionnelle, ces progrès sont souvent perdus en raison d'un manque de supervision, de suivi et d'assistance après la libération. Pour être efficaces, les stratégies de prévention de la

criminalité, tant au niveau local que national, doivent donner la priorité à l'intégration sociale des délinquants et à la réinsertion des ex-détenus dans la communauté.

Selon l'un des rapports des Nations Unies (2013) relatif au Manuel d'introduction à la prévention de la récidive et à la réinsertion sociale des délinquants, les systèmes de justice pénale doivent concevoir et offrir des interventions efficaces de réinsertion sociale pour prévenir la récidive et arrêter le cercle vicieux de l'intégration sociale manquée. Ces interventions ne demandent pas nécessairement l'incarcération des délinquants. Au contraire, la plupart d'entre elles peuvent être offertes plus efficacement dans la communauté plutôt que dans une institution. En fait, il est sans doute plus facile d'apprendre comment se comporter d'une manière acceptable dans la communauté, plutôt qu'isolé dans l'environnement difficile d'une prison. Lorsqu'il est nécessaire d'emprisonner des délinquants pour protéger la société, leur réinsertion sociale dépend en général de ce que la période d'emprisonnement garantit autant que possible que, lors de leur retour dans la société, ils ne se contentent pas de vouloir vivre en citoyens respectueux de la loi, mais qu'ils en sont capables.

L'approche proposée par les Nations Unies peut certes porter des fruits dans un contexte de délinquance bien précis. Mais que dire des délits ayant une entrave sur la vie humaine, à l'instar des meurtres avec préméditation, des agressions en main armée, des vols d'enfants, etc., motifs que nous avons obtenus à l'analyse du fichier d'incarcération des détenus mineurs au Cameroun. On peut se demander s'il est possible après avoir commis de tels actes ultimes pour certains d'envisager la politique de réinsertion que proposent les Nations Unies (2013) dans leur proposition de réinsertion sociale des délinquants ? Ne devons-nous pas voir par là une catégorisation des délinquants selon le crime et l'acte commis ?

À contrario, les Nations Unies articulent plus loin en affirmant que

Les sociétés doivent investir dans des programmes d'intégration sociale et de réinsertion des délinquants, car il s'agit d'éléments essentiels des stratégies structurées et de prévention de la criminalité.

La recherche a montré que l'investissement dans les prisons à lui seul, sans investissement parallèle dans des programmes de réhabilitation et de réinsertion, ne réduit pas de manière significative la récidive (Nations Unies, 2008, p. 46).

Bien qu'elle représente un problème complexe, la population carcérale augmente et l'une des raisons principales de cette augmentation vient du grand nombre de récidivistes ou de délinquants qui violent les conditions de leur mise en liberté surveillée ou de leur libération conditionnelle. Bien que la surpopulation carcérale soit un problème complexe, il n'y a aucun doute que cette situation soit due au grand nombre de récidivistes qui peuplent les prisons et pour lesquels l'emprisonnement n'a que peu ou pas d'effet sur leur renoncement au crime

2.1.2.2. Coûts manqués d'une réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs

Selon Makkai (2007), l'échec d'un processus de réinsertion socioprofessionnelle des détenus délinquants soient-ils mineurs regorgent des coûts imputables au niveau sociale, économique, politique, au niveau du fonctionnement de la justice pénale et aussi au niveau de l'administration pénitentiaire. Chacune des interventions face à un crime ou délit nécessite une synergie d'action entre l'asphère de la justice pénale qui commence par la gendarmerie ou la police pour s'acheminer à l'administration pénitentiaire en passant par un juge d'instruction. Dans le même sens, Makkai (2007) pense que chaque crime a un coût social, qui peut être substantiel. En plus des coûts des forces de l'ordre, des frais liés aux enquêtes et à la poursuite des crimes, il y a les coûts de l'emprisonnement, ainsi que les coûts encourus par les victimes et par la communauté. Les coûts sociaux et économiques d'une réinsertion manquée sont l'une des grandes préoccupations des décideurs politiques partout dans le monde. Le crime ou le délit n'est nullement bénéfique ni pour la société ni pour les autorités pénitentiaires, en l'occurrence. Il serait donc important de maximiser sur des programmes qui visent non seulement la prévention au crime, mais aussi au processus de réhabilitation sociale. Concrètement,

L'échec de la réinsertion d'une personne anciennement incarcérée entraîne des coûts directs et indirects pour la communauté. Si des détenus récidivent après leur mise en liberté, la sécurité de la collectivité est compromise par la hausse de la criminalité. Il y a les coûts associés aux services de maintien de l'ordre et au jugement de ces nouvelles infractions, plus les coûts l'administration de ces nouvelles sanctions. Il y a aussi les coûts encore moins facilement quantifiables ou les coûts indirects pour la société, tels que ceux qui

sont encourus par les victimes de ces crimes, ceux qui sont associés à la perte économique et à la perte de capacités, et ceux qui sont encourus par les ex-détenus qui dépendent des services sociaux plutôt que de contribuer activement à la société. (Makkai ,2007. P, 10).

Il est à ce titre judicieux pour le système pénitencier camerounais de mettre l'accent sur des actions combinées avant le délit, pendant la période d'incarcération et après la peine purgée visant non seulement à prévenir, mais davantage à préparer la sortie des détenus par l'entremise d'un dispositif d'encadrement social, civique, éducatif et transformationnel. Il n'est pas question de se limiter à cette dimension d'encadrement, mais s'achève par l'élaboration d'un dispositif de suivi post-carcéral individualisé.

2.1.2.3. Les ex-détenus et contribution au processus de développement

L'un des leviers du développement réside dans l'éducation et le niveau d'instruction de la population. Ceci dit, l'instruction et l'éducation des détenus en tant que membre de la communauté est une plus-value au développement malgré leur situation d'incarcération, qui ne leur retire pas le droit à l'éducation, droit d'ailleurs reconnu par les instances des droits de l'homme ratifiées par les pays membres à l'instar du Cameroun (Rapport des Nations Unies, 2010). Or, l'analyse du niveau de scolarité des pensionnaires des prisons au Cameroun est relativement basse. Selon la direction de l'administration pénitentiaire, la population carcérale est caractérisée par un très faible niveau d'études : 81 % d'entre eux ne sont pas titulaires d'un baccalauréat et 64 % ont un niveau collège ou inférieur. Certains de même n'ont point achevé le cycle primaire. Si l'on met l'accent sur les programmes de réinsertion en établissement et dans la communauté qui peuvent également traiter les facteurs de risque dynamiques en se concentrant sur la motivation, l'éducation, le développement des compétences, l'emploi, le logement, les relations interpersonnelles, le traitement de la toxicomanie et de l'alcoolisme, les soins de santé mentale et les interventions cognitivo-comportementales, nous serions en mesure d'améliorer l'efficacité de ces programmes (Salane, 2013). Il n'est pas exclu que l'individu ayant bénéficié d'une telle assistance puisse contribuer efficacement au développement, d'abord au niveau communautaire, puis par ricochet au niveau institutionnel. Nous pensons à ce titre que, même s'il est vrai que le processus de réinsertion demeure

somptueux, il est plus attendu que celui-ci soit implémenté efficacement au bénéfice de la société toute entière.

2.1.3. Formes de réinsertion des ex-détenus

Qu'il s'agisse d'insertion, de réinsertion ou d'intégration, l'objectif reste le même, à savoir permettre à toute personne adulte et/ou mineure en capacité de le faire, de rejoindre le marché de l'emploi. Pour un adulte, la rémunération par l'entremise d'un emploi est un facteur déterminant de l'autonomie. L'insertion professionnelle, définie comme « le processus d'accès à l'emploi » (Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 1994), renvoie ainsi à la capacité d'atteindre cette autonomie. Il semble donc évident qu'intégrer un emploi et le conserver participe à l'épanouissement personnel (Bienaimé 1995). Ce potentiel d'insertion au marché de l'emploi nécessite en outre d'être perçu comme vraisemblable et atteignable par l'individu. Le document des Nations Unies suggère que la réinsertion sociale des ex-détenus devrait impliquer des efforts pour les retirer du système de justice pénale immédiatement après leur arrestation. Ils devraient être condamnés à des peines alternatives, telles que la justice réparatrice ou un traitement adapté, dans la mesure du possible (2008, p. 1).

2.1.3.1. Le processus de réinsertion sociale des ex-détenus mineurs

L'insertion ou réinsertion sociale, par opposition à l'exclusion, est le fait de créer et de maintenir des liens avec les autres, c'est-à-dire d'appartenir, ou du moins d'en avoir le sentiment, à une collectivité. Le degré d'insertion sociale est défini, d'une part, par la qualité et la fréquence des relations nouées au sein du groupe, mais aussi, par le sentiment d'appartenance qu'a l'individu face au dit groupe social. « Un groupe est intégré quand ses membres se sentent liés les uns aux autres par des valeurs, des objectifs communs, le sentiment de participer à un même ensemble sans cesse renforcé par des interactions régulières » (Durkheim, 1995 p. 93). Si le processus d'exclusion est multiforme, celui de l'insertion doit être multidimensionnel et tenir compte des particularités de l'individu ainsi que de son parcours, notamment celui durant la période d'incarcération que le détenu a connue. En se fondant sur l'orientation que propose Durkheim, l'insertion sociale ou plutôt du sentiment d'appartenance à un groupe, nous amène à constater qu'un détenu, lors de son incarcération, peut sans mal être intégré au sein du pénitencier (Goguel, 2003). Il lui est possible d'entretenir des liens d'une certaine qualité avec les autres détenus ainsi qu'avec les gardiens. De plus, il nous est aisé de supposer qu'un groupe de détenus puisse partager des désirs et des rêves communs, ce qui, comme nous l'avons vu, est facteur d'intégration d'une

part. D'autre part, la réinsertion que nous convoquons dans le cadre de ce travail est la possibilité pour un individu après avoir purgé sans dans un pénitencier de pouvoir retrouver le groupe social auquel il appartenait afin de communier avec celui-ci. L'ex-détenu doit donc être capable de repartir socialement avec son groupe ou sa communauté d'appartenance et être accepté par cette dernière. Acceptation qui est souvent parsemée d'obstacle, de répulsion, d'étiquetage dû à un ensemble de fixation fait sur le détenu. On peut conclure que la réinsertion sociale est certes une volonté des systèmes pénaux, mais nécessite une bonne appropriation et un contenu plus efficace et inclusif.

2.1.3.2. Réinsertion professionnelle des ex-détenus

La problématique de l'insertion ou de la réinsertion professionnelle des individus n'est pas uniquement l'apanage du milieu pénitencier, encore moins des détenus. Que ce soit dans le secteur formel qu'informel, la question est au cœur des échanges dans les écoles de formation, les universités ou encore des centres à vocation de métier où l'obtention d'un emploi reste une forte préoccupation (Dubois et Ouellet, 2020). Dans une société essentiellement structurée autour de rôles économiques, l'axe le plus intégrateur autour duquel se cristallise l'intégration est celui de l'emploi. L'emploi joue un rôle crucial dans la formation du tissu social, car il assure non seulement la stabilité financière des individus, mais favorise également leur sentiment d'appartenance et d'utilité. Lorsque les gens ont un emploi rémunéré, ils contribuent à la productivité globale de la société, ce qui favorise la croissance et le développement économiques. En outre, l'emploi joue un rôle de ciment social, en rassemblant des personnes d'horizons divers et en favorisant la cohésion sociale. Il offre aux individus la possibilité d'interagir, de collaborer et de nouer des relations, renforçant ainsi le tissu social. Le fait de subvenir à ses propres besoins est une valeur importante de notre société. Bien souvent, le rôle économique fonde l'intégration sociale de l'individu. Freud va donc penser que « le travail est le lien le plus fort entre l'homme et la réalité » (Malewska-Peyre, 1993, p. 47-48) : bien que cette référence date du XIXe siècle, elle nous semble toujours valable à l'heure actuelle

De plus, l'on est très souvent défini par notre activité professionnelle renchérit l'auteur. Avoir une activité professionnelle représente davantage que le simple fait de travailler, c'est avant tout entretenir un rapport social et s'offrir un espace dont le potentiel en liens sociaux est important, du moins pour la majorité des personnes de notre société. Pour la plupart des individus, un emploi est une forme d'appartenance qui permet de définir son statut social et financier. Il permet également de structurer le temps et de nourrir son identité. L'emploi est devenu un indicateur important du statut de l'individu. On peut se demander comment les

personnes en difficulté peuvent parvenir à cette intégration après le poids de l'emprisonnement.

2.1.4. Objectifs de réinsertion

Le Cameroun, par exemple, est un État partie de la Convention sur les droits de l'enfant adoptée le 20 novembre 1989 par l'Assemblée générale des Nations unies. Cette convention, en plus du droit à l'éducation, rappelle que l'enfant suspecté, assuré ou convaincu d'infraction à la loi pénale a droit à un traitement qui tienne compte de son âge, ainsi que de la nécessité de faciliter la réintégration dans la société. De ce point de vue, il convient de noter que les objectifs majeurs de la réinsertion tournent autour de la resocialisation et de la prévention à la récidive.

2.1.4.1. L'école comme agent de socialisation

L'idée d'éduquer les détenus a été à peu près constante dans le temps et très largement discutée, des avis différents ont été énoncés, les débats multipliés au sujet non seulement de son existence au sein des prisons, mais aussi de sa nécessité et de son importance. Fize (1981), pense qu'elle est maintenant incontournable tant elle rejoint l'objectif de réinsertion sociale du délinquant que nous poursuivons de nos jours et qui se résume en réalité à « transformer l'individu » de manière à « réformer le lieu social que son infraction a détruit. » Dans le cas échéant, l'éducation carcérale a pour principale mission de faire de l'individu « un être social » (Sauvet.1996 : 163). C'est-à-dire un être qui partage « un certain nombre d'états physiques et mentaux que la société à laquelle il appartient considère comme devant être absent d'aucun de ses membres. » Durkheim. (1922). Autrement dit, l'éducation constitue une des portes d'entrée de l'être social, favorise son insertion dans la société, ayant l'école comme véhicule de prédilection. Précisons avant de sortir que bien que l'école soit un levier efficace pour la socialisation en milieu carcéral, cela n'exclut pas que celle-ci présente quelques traits de défaillances que nous avons évoquées plus haut.

2.1.4.2. La prévention à la récidive

L'un des objectifs les plus importants de tout système pénitentiaire est de prévenir la récidive. Elle renvoie au sens premier à une action de commettre à nouveau un délit ou un crime. Ce qui est d'ailleurs le cas au Cameroun Baliaba (2013). Partant de ses conclusions qui démontrent que les populations carcérales au Cameroun sont en grande majorité constituées des repris de justice. Ceci semble indiquer qu'il n'est pas aisé pour un prisonnier de se réinsérer dans la société après avoir purgé une peine. En réalité, le cheval de bataille de la justice pénale nous semble-t-il est d'encourager le délinquant ou le détenu à renoncer

totalemment à la criminalité pour ainsi limiter la récidive. On constate par ailleurs que le taux de récidive est très élevé dans les différents établissements pénitentiaires, en général et en particulier au Cameroun.

Les taux de récidive criminelle restent très élevés pour certains groupes de délinquants. Bien qu'il n'existe pas de statistiques mondiales, les données de différents pays confirment les taux élevés de récidive, qui atteignent environ 70 %. Au Cameroun, il atteint pratiquement 80 % après une période de 6 ans.

Beaucoup de délinquants, même après des peines d'emprisonnement sévères, ne réussissent pas à renoncer au crime et à se réinsérer dans la société comme citoyens respectueux de la loi (Verdier, 2018). L'emprisonnement, en soi, ne peut résoudre les problèmes d'intégration sociale des délinquants. Même si des programmes pénitentiaires solides ont aidé les délinquants à faire certains progrès pendant leur détention, ces progrès sont souvent perdus par manque de surveillance, de suivi et d'assistance après la mise en liberté. Il est donc évident que pour être efficaces, que ce soit au niveau local ou au niveau national, les stratégies de prévention du crime doivent accorder une attention particulière à l'intégration sociale des délinquants et à la réinsertion des ex-détenus dans la communauté.

Les systèmes de justice pénale doivent concevoir et offrir des interventions efficaces de réinsertion sociale pour prévenir la récidive et arrêter le cercle vicieux de l'intégration sociale manquée. Ces interventions ne demandent pas nécessairement l'incarcération des délinquants. Au contraire, la plupart d'entre elles peuvent être offertes plus efficacement dans la communauté plutôt que dans une institution. En prison, l'environnement hostile peut être incroyablement difficile à gérer. En revanche, apprendre à se comporter de manière acceptable au sein d'une communauté peut souvent s'avérer une tâche plus facile à gérer. Dans un environnement communautaire, les individus ont la possibilité d'interagir avec un large éventail de personnes et d'apprendre de leurs expériences. Cette exposition peut aider les individus à développer des compétences sociales, de l'empathie et un sentiment d'appartenance. En outre, les communautés offrent souvent des systèmes de soutien et des ressources qui peuvent contribuer à l'épanouissement et au développement personnel. En revanche, la nature isolante et impitoyable de la prison peut rendre beaucoup plus difficile l'apprentissage et l'adaptation aux normes sociétales. Le manque de liberté, la surveillance constante et les interactions sociales limitées peuvent entraver le développement personnel et rendre difficile la réintégration dans la société après la libération. Par conséquent, bien que les

deux situations présentent leurs propres défis, apprendre à se comporter de manière acceptable au sein d'une communauté offre généralement aux individus un environnement plus propice au développement et à l'épanouissement personnel. Lorsque l'on emprisonne des délinquants pour protéger la société, leur réinsertion sociale dépend aussi généralement de la durée de leur emprisonnement. Il est important de s'assurer qu'à leur retour dans la société, non seulement ils souhaitent vivre en tant que citoyens respectueux des lois, mais qu'ils en sont également capables. C'est pourquoi les sociétés doivent investir dans des programmes d'intégration et de réinsertion sociale pour les délinquants. Ces programmes sont un élément essentiel des stratégies structurées de prévention de la criminalité (Verdier, 2018).

Les investissements dans les prisons, lorsqu'ils sont associés à des programmes de réhabilitation et de réinsertion, ne réduisent pas de manière significative la récidive. En fait, ils peuvent exacerber le problème. Bien qu'une période d'incarcération puisse stabiliser et réhabiliter les délinquants, ces progrès sont souvent de courte durée en l'absence de programmes d'aide à la réinsertion des détenus. Ces programmes peuvent être mis en œuvre à un coût inférieur à celui de l'incarcération et permettre d'obtenir des résultats rentables. La réduction du nombre de délinquants qui récidivent signifie moins de victimes, une plus grande sécurité communautaire et moins de pression sur les services répressifs. La réinsertion réussie des délinquants signifie que peu d'entre eux se retrouvent devant les tribunaux au pénal, retournent en prison et contribuent à la surpopulation carcérale, et augmentent généralement les coûts du système pénal.

2.1.5. L'action des structures de réinsertion socioprofessionnelle au Cameroun

La question de réinsertion socioprofessionnelle concerne plusieurs structures et d'aucunes se sont penchées à l'effet de proposer non seulement des pistes de compréhension de ce phénomène mais aussi de proposer des moyens permettant aux judiciairisés de regagner la société. Ces structures sont de nature étatique et non gouvernementale avec pour socle les mécanismes de réinsertion des ex-détenus afin de réduire significativement la récidive.

2.1.5.1. Du point de vue du Ministère des Affaires Sociales

Le Ministère des Affaires Sociales intervient à plusieurs niveaux notamment en ce qui concerne l'angle organisationnel, structurel et fonctionnel des lieux de détention. Il veille tout d'abord à la classification des lieux de détention qui semblent être liés à la préparation à la sortie des détenus mineurs. Les détenus mineurs doivent bénéficier d'une séparation

catégorielle avec les adultes sur les lieux de détention ou d'emprisonnement dès le premier niveau d'interpellation jusqu'à l'incarcération.

De même, lors de l'enquête préliminaire concernant les mineurs, le recours à la garde à vue ne doit intervenir qu'en cas d'absolue nécessité, et l'audition des mineurs doit se dérouler en présence d'une tierce personne proche à eux, soit en présence d'un agent social affecté à l'unité concernée. Lorsque la poursuite du mineur s'avère nécessaire et sous réserve des dispositions de l'article 80 du code pénal, celui convaincu de crime ou délit ne peut l'être que par voie d'information.

Les enfants en conflit avec la loi sont souvent traduits dans des commissariats, tribunaux, prisons, les institutions publiques d'encadrement des mineurs et de rééducation des individus en situation de délinquance à l'effet de punir ces derniers. Certains entrent en conflit avec la loi à la suite d'une plainte, de rafles des forces de maintien de l'ordre et de sécurité ou à la demande de la famille. On peut dès lors classer ces enfants en trois catégories, notamment les enfants à qui on ne peut reprocher que d'avoir été au mauvais endroit et au mauvais moment, les enfants inadaptés sociaux présentant des troubles de comportements et les enfants délinquants qui, au-delà des actes bénins caractéristiques de l'inadaptation sociale juvénile, ont franchi le pas en posant l'acte répréhensible auquel on confère la qualification juridique d'infraction.

2.1.5.2. Du point de vue de la Division de l'Insertion des Jeunes et du Volontariat

Parmi les structures qui accompagnent la jeunesse, spécifiquement celle en situation de handicap social, la Division de l'Insertion des Jeunes et du Volontariat (DISJEV) à travers ses multiples activités contribue aussi à la réinsertion des jeunes en difficulté, notamment les ex-détenus mineurs. Les actions ici sont entendues comme les œuvres menées par la DISJEV à travers le pays et même au-delà de nos frontières. Le travail abattu par la DISJEV au sein de la population jeune. On peut dire que les actions de la DISJEV sont perceptibles à travers les activités du volontariat qui ne cessent d'impacter la jeunesse dans le monde entier en général et en particulier sur la jeunesse camerounaise. Les acteurs de la DISJEV travaillent d'arrache pieds à travers le pays pour pouvoir rendre à la jeunesse son autonomie, pour qu'enfin chaque jeune soit inséré socialement ou encore soit s'auto-employer.

Il est question de promouvoir cette autonomisation et/ou cette réinsertion par le canal de certaines formations dans des domaines précis. Ces formations sont encadrées par des formateurs et conseillers qualifiés capables aussi de renforcer la motivation des jeunes. Il est

clair que l'entrepreneuriat conduit à l'autogestion ou à l'autonomisation de la jeunesse. Précisons également que les actions de la DISJEV sont également perceptibles à travers les œuvres d'accompagnement et de prise en charge des projets proposés par les jeunes. Grâce à cela, la jeunesse sera capable de participer pleinement à l'intégration nationale et au développement du pays.

Il convient de noter que cette division du ministère de la jeunesse, malgré l'implémentation de certains programmes d'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté, aucun ex-détenu n'est enrôlé dans ledit programme de volontariat jeune en raison du niveau de scolarité généralement bas des détenus. L'une des conditions imposées par la division de l'insertion du volontariat jeunes, pour un éventuel encadrement est la présentation d'un diplôme qui jouera un rôle de signal à la catégorisation des demandeurs.

2.2. ANALYSE DU MILIEU CARCÉRAL

La mission de la prison au-delà de sa dimension punitive, est également de redresser les détenus afin de faciliter leur retour dans la société. Il s'agit d'un redressement des rameaux tordus de l'arbre social (Mbock, 1989). Ainsi formulée, cette volonté se manifeste suivant une visée diversifiée avec un accent transformationnel des différents environnements. Cette fonction porte sur l'environnement opaque, topique, transformationnel ou encore réflexif.

2.2.1. Un environnement opaque et restreint

Le premier levier d'action envisageable est celui de la politique pénale (Ngonou Bounoungou, 2014). Dans la mesure où, le système pénitentiaire, situé en fin de chaîne pénale, est celui qui absorbe toutes les décisions prises en amont, que ce soit par les autorités qui adoptent les lois répressives ou par l'autorité judiciaire. La politique pénale a un impact direct sur le système pénitentiaire. Les décisions prises en matière de politique pénale influencent le traitement, la condamnation et la réinsertion des individus dans le système de justice pénale. Les changements de politique pénale peuvent entraîner différentes conséquences dans le système pénitentiaire, telles que des variations de la population carcérale, de la durée des peines, de l'offre de programmes de réinsertion et de la gestion générale des prisons. Par exemple, une politique pénale axée sur la réinsertion favorisera la mise en place de programmes éducatifs et professionnels afin d'aider les détenus à se réintégrer dans la société. À l'inverse, une politique pénale plus sévère entraînera une augmentation du nombre de détenus, nécessitant des

ajustements au niveau des infrastructures et des ressources pénitentiaires. Il est donc primordial de prendre en considération les effets potentiels sur le système pénitentiaire lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de toute modification de la politique pénale.

Les prisons en tant que milieu clos où l'interaction est faible voire inexistante en raison de la réglementation en vigueur (Morelle, 2016). Cette opacité se conjugue et se formule à plusieurs niveaux suivant les contextes différents. L'étude de cet espace a longtemps intéressé les recherches dans divers domaines. Ceci en termes d'analyse quantitative de la population carcérale, d'observations des rapports internes entre détenus et détenus ou encore entre détenus et administration pénitentiaire.

2.2.1.1. Les données statistiques contradictoires

Les statistiques relatives à la population carcérale au Cameroun restent à questionner dans sa dimension qui semble contradictoire selon les structures en charge. Les statistiques obtenues de la population carcérale au Cameroun sont fluctuantes et dépendent d'une structure à une autre selon les règles y relatives. Les données de l'INS (2023) estimaient la population carcérale du Cameroun à 35 644 détenues dans les prisons que compte le territoire, parmi lesquelles 881 mineurs dont 38 filles. Les régions où l'on dénombre le plus de détenus sont celles du Centre, de l'Ouest, du Littoral et de l'Extrême-Nord, avec plus de 3000 détenus dans chacune d'elles.

Par contre, le relevé statistique hebdomadaire de la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice affiche un effectif de 34 337 détenus qu'on peut lire au travers du récapitulatif numérique hebdomadaire des données carcérales du 07/08/2023 au 13/08/2023. Ces données indiquent un effectif de 992 détenus mineurs, soit plus de garçons que de filles. On note dans ledit relevé 33 détenus étrangers. Ces données qui varient d'une structure à l'autre rendent compte du caractère opaque du milieu pénitencier où l'accès aux statistiques reste difficile et mitigé. Ce qui traduit ainsi la faible interaction entre le milieu pénitencier et l'extérieur.

2.2.1.2. Une faible interaction sociale

L'application de cette définition dans le contexte de la prison s'avère difficile. L'expérience de l'isolement, du confinement et de l'exposition à un environnement socioculturel qui peut être très différent de la vie quotidienne d'une personne contribuent à perturber les routines

normales. Les détenus sont obligés de coexister avec des groupes sociaux dont les valeurs, les opinions et les attitudes peuvent être en conflit avec les leurs.

Selon Sykes (1958), le milieu carcéral est généralement considéré comme une institution "totale" en raison de sa nature hautement organisée. Les détenus sont confinés dans un espace strictement défini où leurs mouvements, leur alimentation, leurs vêtements et leurs achats sont soumis à un contrôle rigoureux. Ils sont assignés à une cellule spécifique, souvent sans leur avis, et doivent adhérer à des règles administratives et juridiques précises qui dictent leur comportement et les obligent à suivre un code de conduite spécifique. De la même façon, il est contraint dans ses choix à suivre uniquement les formations professionnelles, les enseignements ou les loisirs qui sont acceptés ou proposés par l'institution. Il s'agit donc d'un décloisonnement des différentes sphères de vie en une seule. Car, le même espace sert d'aire de jeux, de formation, de résidence.

Cependant, il est important de comprendre la prison non pas uniquement en termes de politiquement correct, mais plutôt dans le contexte de réseaux de normes négociés entre les détenus, le personnel pénitentiaire et les parties extérieures. Les détenus doivent faire face à des règles formelles et informelles, qui s'inscrivent dans des relations interpersonnelles qui peuvent être standardisées, personnalisées, négociées ou conflictuelles (Chantraine, 2004a ; Vavikhine, 2004). À partir de ces modes relationnels, plusieurs axes de recherches sont envisageables pour décrire les formes particulières d'adaptation carcérale. En effet, cette polarité des modes adaptatifs permet d'entrevoir différents modes de processus d'intégration.

Il est évident que l'ordre et la discipline doivent être maintenus avec fermeté au sein de l'établissement pénitentiaire. Mais cette nécessité ne doit pas apporter plus de contrainte qu'il n'en faut pour le maintien de la sécurité et d'une bonne organisation de la vie en collectivité derrière les murs. Les listes d'infractions et de sanctions disciplinaires ne doivent pas dépasser la mesure, ni être excessives par rapport au reste des dispositions réglementaires. Malheureusement, le régime pénitentiaire camerounais laisse entrevoir la prédominance des sanctions disciplinaires en plus de la privation de la liberté.

2.2.1.3. Dispositif réglementaire du milieu carcéral au-dessus de tout

La lecture du titre IV du décret n°92/052 du 27 mars 1992 consacré à la « discipline », on se rend compte de ce que les quinze (15) articles ne concernent que les infractions et les sanctions disciplinaires à l'encontre des détenus, afin de garantir l'ordre et la sécurité à

l'intérieur des établissements pénitenciers. Les sanctions disciplinaires, qui sont pour autant indispensables, devraient être accompagnées des garde-fous législatifs afin que le personnel pénitentiaire ne tombe pas dans l'excessivité sécuritaire (Ngono Bounoungou, 2014). Malheureusement, dans le titre consacré à la discipline, aucun article spécifique, comme c'est le cas des infractions et sanctions, n'est consacré aux droits des détenus.

Considérant a priori que la sanction à infliger est « proportionnée à la gravité de la faute », le caractère grave de la faute n'est, par contre, pas déterminé par le texte. La gravité de la faute disciplinaire est donc laissée à l'entière et totale appréciation de l'autorité pénitentiaire qui use de son absolu pouvoir discrétionnaire en la matière. Cette carence réglementaire, volontaire ou non, abandonne les détenus au seul arbitraire de l'administration pénitentiaire, libre d'orienter et de tailler ces sanctions à leur mesure.

Il est important de voir que l'analyse critique de ces dispositions disciplinaires trace la volonté de l'Exécutif soucieux de l'efficace exemplarité et de l'élimination, plus que la réinsertion sociale qui passe par le respect des droits humains en milieu carcéral. Ceci est d'autant plus pertinent que la gamme de sanctions prévues n'offre aucune variété nécessaire à l'individualisation de la sanction. On énumère seulement quatre catégories de sanctions disciplinaires : les corvées les plus pénibles ; la mise en cellule de correction pour une période de 15 jours maximum et par tranche de 5 jours suivie chaque fois d'un régime commun ; l'enchaînement dans la cellule de correction, ou en tout autre lieu, pour une durée de 15 jours aux mêmes conditions qu'à l'alinéa ci-dessus ; la suspension ou la suppression des visites. A cette gamme de sanctions ne correspond aucune infraction précise.

Dans ce sens, Mbock (1997) pense que « la vision que le gardien a des détenus est conditionnée par la pratique institutionnelle », pratique caractérisée par l'accent militarisé mis sur la formation du personnel de surveillance. On peut donc lire à cet effet une absence d'un véritable programme à but resocialisant pouvant faciliter la réinsertion sociale. Car, l'accent est principalement mis sur la fonction sécuritaire, imposée par le processus sociétal, de l'incarcération-exclusion (Ngono Bounoungou, 2014).

2.2.1.4. Les détenus et leurs proches : entre faveur ou droit pénitentier

Malgré la privation de liberté faite aux détenus, certains droits doivent être accordés tels que prévus par les différents organismes de défense des droits de l'homme et ceux des enfants en occurrence. Le maintien des rapports entre les détenus et l'univers extérieurs est important et

indispensable au processus de réinsertion sociale envisagée pour les personnes privées de leur liberté. Cependant rendre visite à un détenu pose souvent des problèmes d'espace, de temps et de coûts aux familles, et cela ne facilite pas la régularité de ces liens souvent fragilisés par la détention (Ngono Bounoungou, 2014).

On peut déduire que les proches des détenus éprouvent de réelles difficultés à maintenir des liens avec ces derniers. Il revient aux autorités pénitentiaires de définir et de mettre sur pied un dispositif visant à privilégier des contacts familiaux afin d'atteindre l'objectif poursuivi, celui de la réintégration sociale après libération. L'Observatoire international des prisons de France, en illustration, fait remarquer que : « Les liens avec ses proches, si ténus soient-ils, sont souvent les seuls points d'appui relationnels dont la préservation va permettre au détenu de conserver un équilibre psychologique. » Les textes doivent, de façon formelle reconnaître le maintien des liens familiaux comme un droit absolu. » Or, aucun droit dans ce sens n'est reconnu aux personnes privées de liberté au Cameroun. L'article 37 du décret de 1992 dispose que « les condamnés sont autorisés à recevoir les visites des membres de leurs familles et amis ... ». Cette autorisation prête à équivoque, puisque, si l'autorisation peut être interprétée comme un accord fait à quelqu'un, ce même accord peut aussi être sujet à une privation. Et lorsque le détenu en est privé de façon illégitime, il n'a aucun recours pour le revendiquer parce que ce n'est pas un dû, mais une faveur (Ngono Bounoungou, 2014).

Selon l'article 37 du décret, les détenus sont autorisés à recevoir des visites de leur famille et de leurs amis, mais uniquement en présence d'un ou de plusieurs membres du personnel et dans le respect du règlement intérieur de la prison. En général, selon les possibilités qu'offre l'établissement concerné, les visites sont des « visites contacts » ayant lieu dans un espace ouvert qui peut être soit en pleine cour intérieure de la prison par manque d'espace fermé à cet effet, soit dans le hall intérieur de la prison, quelques bancs permettant de s'asseoir durant le temps de la visite. Les horaires de visites sont discrétionnairement fixés par chaque établissement. L'application de cette disposition en matière de visites devient aléatoire à plusieurs égards.

Les autorisations de visites deviennent dès lors un instrument redoutable entre les mains des autorités pénitentiaires et sujettes à des abus de pouvoir. Selon l'OIP (Observatoire International des Prisons,

L'administration pénitentiaire peut encore compliquer les relations des détenus avec leurs proches. L'accent mis par l'institution sur la sécurité

et la vision archaïque de la punition motivent en partie les attaques contre les relations entretenues par les détenus, que ce soit avec le monde extérieur ou entre eux. Le personnel pénitentiaire considère souvent la fonction de la prison comme afflictive (OIP, 2015, P, 18).

Cette réflexion de l'OIP est particulièrement pertinente dans le cas du Cameroun dans la mesure où l'administration pénitentiaire a le pouvoir d'accorder, à sa guise et même par abus de pouvoir, le droit de visites des membres de sa famille à un détenu. D'autant plus qu'aucune disposition législative ne prévoit une condition de motivation en cas de refus, et aucun recours n'est prévu au bénéfice du détenu confronté à une telle situation. De là, les autorisations de visite deviennent un instrument précieux susceptible de chantage entre les mains de l'administration pénitentiaire.

Or, cette situation fragilise considérablement le processus de réinsertion sociale envisagé lorsqu'on sait que le maintien du lien entre les détenus et leurs proches constitue un outil essentiel de préparation à la sortie. Il est donc indispensable que ce droit pris en faveur par l'autorité pénitentiaire soit non seulement accordé, mais défini de telle sorte qu'il puisse encourager les familles et les amis.

Pour Ngonou Bounoungou (2014), la difficulté de maintien des liens familiaux due à l'éloignement des familles devrait être palliée par l'accès aux appels téléphoniques. Malheureusement, ces derniers sont strictement interdits et la possession d'un téléphone mobile est sévèrement sanctionnée. Le souhait serait l'instauration et l'organisation de ce système de communication. Ce qui implique la mise en place d'un système de contrôle des appels téléphoniques adéquat. Ceci présente plusieurs avantages tant pour l'administration pénitentiaire que pour les détenus et leurs familles.

2.2.2. Un environnement scopique et topique

L'environnement topique que nous convoquons ici porte sur l'espace géographique du milieu carcéral. Un espace au cœur d'un ensemble de dispositifs, de réglementation, d'organisation et de symboles. Il se déploie ainsi dans cet environnement des énergies et des intérêts de groupe ou individualisé (Morelle, 2018). Outre les facteurs mentionnés, l'utilisation de l'espace carcéral par les détenus peut également être influencée par la capacité globale de

l'établissement pénitentiaire. Les prisons ayant une plus grande capacité peuvent avoir plus de flexibilité en termes d'allocation d'espace aux détenus, ce qui permet une meilleure utilisation des ressources disponibles. D'un autre côté, les prisons surpeuplées peuvent avoir des difficultés à fournir un espace adéquat aux détenus, ce qui peut avoir un impact sur leur capacité à utiliser efficacement l'espace disponible dans la prison. En outre, la conception architecturale d'une prison joue un rôle crucial dans la détermination de la mesure dans laquelle les détenus peuvent utiliser l'espace. Les prisons dont l'agencement est bien conçu et qui utilisent efficacement l'espace peuvent offrir aux détenus davantage de possibilités de mouvement et d'activités au sein de l'établissement. À l'inverse, selon Morelle et Awondo (2019), la cour de promenade est l'espace le plus vaste de la détention ; aucun aménagement ne vient y orienter les usages mais ceux-ci sont en permanence surveillés par le personnel pénitentiaire. Cependant, les pratiques spatiales ne sont pas uniquement déterminées par les normes d'utilisation inscrites dans la forme architecturale et les règlements. Elles sont également façonnées par les relations sociales et les interactions entre les détenus, ainsi qu'entre les détenus et l'administration pénitentiaire.

En tant qu'espace géographique, l'environnement topique du milieu carcéral renferme des qualificatifs liés à sa gestion. Pour le cas échéant, nous présenterons un espace carcéral comme anti monde, espace au cœur du dispositif de pouvoir et un espace à appropriation sectorielle par certains détenus (Morelle, 2016).

2.2.2.1 Espace carcéral mystérieux

Peu d'études en sciences sociales et humaines ont saisi la prison comme objet géographique. Seul Brunet (1981) analyse la place du goulag dans le fonctionnement industriel de l'URSS, Lamarre (2001) les processus de territorialisation au sein de l'espace carcéral et Valentine (2002) la vie interne à la prison. La prison interroge pourtant à plus d'un titre le géographe, à commencer par celle que l'État, notamment l'administration pénitentiaire, cache et soustrait au regard des citoyens. Il est représenté et imaginé par défaut. Selon Morelle et Milhaud (2019), l'espace scopique est un espace confiné et énigmatique qui n'est pas connu du monde extérieur. Les auteurs le décrivent comme une partie du monde qui veut rester inconnue. La méconnaissance délibérée du monde extérieur par la prison opère à deux niveaux : la séparation et l'invisibilité.

Lorsque Brunet envisage l'antimonde carcéral, il réduit sa relégation à une simple mise à distance, qui ne serait pas en soi une stigmatisation. Il l'associe même à l'espace du beau

monde, qui est certes éloigné de l'espace du commun : « La production de la société a des à-côtés que les pouvoirs, en général, cherchent à cacher. D'un côté, il y a les élites, de l'autre, ceux qui s'écartent de la norme. Il est important de maintenir un certain niveau de discrétion lorsqu'il s'agit de révéler les réalités de la vie au château, car l'exposition des anomalies pourrait avoir un impact négatif sur le moral et la moralité des gens. Le texte suivant est une version améliorée du texte : Les aristocrates et les parias sont tous deux relégués à la marge de la société, qui est paradoxalement invisible dans les lieux de punition (Brunet, 1990). Pourtant, le sociologue Combessie a bien souligné dans *Prisons des villes et des campagnes* (1996) que les lieux d'enfermement subissaient une relégation spatiale et sociale. La localisation des prisons est, de fait, le plus souvent périphérique.

Les prisons sont à la fois politiquement visibles et socialement invisibles, car elles sont souvent considérées comme des « espaces d'ombre » ou des « trous noirs » (Brunet, 1993, p. 35). Les prisons sont à la fois politiquement visibles et socialement invisibles, car elles sont souvent considérées comme des « espaces d'ombre » ou des « trous noirs » (Brunet, 1993, p. 35). Il est important de noter que les prisons ne doivent pas être considérées comme des évaluations subjectives, mais plutôt comme des faits objectifs. La théorie de Lussault sur les régimes de visibilité (1999, p. 245) est à la fois confirmée et remise en question par l'existence des prisons.

L'espace rend les substances sociétales visibles et l'action signifiante. Donc il aide à construire la légitimité des acteurs, notamment celle des acteurs politiques, qui utilisent l'espace pour donner visibilité et sens à leurs actions : « Le besoin de rendre visible l'action légitime sur l'espace pousse à instrumentaliser sans cesse l'espace matériel : celui-ci, bien plus que la seule action sur le social, la culture, etc., est immédiatement signifiant des actes entrepris, constitue un matériau d'élection pour le pouvoir politique » (Lussault, 2003, p. 997). Construire des prisons ici et là permet de rendre visible l'action politique d'un gouvernement en faveur de la sécurité des citoyens. Les autorités politiques enferment les personnes perçues comme les plus déviantes et sécuriseraient ainsi le reste de l'espace. D'un autre côté, la visibilité même de la prison semble niée en pratique par la mise à distance généralisée.

L'on peut savoir que la prison existe à l'échelle nationale sans en connaître son espace à l'échelle locale. On n'en connaît au mieux que les murs d'enceinte : la logique interne de la prison reste à bien des égards inaccessible. Ce n'est pas le moindre des paradoxes que

l'architecture intérieure des prisons recherche une visibilité maximale, alors que l'architecture extérieure se masque et se cache « à l'ombre des hauts murs » (Vimont, 2004).

2.2.2.2. Un espace au cœur d'un dispositif de pouvoir informel

Partant de la définition de la notion de prison comme « un emboîtement d'espaces et de seuils dont le contrôle serait au fondement d'un dispositif de pouvoir » (Morelle, 2013), l'auteur justifie son point de vue en soulignant le taux élevé de la population carcérale du pays qui pourrait conduire inéluctablement aux conflits et arrangements dans l'utilisation de l'espace carcéral par le biais de l'introduction des logiques informelles (Morelle, 2016) adossées aux logiques institutionnelles.

Morelle en plus du fait d'avoir souligné la surpopulation carcérale en l'adossant à l'absence de rénovation des bâtiments qui présente un état de vieillissement, que Foucauld (1997) ; la dangerosité du milieu carcéral (milieu hostile) Le Caisne (2007) ; l'objectif punitif du milieu carcéral ; la surveillance et le dispositif réglementaire (le châtiment corporel de Bernault (1999) ou encore des relations conjugales en situation carcérale (Carole, 2002) ; l'auteur met davantage en exergue le dispositif de pouvoir étatique et informel entre les fonctionnaires de la prison et les pensionnaires de celle-ci. Ces logiques de pouvoir constituent un dispositif de contrôle d'effectif, mais aussi de mode de gouvernance axé sur le laisser faire afin de mieux diligenter.

L'utilisation de l'espace est étroitement liée à l'exercice du pouvoir. En raison de l'espace limité de la cellule, où les détenus sont souvent contraints de coexister par paires, trios ou quatuors, l'attribution de cet espace expose les dynamiques de pouvoir qui existent entre eux. La répartition de l'espace et des tâches ménagères est fréquemment négociée entre les détenus. Comme dans d'autres contextes résidentiels, il existe une distinction entre le "pouvoir d'orchestration" qui concerne la gestion générale et l'équipement (comme la disposition des cellules, l'attribution des lits, le choix des programmes télévisés, les menus, etc.) et le "pouvoir d'exécution" qui concerne davantage les activités de gestion quotidienne telles que le nettoyage, l'entretien et l'approvisionnement (Glaude et Singly, 1986). D'après les entretiens, le pouvoir d'orchestration est généralement détenu par les détenus les plus âgés ou les plus riches. Des structures hiérarchiques tendent à émerger lorsque le pouvoir est concentré entre les mains de quelques individus, alors que des relations plus égalitaires sont observées lorsque le pouvoir est partagé de manière égale.

En prison, la dynamique du pouvoir joue un rôle important dans la formation des relations sociales entre les détenus. Bony (2015) note que les agents pénitentiaires jouent également un rôle dans ces dynamiques de pouvoir, car ils contrôlent l'accès aux différentes zones de la prison. Il est important de prendre en compte ces dynamiques de pouvoir lors de l'analyse des relations sociales en prison. Les détenus tentent d'élargir leur espace de vie en se déplaçant dans la prison, même si ces déplacements ne sont pas officiellement autorisés par le calendrier réglementaire de l'institution. Cela crée un rapport de force entre les détenus et l'institution. Des négociations avec les agents pénitentiaires sont alors nécessaires pour parvenir à franchir les grilles ou les portes qui régulent les circulations donnant accès aux couloirs de la détention.

Ce pouvoir sur l'espace, négocié ou dérobé par les détenus, peut également être délégué, voire institutionnalisé, par l'encadrement pénitentiaire selon les liens qui existent avec les détenus. Dans certaines prisons, certains détenus se voient accorder l'autorité sur des zones spécifiques, telles que les salles de musculation, et sont chargés d'en régler l'accès.

Ces détenus "auxiliaires" sont généralement plus âgés et jouissent d'un certain respect et d'une certaine autorité au sein de la population carcérale. Si cette concession peut améliorer leurs conditions de détention, elle soulève des questions d'équité et d'impartialité. En échange, le personnel pénitentiaire fait appel à ces détenus pour maintenir l'ordre et leur confère ainsi un rôle de « détenus modérateurs » (Chauvenet & al. 2008, p. 190), c'est-à-dire d'intermédiaires entre le personnel et les autres détenus. La délégation du pouvoir sur l'espace dans les prisons est une question complexe et délicate. Si les détenus peuvent se voir accorder certains privilèges qui leur permettent d'exercer un certain contrôle sur leur espace de vie, il est important de noter que ces privilèges ne sont ni permanents ni garantis. Les autorités pénitentiaires surveillent de près la situation et interviennent lorsqu'elles perçoivent une perte de contrôle. Cette intervention peut consister à révoquer les privilèges accordés précédemment afin de maintenir l'ordre et la sécurité dans l'environnement carcéral. Ce faisant, les responsables visent à rétablir un sentiment d'autorité et à prévenir toute perturbation ou menace potentielle pour le fonctionnement général de l'établissement.

2.2.2.3. Vers une appropriation de l'espace carcéral par les détenus

L'attribution de l'espace est un facteur crucial dans l'établissement des relations sociales au sein des centres de détention. Elle expose les positions sociales, favorise leur maintien et contribue à leur légitimation. L'utilisation de l'espace est essentielle dans la présentation de soi

et influence la catégorisation des détenus. Les positions spatiales permettent aux détenus d'afficher et d'interpréter leurs positions sociales respectives au sein de la microsociété de la prison.

Par exemple, l'état et la qualité d'une cellule peuvent être un moyen pour les détenus d'afficher leur richesse et leur statut aux yeux des autres détenus. L'apparence de la cellule est souvent considérée comme un reflet du caractère de son occupant. Les détenus et les gardiens considèrent les cellules bien entretenues, bien équipées et propres comme un signe d'autodiscipline et de résistance aux mauvais traitements institutionnels. À l'inverse, un détenu occupant une cellule malpropre ou vide peut être perçu comme négligent, vulnérable, affecté par la détention, voire malade (toxicomane, malade mental, etc.).

L'on comprend ainsi qu'il est prestigieux de se montrer en compagnie de détenus qui jouissent d'une réputation valorisée en détention, le respect que ces derniers inspirent pouvoir vis-à-vis de son entourage. Les détenus qui ont accès aux salles de musculation, qui sont "sélectionnées" par les détenus auxiliaires, considèrent cela comme un privilège. Leur présence dans cette salle indique leur intégration dans la communauté des détenus. De plus, leur présence dans certains lieux dévalorisés de la prison contribue à la stigmatisation de ceux qui les fréquentent.

Cependant, il est important de noter que tous les détenus ne vivent pas dans les mêmes espaces, même s'ils sont forcés de vivre ensemble dans la même prison. Dans un espace volontairement conçu pour être difficile à s'approprier, les détenus parviennent tout de même à laisser leur empreinte. La territorialisation et la personnalisation des espaces carcéraux résultent de compromis entre les normes institutionnelles d'usage des lieux, inscrites dans la forme architecturale, le règlement intérieur et véhiculées par le personnel de surveillance, et les normes produites par la régulation des rapports de force entre codétenus. La présence ou l'absence de détenus dans les différents lieux de détention est un facteur crucial d'identification et de différenciation des locaux pénitentiaires. Il est important de noter que tous les détenus ne se retrouvent pas dans tous les lieux de détention. Cette appropriation des espaces carcéraux est souvent utilisée pour des moments de concentration, de communion, de méditation ou encore, et surtout, un moment réflexif, faisant ainsi de la prison un environnement de réflexion pour certains détenus.

Un environnement réflexif

Les conditions de détention et le fonctionnement des prisons au Cameroun plongent souvent les détenus dans un environnement réflexif. Le milieu carcéral est aussi un environnement de réflexion, réflexion individualisée, de groupe ou encore de construction scientifique. Cette pratique contribue inéluctablement à stabiliser la vie des détenus derrière les barreaux en donnant un autre sens à leurs séjours. Aussi longtemps que dure la période d'incarcération, conduisant à une prisonnérification, les colocataires des prisons méditent, produisent des œuvres artistiques, se convertissent ou encore formulent des projets intra-muros.

2.2.3.1. Contribution de la méditation à la réinsertion des détenus

Pendant leur incarcération, les détenus peuvent vivre des moments où ils ont besoin de retrouver leur identité et de trouver des moyens de s'apaiser. L'incarcération peut amener les individus à se déconnecter de leur corps, à se concentrer sur la gestion de leurs émotions et à s'engager dans des schémas et des habitudes répétitives. En particulier, les détenus peuvent faire preuve de méfiance, d'irrespect et de violence envers eux-mêmes et les autres, y compris les surveillants et les membres de leur famille. Ces schémas sont souvent le résultat de leur propre souffrance et de leur stress, et peuvent s'exprimer par des symptômes physiques avant les symptômes émotionnels. Il est important de noter que ces schémas peuvent entraver la réussite de la réinsertion dans la société, car les détenus peuvent continuer à les manifester après leur libération.

Selon Devaugermé (2018), ces moments de méditation leur concèdent certains avantages et les aident à surmonter les réalités liées au processus d'incarcération. Parmi ces avantages, on note que cette pratique les aide à mobiliser les ressources dont ils disposent pour apaiser leurs tensions, leur redonner confiance en eux, en leurs capacités, et ainsi les aide à reprendre leur autonomie, ouvre leur conscience à la possibilité qu'il y ait plusieurs points de vue, pas uniquement celui des émotions et de la violence. En reconnaissant l'importance de l'autoréflexion et du développement personnel, les détenus seront mieux équipés pour écouter activement, ce qui leur permettra d'absorber de nouvelles connaissances et perspectives. Cette meilleure capacité d'écoute leur permettra de s'ouvrir émotionnellement, ce qui favorisera une meilleure compréhension de leurs propres expériences et de celles des autres. En reconnaissant leur potentiel, les détenus peuvent exploiter leurs talents et leurs forces uniques, ce qui leur permet de s'épanouir sur le plan personnel et professionnel pendant leur processus de réinsertion. En outre, cette reconnaissance du potentiel insufflera un sentiment d'espoir et

de motivation, encourageant les détenus à s'efforcer d'obtenir des changements positifs. En améliorant leur capacité d'adaptation, les détenus développeront les compétences nécessaires pour surmonter les difficultés qu'ils peuvent rencontrer au cours de leur réinsertion, comme trouver un emploi, nouer des relations saines et faire des choix responsables.

En outre, certaines prisons dans le monde offrent des programmes visant la méditation au sein du milieu carcéral afin d'apaiser le quotidien des prisonniers. L'expérience d'une prison américaine nous montre que, pendant dix jours, les prisonniers méditent en silence dix heures par jour dans un lieu dédié à l'enseignement. Dès la fin de cette retraite, on observe une meilleure coordination du personnel et des prisonniers, une évolution de la relation entre les prisonniers et les familles ainsi que le recul de l'esprit de vengeance. Cette expérience émouvante est relatée dans le film *Doing Time Doing Meditation* (1997), dans les mots d'un chef de gang condamné à la prison à vie : *« Je ne pensais qu'à me venger, je me prenais pour une victime. Puis j'ai laissé la haine derrière moi. J'ai contacté les familles des victimes et je n'ai ressenti que de l'amour et de la compassion pour elles. Deux de leurs femmes sont venues en signe de paix, je suis devenu leur frère adoptif et aujourd'hui, je m'occupe de leur famille comme si c'était la mienne »*

2.2.2.4. Incarcération et développement personnel

Selon le rapport de l'institut de l'UNESCO (2020) pour l'apprentissage tout le long de la vie, la lecture en milieu carcéral peut favorablement contribuer à la transformation des détenus et par ricochet forger le développement personnel. L'on met ainsi en lumière la contribution de la lecture à l'éducation et au développement personnel des adultes et des jeunes incarcérés. L'on examine également le rôle essentiel que jouent les bibliothèques au sein des prisons pour préparer la réinsertion des détenus dans la société, une fonction importante des établissements pénitentiaires.

Si l'on considère au regard des statistiques présentées plus haut que la majorité des détenus sont issus de milieux socio-économiques difficiles et affichent souvent un bas niveau d'éducation avec des compétences limitées en matière de lecture et d'écriture. Il est donc particulièrement important de leur donner accès à des ressources éducatives, à commencer par les livres. *Lire derrière les barreaux* examine les expériences de divers systèmes de bibliothèques de prisons à travers le monde. Il identifie les bonnes pratiques et les défis. Cette plongée dans le monde méconnu de la lecture en prison démontre le potentiel transformateur

de ces bibliothèques en tant qu'espaces d'évasion intellectuelle, de découverte et d'apprentissage.

L'UNESCO (2020) suggère que l'accès à une bibliothèque et à du matériel de lecture en prison peut permettre aux détenus d'échapper temporairement aux dures réalités de la vie carcérale. Il leur permet de choisir leurs propres lectures dans un environnement par ailleurs très restrictif et réglementé. En offrant une variété de matériels de lecture et d'apprentissage, du niveau facile au niveau expert et dans différentes langues, les bibliothèques pénitentiaires offrent des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, améliorant ainsi les chances de réinsertion des détenus à leur libération. Les effets positifs d'un accès aux services d'alphabétisation et de lecture pour le développement des personnes en détention, et sur leur réinsertion sociale montrent que « le rôle majeur que les bibliothèques en milieu carcéral et les services d'alphabétisation fournis par les organisations communautaires peuvent jouer dans la promotion de l'éducation des détenus et dans la réduction de l'impact négatif de l'incarcération sur les familles ».

2.2.3. Le milieu carcéral, un environnement transformationnel

La durée d'incarcération des détenus amène ces derniers à développer des compétences au sein de cet univers peu connu de l'extérieur. Il arrive souvent que le séjour passé derrière les barreaux soit un moment de transformation multiforme du détenu. C'est ainsi qu'il n'est pas souvent rare de s'apercevoir qu'un détenu après durant sa période d'incarcération dans une dimension transformationnelle épouse certaines casquettes se référant parfois à des métiers tels qu'écrivain, artistes ou encore religieux dans certains cas. Il est difficile de nier ce caractère transformationnel des prisons relativement aux conditions de détention en vigueur. Cette transformation peut se faire par l'éducation, la formation, l'expérience ou toute autre démarche.

Le débat qui devrait être posé est sans aucun doute, la question de la reconstruction personnelle des détenus pendant leurs incarcérations (et dans le champ social). La violence, le suicide et les conditions de détention indécentes sont des problèmes importants dans le système carcéral, mais ils ne sont pas des incidents isolés. La désocialisation et la prisonnèrisation sont des facteurs majeurs qui contribuent à ces problèmes. La désocialisation se produit lorsque les individus perdent des compétences et des liens sociaux en étant placés en milieu carcéral, ce qui peut conduire à un comportement violent. La prisonnèrisation, quant à elle, est le processus par lequel les individus s'adaptent à la culture carcérale et

adoptent ses normes et valeurs, ce qui peut perpétuer la violence et détériorer la santé mentale des détenus. La réinsertion est essentielle pour résoudre ces problèmes, en mettant en place des programmes de réinsertion efficaces, en fournissant un soutien en matière de santé mentale et en offrant des opportunités d'éducation et de formation professionnelle en prison. Ces réformes aideront à créer un environnement carcéral qui favorise la réinsertion et réduit la violence, le suicide et les conditions de détention indécentes. (Larouche, 2008, p. 36).

2.2.4.1. Reconstruction culturelle de l'ex-détenu mineur

La création d'un espace propice à la reconstruction personnelle du prisonnier et la préparation de ce dernier à sa libération, relèvent des missions de la prison au même degré que sa mission de sécurité. Mais c'est précisément ce problème qui n'est pas suffisamment pris en charge par les établissements pénitenciers et les autorités publiques politiques. La privation de liberté d'un individu dans une société démocratique fondée sur des valeurs humanistes ne peut être justifiée que si elle sert à l'amélioration de l'individu et de la société dans son ensemble. L'absence de prise en compte de cette dimension peut conduire à des situations précaires pour les détenus dans leur environnement. Il est donc nécessaire de s'attaquer à la crise de l'institution pénitentiaire (Atangana, 2010).

Le système éducatif dans les prisons camerounaises est contrôlé par le personnel pénitentiaire chargé de sa supervision dans les secteurs formel et non formel (Atangana, 2010). Ils n'ont pas toujours les aptitudes requises pour organiser leur formation et prévoir des activités de loisir parallèles notamment la danse, la musique et le théâtre. De plus, les activités de loisir souvent pratiquées en milieu carcéral sont visibles pendant les fêtes de fin d'année ou lors de l'ouverture de la semaine culturelle. Cette activité culturelle limitée restreint le temps de loisir et exacerbe le sentiment d'emprisonnement.

En ce qui concerne le potentiel de l'art théâtral à transformer les détenus, la recherche de Mote et Nguidjol (2022) révèle que les perceptions du théâtre par les détenus varient en fonction de leurs sensibilités, de leurs désirs et de l'image qu'ils souhaitent obtenir. En ce qui concerne le potentiel de l'art théâtral à transformer les prisonniers, les recherches de Mote et Nguidjol (2022) révèlent que les perceptions du théâtre par les prisonniers varient en fonction de leurs sensibilités, de leurs désirs et de l'image qu'ils souhaitent donner d'eux. Il est important de noter que les opinions peuvent différer d'un détenu à l'autre. Dans la gestion des attentes identitaires, les détenus aspirent à l'autocontrôle et à la reconstruction de soi par la pratique théâtrale. Le problème qui en ressort se situe au niveau du détenu lui-même, qui voudrait

acquérir une identité différente de celle qu'il épouse pour le moment. Ainsi, il cherche à concilier reconnaissance sociale et accomplissement personnel. La pratique du théâtre en milieu carcéral comme environnement choisi, favorise la reconstruction personnelle du détenu qui cherche à concilier ses déterministes psycho et sociocognitifs que sont les facteurs personnels et comportementaux avec ceux de son nouvel environnement de vie. Il s'agit par exemple pour le sujet de se reconstruire une personnalité par le biais de la pratique du théâtre afin d'éviter les transformations négatives du milieu carcéral qui conduisent souvent le détenu dans un état d'habitus et renforcent la prisonnièreisation.

L'analyse des résultats a révélé que l'activité limitée disponible et la routine carcérale semblent avoir un impact sur les capacités cognitives du détenu qui peut avoir plus de difficulté à penser et à résoudre des problèmes, difficultés également liées à l'environnement restrictif et à la perte de contrôle et de choix. Cela mène à la conclusion que les activités théâtrales en prison influencent les facteurs qui motivent le comportement du détenu pendant et après la purge. Ainsi, malgré la répression du milieu carcéral, le détenu pourra choisir de préparer sa libération. A cela il adhère à la pratique des activités théâtrales proposées dans ce nouvel environnement afin de se reconstruire.

2.2.4.2. De détenu à écrivain

La prisonnièreisation conduit souvent les locataires à se dépasser et à s'ouvrir au monde littéraire. C'est ainsi que plusieurs détenus sont devenus des écrivains durant leur période de détention. Cette pratique récurrente en milieu carcéral n'est pas l'apanage d'une prison précise, mais le quotidien de certains détenus qui en trouvent satisfaction et moyen de s'exprimer par la plume. Selon Morelle (2013), sans prétendre dresser une bibliographie exhaustive, en s'appuyant sur quelques récits et anthologies, on peut relever plusieurs orientations. Dans la littérature africaine, les prisons sont principalement abordées à travers les témoignages d'anciens prisonniers politiques. Si la biographie de Nelson Mandela est incontournable, elle occulte celle de son épouse, Winnie Mandela, qui a elle aussi connu l'incarcération et les bouleversements émotionnels liés à l'emprisonnement d'un proche (Du Preez Bezdrob, 2005).

Enfermé pour trahison et complot, Nelson Mandela est l'une des figures transformationnelles en milieu de détention. Libéré en 1990, l'ex-détenu a commis des productions en situation de détention dont l'un des plus parlants est intitulé un long chemin vers la liberté. Son œuvre,

publiée en 1994, est un récit autobiographique qui retrace son combat pour la reconnaissance des Noirs en Afrique du Sud et ses 27 années derrière les barreaux. Ce roman de 760 pages témoigne de la longue lutte de Mandela pour la dignité humaine. Il a commencé à l'écrire à l'ombre de sa cellule en 1974. Pour cette œuvre, Mandela a remporté le Central News Agency Literary Award, le prix littéraire le plus prestigieux d'Afrique du Sud.

On pourrait également citer Ken Saro-Wiwa et Wole Soyinka, militants politiques et écrivains nigériens de renom qui ont également été emprisonnés. L'anthologie de Jack Mapanje fournit de riches extraits de récits de prisonniers politiques en Afrique pendant la décolonisation ou dans des États indépendants autoritaires (Mapanje, 2002). Les livres commencent par l'expérience personnelle de l'emprisonnement. Les auteurs de ces livres dépeignent la prison comme un espace de vie en mêlant descriptions et registres émotionnels. Ils soulignent l'ennui, la privation, la peur et la violence en relation directe avec la description des locaux, des divisions internes de l'espace carcéral et des cellules. Il est notamment indiqué que le cadre carcéral joue un rôle crucial dans ce type de récit. Il ne peut se limiter à un simple "décor" à effet de réel ou à un espace où projeter des significations affectives, sociologiques ou idéologiques. La prison est un lieu actif qui impose une loi implacable à l'individu, puisque sa caractéristique essentielle est la privation de liberté. » (Paravy, 2004, p. 9)

Pour conclure au sujet des productions littéraires on va dans le sens de Morelle (2013) qui pense que la prison est souvent située hors de régions habitées, à défaut en périphérie urbaine. Le nom de ce dernier devient avant tout synonyme de la prison comme le note Charles Didier Gondola dans sa discussion de la prison dans le « roman africain » (Gondola, 1999). Toutefois, ces récits servent avant tout à la dénonciation d'un régime plus qu'à celle de la prison.

2.2.4.3. Considérations des pratiques religieuses en milieu carcéral

La présence de la religion est également avérée dans les établissements pénitenciers en général, envisageable par la pratique régulière des détenus que par la présence d'ONG confessionnelles (en majorité chrétiennes et dans une moindre mesure musulmanes) qui sont nombreuses à fréquenter les prisons pour y offrir des repas, y célébrer des cérémonies, produire du soin. Une anthropologie de la religion dans les prisons du continent n'a pas encore été développée. Cela nécessite une ethnographie détaillée des rituels, prenant en compte les questions de rédemption, de transcendance et de conviction (Morelle et Awondo, 2019). A cet effet, on peut comprendre que les effets sociaux de la pratique sont multiples et renvoient aux

multiples valeurs de la pratique religieuse en prison. Cette pratique religieuse renferme plusieurs significations et objectifs en fonction des singularités de chacun des détenus.

Lamine (2011) quant à lui pense que la pratique religieuse en milieu carcéral renferme plus une valeur reconstructive. En quelques mots choisis il affirme :

En tant que source de normes et de valeurs, l'aumônerie des prisons aide les détenus à structurer ou à restructurer leur vie. Elle sert de réservoir de mythes et de pratiques qui peuvent donner un nouveau sens à la vie. L'aumônerie est dotée d'un dieu qui peut être magique, aimant ou autoritaire, symbolisant un ailleurs possible. Le rôle de l'aumônier, qui peut être psychologue, conseiller juridique, frère ou ami, est également emblématique. Le système laisse une marge de manœuvre aux joueurs, et c'est là que se déroule une grande partie de l'action (Lamine, 2011, p. 76).

Les pratiques religieuses peuvent avoir des finalités assez proches selon les pays. Morelle et Awondo (2019) soutiennent que les prisonniers qui sont censés subir une transformation morale et chercher le pardon trouvent nécessaire de s'engager dans des pratiques religieuses pendant leur détention. Au Sénégal, les détenus sont autorisés à assister à des services religieux. Au Nigéria, assister à un office ou à une lecture de la Bible ou du Coran est considéré comme essentiel en raison de l'omniprésence du pouvoir spirituel dans la société nigériane. En Afrique du Sud, ces séances sont volontaires mais permettent aux détenus de rompre avec leur routine quotidienne. Cependant, la mobilisation des acteurs religieux n'est pas toujours souhaitable, notamment en raison des contextes politiques globaux dans lesquels s'inscrivent les espaces clos. Ainsi, en Tunisie, si des aumôniers juifs et chrétiens interviennent officiellement en prison, les aumôniers musulmans n'y sont pas admis par crainte de la radicalisation (Bouagga, 2016).

Même à y croire, la conversion opérée en prison permet au détenu de regagner une estime de soi mise à mal par l'incarcération par exemple mais ne garantit point ni la libération ni la réinsertion sociale des ex-détenus satisfaisante du détenu à sa sortie tant la stigmatisation reste puissante. En outre, quand bien même les détenus sont «sauvés», la marque de la prison reste

tenace. Lorsqu'ils sont libérés, ils n'échappent pas pour autant à leur statut de détenus. Au contraire, ils servent leur église en tant que témoins détenus, attestant de leur pouvoir.

A contrario, organiser un culte en prison permet aux représentants des religions du livre de développer une activité pastorale auprès d'un «public captif », au sens propre comme au sens figuré. La pratique religieuse est au fondement d'une grammaire de la rédemption propice au développement d'une subjectivité alternative à celle de détenu Morelle & Awondo (2019). La pratique peut être aussi un moment de rencontres entre détenus de sexe opposé (église catholique), un prétexte pour des transactions ce qui peut parfois connaître le refus des autorités pénitentiaires ou encore l'exclusion de certains détenus.

2.3. RÉINSERTION ET ACCÈS AU BIEN ÊTRE

La réinsertion des ex-détenus est certes une volonté profonde et une nécessité pour ces individus qui ont besoin d'une seconde chance pour accéder au bien-être social et professionnelle (Dubois & Ouellet, 2020) ; mais les perspectives de réinsertion font fassent à des obstacles juridiques (poids du casier judiciaire), social (stigmatisation) et faible estime de soi et de motivation des détenus.

2.3.1. Barrière juridique : le casier judiciaire

De nombreuses études juridiques à travers le monde ont mis en évidence les conséquences juridiques importantes des condamnations pénales, en particulier dans le domaine de l'emploi. L'accès à certains métiers ou professions peut être restreint ou interdit par des dispositions légales. Le casier judiciaire stigmatise les condamnés (Brown, 2004), ce qui constitue un obstacle majeur à la réinsertion sociale (Tan, Chu, & Tan, 2016). Le terme de stigmatisation fait typiquement référence à l'exclusion d'un individu sur la base d'un jugement porté sur ses valeurs ou ses actions criminelles, ce qui entrave sa réinsertion dans la société (Benson, Alarid, Burton, & Cullen, 2011). Le casier judiciaire réduit effectivement les chances d'obtention d'un emploi, d'un appartement ou d'une assurance, d'accès à un programme d'études et de maintien de relations (Benson et al., 2011; Brown, 2004; Gunnison et Helfgott, 2011).

De manière générale, la population s'oppose à accueillir une personne judiciarisée comme voisin et les propriétaires ont tendance à rejeter les candidatures de ces individus lorsqu'ils font la vérification des antécédents judiciaires (La Vigne et al., 2008). D'ailleurs, il est toujours exigé aux demandeurs d'emploi au Cameroun de produire un extrait de casier

judiciaire comme pièce constituant du dossier. Il est donc évident que la production exigée dudit document selon qu'il porte la mention négative ou positive constitue un critère d'exclusion à priori. A ce titre, les ex-détenus ayant été condamnés avec un casier judiciaire malgré la formation et l'éducation reçues ne peuvent obtenir un emploi à un certain niveau. Or, ces derniers obtiennent chaque année des diplômes d'enseignement secondaire. Le résultat étant donc une exclusion systématique vis-à-vis des potentiels employeurs publics ou privés.

Des résultats similaires ont été obtenus par des études s'intéressant au cas des employeurs privés (Helfgott, 1997). Comme indiqué précédemment, la peur et la méfiance que peut susciter un casier judiciaire peuvent expliquer ces résultats (Petersilia, 2003 ; Veysey, Christian, & Martinez, 2013). De fait, un casier judiciaire était le deuxième obstacle à la réinsertion le plus souvent cité dans l'étude de Nhan et al. (2017).

En somme, le casier judiciaire suscite des réactions plutôt négatives à l'égard des personnes judiciarisées et cela donne lieu à des difficultés dans plusieurs sphères de la vie de ces individus. Les croyances de la société seraient influencées par l'image présentée par les médias et ceux-ci ont tendance à mettre en lumière des cas plus sensationnalistes (délinquants d'une certaine catégorie) que représentatifs (Laws et Ward, 2011). Le poids du casier judiciaire en plus du frein qu'il constitue pour l'accès à un emploi, il entraîne également pour ce qui est de la stigmatisation générée un effritement du réseau familial.

2.3.2. Stigmatisation sociale des ex-détenus et réinsertion.

Le délinquant doit payer lui-même le prix de son acte de délinquance qu'il a commis, soit en purgeant une peine d'emprisonnement y afférente, soit en payant les amendes fiscales liées à ces derniers et, parfois en assumant la totalité des deux parties pénales. Au niveau de la famille du délinquant, celui-ci est investi comme un capital humain devant par conséquent rapporter de bénéfiques. Mais du fait de sa délinquance, il s'inscrit à raison comme une perte pour la famille qui le perçoit désormais en terme de capital englouti, dévasté ou brulé. Cette perception ne manquera pas à son tour d'avoir un corollaire sur non seulement la stigmatisation du prisonnier en termes de rejet ou de marginalisation, mais aussi celle de la famille elle-même en termes de malédictions ou de punition (Baliaba 2013, p 68).

Les jeunes sortis des établissements pénitenciers rencontrent des difficultés de réinsertion socioprofessionnelle portées en partie par la stigmatisation. La stigmatisation est une thématique au cœur des difficultés de la réinsertion sociale des participants. Elle avait aussi

des croisements avec les autres défis. Le stigmate pénal est une étiquette accolée à un individu en raison de son contact avec le système pénal (Présumé 2013, p 34). La stigmatisation peut avoir des conséquences considérables et influencer sur divers aspects de la vie d'un individu. Outre les relations interpersonnelles, l'accès à l'emploi et au logement peut également être fortement influencé par la stigmatisation. Les personnes confrontées à la stigmatisation peuvent éprouver des difficultés à trouver un emploi convenable ou un logement stable en raison des perceptions négatives associées à leur état ou à leur situation. Cela peut conduire à un sentiment d'exclusion et d'isolement, rendant le processus de réintégration sociale encore plus difficile. En outre, l'impact de la stigmatisation sur la motivation d'un individu ne peut être négligé. Le fait d'être constamment confronté au jugement et à la discrimination peut éroder l'estime de soi et freiner la volonté de participer activement à la société.

L'on doit aussi mentionner que ce n'est pas l'enfermement en soi qui crée le stigmate. Mais, c'est la déconsidération, le discrédit, le dédain et l'effet répréhensible qui accompagnent le déroulement du procès criminel, la déclaration de la culpabilité et le prononcé de la sentence. En effet, dans un jugement rendu par la Cour suprême, les juges reconnaissent que le déroulement du procès en matière criminel est souvent accompagné d'effets stigmatisant (Renaud, 2014, p. 86). Non seulement le déroulement du procès crée le stigmate pour l'accusé, mais ce stigmate devient encore plus profond au moment de la déclaration de la culpabilité, et cela même quand aucune peine n'a été imposée, ou des peines alternatives à l'enfermement ont été imposées.

L'individu reconnu coupable peut-être l'objet des considérations négatives de la part de son entourage en raison de ses expériences pénales. Dans ce même ordre d'idées, Renaud, s'appuyant sur plusieurs décisions de la Cour suprême, a reconnu que le mépris et l'indifférence des proches, collègues, parents et amis qui surviennent à la suite d'une expérience pénale, peuvent être vécus comme une peine en soi (Renaud, 2014).

2.3.3. Faible estime de soi et démotivation

En prison, le passage de l'intra-muros à l'extra-muros peut se faire par la formation professionnelle des détenus pour leur permettre de réintégrer un emploi à leur sortie et accélérer, ainsi, leur réinsertion sociale. Mais ces formations nécessitent, pour être utiles et efficaces, la motivation du détenu. L'effet motivationnel (positif ou négatif) que peuvent avoir les formateurs sur les apprenants est bien sûr un facteur important, mais nous choisirons dans

cette section de nous centrer principalement sur la motivation des détenus liée au contexte de vie dans lequel ils évoluent et aux caractéristiques spécifiques de ce public.

Au Cameroun, l'un des problèmes rencontrés lors des formations professionnelles en milieu carcéral est lié également au manque de motivation des apprenants détenus. Ce manque de motivation dû, entre autres, au fait que les détenus s'engagent dans ces formations dans le but premier d'obtenir une attestation d'inscription dans un centre de formation qui leur sera utile pour une libération anticipée. Ce qui réduit, généralement, le nombre des justiciables qui terminent la formation. Pointons aussi le fait qu'un public non motivé perturbe le groupe et nuit au bon déroulement des formations (Morelle et Awondo, 2019). Nous pouvons conclure que, finalement, la formation en soi n'est pas un élément auto-motivant.

Par ailleurs, la durée de la détention ou la période d'incarcération rendent difficile, dans la majorité des cas, l'intégration socioprofessionnelle de l'ex-détenu du fait qu'il se trouve, généralement, à sa sortie de prison, sans repères et sans perspectives claires. De surcroît, il doit faire face à des difficultés financières (perte d'emploi) ou des complications familiales (séparation, divorce, isolement voire bannissement). Cet ensemble de barrières et de contraintes ne peut que réduire la motivation dont peut faire preuve un être humain qui vient de quitter le monde impitoyable de l'institution carcérale.

De plus, l'enfance ou l'adolescence de cette catégorie de citoyens est généralement marquée par un déficit éducatif et affectif provenant de problèmes familiaux et matériels. Leur motivation ainsi ébranlée, ils sont plus enclins à la démission qu'à franchir ces barrières. (Paugam 1991). En effet, la formation suivie par un ex-détenu ne peut à elle seule lui assurer la réintégration du marché du travail, car ce n'est qu'un outil fonctionnel qui peut se révéler inefficace lorsque la personne formée n'a pas l'attitude nécessaire pour se mobiliser.

Les recherches perpétrées dans le domaine rendent compte d'un ensemble de réalité liée quelques fois à la personne du détenu ou à son environnement. Le fait par exemple d'être éloigné, plus ou moins longtemps, du marché du travail place l'ex-détenu dans un état d'incertitude et de manque de confiance qui peut engendrer une démotivation. L'absence d'une identité professionnelle construite sur un sentiment d'appartenance à un métier, à une corporation et à une catégorie socioprofessionnelle peut ainsi désorienter le sujet voire le démotiver.

Castel (1995) démontre que le travail remplit un rôle bien au-delà de celui de gagner sa vie. Il a en effet une fonction d'intégrateur, d'association à des classes sociales et d'attribution des classifications aux individus. C'est le statut de salarié et les protections sociales qui lui sont liées qui permettent de construire les différentes classes : ouvriers, employés, cadres, agriculteurs et indépendants. De ce fait, le non-travail a des répercussions plus complexes que le fait de se retrouver au chômage en influant, par exemple sur la psychologie et les attitudes de l'ex-détenu devenu chercheur d'emploi. Sa motivation ne peut être réelle que s'il a un sentiment d'appartenance visant à renforcer la confiance en soi.

Enfin, nous arrivons au même constat avec l'enquête intitulée « activités d'enseignement et de formation en prison: état des lieux en communauté » selon lequel, la problématique de la motivation des détenus pour la formation est un sujet d'une grande importance, car sans motivation de la part du détenu, aucune avancée sur la voie de la réinsertion ne peut être espérée. L'on met en évidence un taux d'abandon élevé pour ceux qui s'engagent, mais ne finissent pas le cycle de formation. L'enquête du CRIS par exemple constate que la raison de la faible fréquentation et de l'importance du taux d'abandon ne réside pas dans la qualité d'information et de communication sur les programmes de formation, qui est jugée suffisante, mais serait, plutôt, à chercher dans le déficit quant à l'attractivité de l'enseignement dans les prisons.

2.4. DÉTERMINANTS D'ÉCHEC DE RÉINSERTION

Le processus de réinsertion des ex-détenus mineurs nécessite aussi de ces derniers des parts de responsabilités partagées. L'observation faite dans certaines prisons au Cameroun relève que bon nombre de détenus refuse de poursuivre une formation professionnelle, un enseignement entre autre. Il arrive souvent que certain introduit dans les ateliers de formations décroche avant d'achève la formation. Situation, qui peut se justifier par diverses raisons mais davantage adossées à la personne du détenus. La réinsertion socioprofessionnelle semble poser un certain nombre de défis aux personnes judiciairisées. À ce propos, il existe des barrières internes et externes et ce qui est perçu telle un obstacle peut varier d'un individu à l'autre (Göbbels et al., 2012). Morelle et Awondo (2019), corroborent cette affirmation en énonçant le cas de la prison de Bertoua où, les détenus placés dans un atelier de soudure ce sont évadés avant la fin de leur peine.

2.4.1. Réinsertion des ex-détenus dans un marché compétitif

Soulignons d'entrée de jeu que la nécessité d'une formation continue et adaptée est devenue une réalité.

L'évolution de la relation entre qualification et emploi apparaît ainsi comme un symptôme des mutations des entreprises qui, confrontées à des changements technologiques beaucoup plus rapides que par le passé, sont plus attentives à la capacité d'adaptation des salariés (Goguel, 2003, p. 110).

Cette réalité oblige les entreprises à exiger une formation de base plus élevée et une flexibilité importante de la part de l'employé qui de ce fait, est placé dans une situation de vulnérabilité et d'incertitude permanente. Il nous est possible de supposer que d'anciens détenus n'ont pas été entraînés durant leur peine à une telle flexibilité. Cela pose d'autant plus de problème si la peine fut d'une durée plus ou moins longue.

Dans la réalité quotidienne, les employeurs se concentrent sur quelques critères essentiels au recrutement notamment les compétences, l'expérience, la disponibilité et la motivation. Le casier judiciaire vierge n'est une exigence incontournable que pour certains postes qui impliquent une relation avec l'argent, les enfants, les armes ou encore la sécurité. Pour l'entrée à la fonction publique dans le cadre du Cameroun spécifiquement. Cependant, nombreux sont les employeurs qui élargissent cette exigence à d'autres secteurs et qui répugnent à recruter des ex-détenus.

Il faut relever aussi le fait que les employeurs ont, de plus en plus la possibilité d'avoir des renseignements sur le passé des candidats et de vérifier leurs antécédents, grâce aux nouvelles technologies de l'information. A ce niveau, une question s'impose quant à la protection des droits des ex-contrevenants et de leur vie privée. En effet, il est illusoire de vouloir réinsérer des ex-détenus tout en permettant aux employeurs d'espionner leurs antécédents.

La motivation de l'employeur pour recruter cette catégorie de candidats ne peut en fait être effective que si elle est aidée et encouragée par des programmes gouvernementaux ou simplement par une loi spécifique et claire. C'est le cas, par exemple au Québec, où la Charte des droits et libertés de la personne défend aux employeurs de discriminer un ancien détenu

lorsqu'il n'existe pas de relation entre sa condamnation et la fonction qui fait l'objet de la candidature, ou si l'individu a été gracié (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 1995). Pour développer l'employabilité des anciens détenus et leur garantir une deuxième chance, l'Etat doit sensibiliser et motiver les employeurs puisque ces derniers ont un rôle déterminant pour la réalisation de cet objectif. Leur propre motivation pour ce genre de recrutement est en général, très faible pour ne pas dire inexistante.

L'on conclut à ce titre avec Moroto (2016) que les détenus sont particulièrement vulnérables sur le marché du travail. Certes, bien souvent ils réunissent plusieurs facteurs handicapant une réinsertion professionnelle. Outre le fait qu'ils portent une étiquette de délinquant suscitant la méfiance des employeurs, ces personnes entretenaient, souvent déjà avant la condamnation, des difficultés avec le travail.

2.4.2. Absence d'un plan d'accès à un emploi

L'accès à l'emploi tel un élément important de la réinsertion sociale du fait que cela permet le développement de l'estime de soi, l'élargissement du réseau social et la création d'un sentiment d'appartenance à un groupe. Avoir un emploi semble effectivement un facteur non négligeable de la réinsertion sociale lorsque Dickson & Polaschek (2014) montrent que, jumelé à un plan général de réinsertion de bonne qualité, le fait d'avoir un plan d'emploi à sa sortie de prison permet de réduire la récidive dans les six premiers mois de liberté. Il a été démontré à maintes reprises qu'un emploi significatif est associé à une réinsertion réussie, à un renoncement criminel et à une réduction de la récidive (Griffiths et al., 2007). Inversement, l'absence d'emploi à la sortie de prison constitue un risque important de récidive.

Bien que l'on s'accorde sur l'importance de l'emploi dans le processus de réinsertion sociale, diverses études ont montré qu'il est difficile de trouver un emploi après avoir eu affaire au système judiciaire (Cnaan, Draine, Frazier, & Sinha, 2008 ; Griffiths et al., 2007 ; Harris, 2014). L'emploi est considéré comme l'un des facteurs les plus importants dans le processus de réinsertion sociale. Lors d'une pré-enquête réalisée dans le cadre de cette étude, on constate que le besoin d'aide pour se trouver un emploi était le plus souvent nommé, besoin aussi identifié par d'autres auteurs (Göbbels, Willis & Ward, 2014; Morani & al., 2011). Ce qui rend la recherche d'emploi ardue est entre autres le manque d'expériences professionnelles, de compétences, de formation, d'éducation et/ou de motivation telle que nous avons signalé plus haut.

Les délinquants éprouvent des difficultés en raison de l'incapacité à travailler avec un ordinateur et des difficultés à préparer un curriculum vitae (Nhan & al, 2017). Outre ces obstacles, le processus de recherche d'emploi est compliqué par la forte discrimination des employeurs à l'égard des personnes ayant un casier judiciaire, en raison des doutes qu'ils nourrissent quant à leur fiabilité. Une étude menée auprès d'employeurs a révélé que l'aversion pour les crimes violents était particulièrement élevée (Holzer & al., 2004). De nombreux employeurs procèdent à des vérifications du casier judiciaire, ce qui exacerbe encore ces difficultés (Helfgott, 1997 ; Petersilia, 2003). En outre, il semblerait que les possibilités d'emploi soient peu nombreuses et que beaucoup d'entre elles soient temporaires ou saisonnières (Brown, 2004).

On peut ainsi conclure que, bien que de trouver un emploi soit reconnu comme un atout essentiel à la réinsertion des personnes judiciairisées, celles-ci font face à plusieurs embûches dans ce domaine et cela devient un réel défi. Des difficultés à se trouver un emploi sont aussi en partie liées au poids du casier judiciaire qui constitue aussi un frein au processus de réinsertion socioprofessionnelle.

2.4.3. Ressources déficitaires

La facilitation de la réinsertion des délinquants est une tâche complexe et les conséquences des interventions spécifiques sont souvent difficiles à mesurer Griffiths, Dandurand et Murdoch (2007). La réduction de la récidive criminelle reste l'ultime indicateur de la réussite d'un programme de réinsertion sociale. Au niveau de l'individu, la récidive est évitée quand un délinquant renonce à la criminalité. L'un des principaux objectifs des programmes de réadaptation est de décourager la récidive en encourageant l'arrêt du comportement criminel. Le « renoncement » renvoie à un processus par lequel, avec ou sans l'intervention des organismes de justice pénale, les délinquants mettent fin à leurs activités délinquantes et mènent une vie exempte de crime. Ceci nécessite souvent un certain temps pour y arriver.

Un certain nombre de facteurs sont associées au renoncement à la criminalité. Parmi ces facteurs, il y a l'acquisition de nouvelles capacités, un emploi à plein temps, un partenaire apprécié ou le désir de fonder une famille (surtout chez les femmes). Des changements dans la situation de la famille et de l'emploi sont des facteurs clefs pour expliquer le renoncement au crime. Toutefois, la relation de cause à effet entre ces facteurs et l'absence de comportement criminel chez un individu, est difficile à cerner. D'après une étude menée au Royaume-Uni auprès de probationnaires, il semble que la probabilité d'abandonner la criminalité diminue à

mesure que le nombre de situations sociales « problématiques » rencontrées par le probationnaire augmente (Farall, 2002). Il est souvent difficile de renoncer à la délinquance, en particulier pour les délinquants ayant des antécédents de récidive, qui peuvent éprouver de l'ambivalence et de l'hésitation.

Les programmes sur la théorie du renoncement font prévaloir le changement à long terme sur le contrôle à court terme, reconnaissant que ce processus a peu de chances d'être direct ou continu. L'accent est mis sur le soutien des délinquants pour qu'ils se voient d'une autre façon, plus positive, avec des perspectives d'avenir. L'approche suppose que la réussite de la réinsertion sociale d'un délinquant repose à la fois sur la motivation et sur le capital humain et social. « Le capital humain » renvoie en partie à la capacité de l'individu d'évoluer et de réaliser des objectifs. « Le capital social » comprend des facteurs tels que l'emploi et la présence d'une famille ou d'une autre relation d'un grand soutien.

La prévention de la récidive nécessite des interventions efficaces basées sur la connaissance des facteurs qui mettent les délinquants en danger et rendent difficile une réinsertion réussie dans la société. Ces facteurs comprennent la victimisation dès le plus jeune âge, les difficultés d'apprentissage, la toxicomanie, les familles sans soutien et les maladies mentales et physiques. Certains de ces facteurs de risque sont dynamiques et susceptibles de changer, tandis que d'autres ne le sont pas (Harper & Chitty, 2005).

Des programmes à l'intérieur ou à l'extérieur du système de justice pénale peuvent s'attaquer aux facteurs de risque dynamiques. Les programmes de réinsertion sont conçus sur la base des connaissances actuelles des facteurs de risque dynamiques associés à la récidive, des besoins des délinquants et des défis auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils quittent la prison.

Les programmes varient en fonction des facteurs de risque et du type de problème d'intégration sociale qu'ils visent à résoudre. Beaucoup de programmes sont axés sur les problèmes que les délinquants vont affronter, tels que l'usage et la dépendance à la drogue et le chômage. La plupart des programmes de réinsertion ont été conçus pour s'occuper de catégories spécifiques de délinquants, tels que les récidivistes, les jeunes, les malades mentaux et les délinquants sexuels dangereux Dandurand & autres (2008).

La plupart des délinquants sont confrontés à une série de problèmes sociaux, économiques et personnels, qui ont tendance à entraver leur intégration sociale. Certains de ces problèmes proviennent de leur milieu social, de leur famille, de leur groupe de pairs, de leur toxicomanie

et de leur niveau de compétence. Ils peuvent avoir une histoire d'isolement social et de marginalisation, de violence physique et psychologique, d'emploi médiocre ou de chômage, et une implication dans un mode de vie criminel qui a commencé dès leur plus jeune âge. Les délinquants peuvent aussi souffrir d'un handicap mental ou physique ou d'un problème de santé, y compris d'un problème de toxicomanie et de dépendance.

L'on remarque que de nombreux délinquants souffrent d'un manque sérieux de compétences, ce qui ne leur permet pas de se battre et de réussir dans la communauté : faible niveau de compétences interpersonnelles, faible niveau de scolarité, analphabétisme ou incapacité à maîtriser les nombres, fonctionnement cognitif ou émotionnel limité, ou manque de compétences en planification et en gestion financière.

2.4.4. Suivi post carcéral déficitaire

Quand on est sorti de la prison, on est content et on le célèbre, mais il y a une autre réalité qui attend le l'ex-détenu, la réalité de la vraie vie, celle du dehors (Presume Romane, 2019). Elle est accompagnée d'une obligation, celle de s'en sortir. Souvent, bon nombre d'entre eux n'ont pas pris conscience de cette réalité. Par contre, d'autres insistent sur le fait qu'il faut s'en sortir, s'impliquer dans les recherches intensives d'emploi, se comporter en bon citoyen en s'adaptant à leur nouvelle réalité. De nombreuses expressions comme : « recommencer à zéro », « nouveau départ », « nouvelle vision », « nouvelle perspective » sont des termes récurrents qui reviennent constamment dans leurs affirmations.

Certains détenus présentent la vie après la détention comme un parcours pénible plein d'embûches. Ils affirment généralement avoir difficilement vécu sous le regard défavorable et stigmatisant de leur entourage. Cette situation les amène à se rabaisser et à avoir une perception dévalorisante d'eux-mêmes. En outre, ils se trouvent dans l'impossibilité d'accéder à un emploi, de se procurer des besoins de première nécessité et qu'il devient difficile pour eux de gagner leur vie honnêtement et légalement en accédant à un emploi légal (Présumé Romane, 2019). Certains d'entre eux vont replonger dans leurs activités criminelles comme le vol, la consommation et la vente des stupéfiants. D'autres seront de plus en plus dépendant excessifs à l'égard de leurs parents et de leur proche, une subordination perçue souvent comme l'une des conséquences immédiates de l'emprisonnement.

Diverses approches sont disponibles pour faciliter le retour et la réinsertion des délinquants après une période de détention préventive. Certaines interventions visent à gérer les retours

exigent que les délinquants soient soumis à une période de surveillance dans la communauté dans le cadre d'un programme de libération conditionnelle ou surveillée. La période précédant et suivant immédiatement la libération d'un délinquant est cruciale pour déterminer ses chances de réinsertion dans la société. Il est donc nécessaire de mettre en place des programmes axés sur cette période de transition particulière.

2.4.4.1. Libération anticipée des institutions et soutien familial

L'Ensemble de règles minima des Nations unies (2018) exhorte les pays à créer et à mettre en œuvre diverses mesures alternatives pour l'exécution des peines, dans le but d'éviter l'incarcération et de faciliter la réinsertion rapide du délinquant dans la société. Ces mesures consistent en permission de sortie et placement en foyer de réinsertion, libération pour un travail ou une formation professionnelle, diverses formules de libération conditionnelle, remise de peine et grâce. Elles doivent être envisagées le plus tôt possible après la condamnation du délinquant et les décisions concernant ces mesures sont subordonnées à l'examen de l'autorité judiciaire ou de toute autre autorité indépendante compétente.

Les Règles de Beijing encouragent aussi le recours par l'autorité appropriée à la libération conditionnelle aussi souvent et dès que possible (règle 28.1). Elles ajoutent que les mineurs placés sous le régime de libération conditionnelle seront assistés et suivis par une autorité appropriée et qu'ils recevront le soutien total de la communauté (règle 28.2).

Le principe 10 des Principes fondamentaux relatifs au traitement des détenus souligne la nécessité de créer un climat propice à la réinsertion des anciens détenus dans la société dans les meilleures conditions possibles, avec la participation et l'assistance de la communauté et des institutions sociales, et en tenant dûment compte des intérêts des victimes. Le rôle des bénévoles bien formés et supervisés est également souligné comme important. Enfin, les Règles encouragent la mise en place de services à différents niveaux pour assurer la liaison entre les services responsables des mesures non privatives de liberté et d'autres secteurs du système de justice pénale, tels que les organismes de développement social et de protection sociale, tant publics que privés, dans des domaines tels que la santé, le logement, l'éducation et le travail, ainsi que les médias.

2.4.4.2. Soutien au retour à l'obtention d'un emploi

Il est évident que l'emploi est un facteur clef de la réussite de la réinsertion des ex-détenus. L'emploi est plus qu'une simple source de revenu. Il offre une structure, une routine et des

occasions de contribuer au travail et à la vie des autres, tout en facilitant des contacts sociaux précieux. Il aide l'ex-détenu à reprendre contact avec les composantes de la communauté et il contribue à renforcer l'estime de soi du délinquant, sa confiance en soi et la connaissance de ses propres capacités. L'obtention d'un emploi légal est un des meilleurs indices de réussite après la libération.

Le plus souvent, les anciens contrevenants retournent dans la communauté avec, s'ils en ont, très peu d'argent, qui se limite souvent à leurs maigres gains, provenant de leur participation à l'industrie pénitentiaire. Des moyens financiers limités peuvent avoir un impact négatif sur la capacité d'un délinquant à obtenir et à conserver un emploi. Cela peut être dû à des difficultés à se rendre aux entretiens, à acheter les vêtements ou les outils nécessaires, ou à accomplir les tâches professionnelles. Il est important de relever ces défis afin de favoriser une réinsertion sociale réussie.

Visher & al (2005) pensent que les ex-détenus rencontrent de nombreuses difficultés quant à l'obtention d'un emploi. Ces défis peuvent comprendre des facteurs personnels. Ils énumèrent entre autres : la faible estime de soi, peu de motivation, un manque d'aptitudes, un manque de formation, une maladie mentale et l'abus de stupéfiants. Pour Hannson (2010), la plupart des délinquants rentrent dans des communautés défavorisées où les opportunités d'emploi sont limitées. Des groupes de pairs offrent quelques contacts acceptables et des contacts médiocres avec le monde du travail, ce qui complique l'identification et l'exploitation, par les délinquants libérés, de ces quelques opportunités d'emplois, disponibles dans leur communauté. Le niveau économique influence aussi considérablement la réinsertion des ex-détenus. De pauvres conditions économiques compliquent particulièrement la recherche d'un emploi convenable. Les économistes du travail notent que le manque d'emploi affecte de façon disproportionnée les demandeurs d'emploi et les délinquants se situent au bas de la liste de préférence des employeurs Hannson (2010).

2.5. DISPOSITIFS PREVISIONNELS DE REINSERTION

La réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus un processus qui intègre plusieurs angles et convoque de multiples approches. Il est donc évident que cette dernière soit défini sur un plan plus holistique portée par un dispositif prédéfini. La planification des sorties serait à mesure de faciliter le processus de réinsertion des ex-détenus mineurs. Cette planification peut-elle réussir lorsqu'on sait que, la prégnance du milieu carcéral est plus orientée vers l'enfermement et la punition comme mesure de renoncement au crime ? C'est pourquoi la

production rapide de textes législatifs aggrave la surpopulation carcérale en promouvant le recours à l'emprisonnement comme moyen de réduire le risque de récidive. En conséquence, le législateur cherche à incarcérer plus fréquemment et plus longtemps les délinquants jugés les plus dangereux. Il s'agit ainsi, des outils qui favorisent la réussite du processus.

2.5.1. Bilan de compétences déficitaire

La réinsertion sociale est plus difficile pour les délinquants qui ont une éducation de base médiocre et des compétences qui ne correspondent pas aux demandes du marché du travail. Le manque d'opportunités pour les détenus de prendre part à des formations éducatives et professionnelles les empêchent de planifier facilement un retour dans la société, réussi et respectueux de la loi (Baliaba, 2013).

Plusieurs programmes permettent aux détenus d'acquérir des compétences fonctionnelles, éducatives et professionnelles en fonction de la demande du marché du travail et des exigences de la sécurité publique. L'accès au marché de l'emploi demande un niveau d'alphabetisation et de notions de calcul fonctionnelles, ainsi que d'autres aptitudes au travail, que beaucoup de détenus n'ont simplement pas acquises (Alidières, 2013). Une alphabétisation fonctionnelle et un brevet d'études du premier cycle (ou mieux encore un diplôme d'études secondaires ou une formation scolaire générale équivalente) facilitent un emploi de premier niveau.

2.5.1.1 Acquisition difficile d'une expérience

Les normes internationales demandent qu'un travail soit fourni aux détenus en prison, mais, en accord avec la règle 71, paragraphe (2), des règles minima pour le traitement des détenus, seuls les détenus condamnés doivent travailler. Une demande similaire ne s'applique pas aux détenus en détention préventive. La règle 71, paragraphe (6), encourage les administrations pénitentiaires à tenir compte des préférences personnelles des détenus dans le genre de travail qu'ils souhaitent effectuer. La règle 76, paragraphe (1), ainsi que les Principes fondamentaux relatifs au traitement des détenus (principe 8), stipulent que le travail en prison doit être rémunéré et que ce travail doit pouvoir maintenir ou améliorer la capacité des détenus à gagner honnêtement leur vie. Selon cette disposition, l'organisation et les méthodes de travail en prison doivent ressembler étroitement à celles d'un travail similaire à l'extérieur de l'institution. Il s'agit de préparer les détenus aux conditions normales du travail libre.

Cependant, le manque de possibilités d'emploi pour les personnes qui n'ont pas d'expérience professionnelle appropriée représente un défi pour de nombreux délinquants. Les autorités pénitentiaires doivent mettre tout particulièrement l'accent sur le développement des compétences professionnelles et de l'employabilité des délinquants afin qu'ils puissent trouver un travail et le garder après la libération. Sans ces compétences, leur réinsertion sociale reste problématique.

2.5.1.2. Inefficacité des programmes de réinsertion

Plusieurs analyses fondamentales ont été réalisées dans le but d'évaluer l'efficacité des différents programmes de réinsertion sociale et professionnelle des détenus. De manière générale, les programmes de réinsertion sociale sont jugés efficaces (Seiter & Kadela, 2003). Ils permettraient une réduction des arrestations suite à la libération (Visher, Lattimore, Barrick & Tueller, 2017) et de la récidive (Ndrecka, 2014; Seiter & Kadela, 2003). L'efficacité serait augmentée notamment lorsque le programme vise des individus présentant un risque élevé de récidive et qu'il est offert par les agences de justice pénale.

La revue systématique des évaluations des programmes de réinsertion effectuée par Kendall, Redshaw, Ward, Wayland et Sullivan en 2018 révèle que les facteurs influençant le succès des programmes sont les compétences des intervenants, un accès au support social et à un hébergement et une continuité des interventions entre la détention et la liberté. Il faut noter que les conclusions d'une méta analyse récente vont plutôt à contresens, indiquant que les programmes n'ont aucun effet significatif sur la récidive (Berghuis, 2018). Il est intéressant de noter que certains programmes trouvent parfois leur efficacité autrement que sur la prédiction de la récidive en augmentant la réussite scolaire (pour les programmes éducatifs) pourcentage de réussite aux examens de fins d'années chez les détenus mineurs ou en réduisant la fréquence et la sévérité des crimes commis (Seiter & Kadela, 2003).

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question de la meilleure approche à favoriser pour l'intervention en réinsertion sociale, sans qu'il semble y avoir de consensus sur les meilleures pratiques (Griffiths & al., 2007). Dickson & Polaschek (2014) ont comparé l'approche orientée vers l'évitement (éviter la récidive, travailler sur les facteurs de risque) et celle orientée selon un mouvement d'« approche » (travailler sur les facteurs de protection, les facteurs de réussite). Leurs résultats montrent que les deux types d'intervention ont le même pouvoir de réduction du risque que présentent les individus pour leur communauté (Dickson & Polaschek, 2014).

En plus des facteurs déjà suggérés comme ayant un impact sur l'efficacité des programmes de réinsertion, certains soutiennent que des interventions adaptées aux besoins de l'individu sont préférables (Andrews, Bonta et Hoge, 1990 ; Newton et al., 2018). Les services gagneraient à cibler les besoins criminogènes, c'est-à-dire les éléments qui réduisent le risque de récidive. Une intervention efficace nécessite donc une évaluation des risques et des besoins de l'individu.

2.5.2. Bilan des attentes sociales

Le bilan des attentes que l'on convoque dans cette sous partie vise à tenir compte en diagnostic une reconstruction du réseau familial victime d'un effritement en raison de l'incarcération (La Vigne, 2008) et des attitudes d'une reconstruction financière en proie à la conjoncture financière et économique raison d'un échec de réinsertion social et professionnelle Nhan & al (2017).

2.5.2.1. Reconstruction du réseau familial

Le maintien du rapport entre la famille et les détenus est capital au processus de réinsertion socioprofessionnelle. Durant la période d'incarcération, les détenus doivent recevoir régulièrement des visites de leur famille et proche à l'effet de garder ses liens indispensables au retour en société. Elle constitue aussi un facteur de désistement et de renoncement au crime réduisant ainsi les possibilités de récidive.

La famille peut apporter un support tant au niveau émotionnel que financier (Visher & al., 2004). Selon Visher & al. (2004), il y aurait une association entre relations familiales et conjugales et la capacité à trouver un emploi. Considérant l'association entre l'emploi et le désistement, cela favoriserait alors la réinsertion sociale. La littérature montre cependant qu'il est difficile pour les personnes judiciairisées de construire un réseau de soutien en raison de multiples défis associés aux relations familiales et sociales.

On comprend que l'un des défis dans l'établissement d'un réseau aux valeurs prosociales est d'établir un support familial (Brown, 2004; Griffiths & al., 2007; Gunnison & Helfgott, 2011; La Vigne & al., 2008; Petersilia, 2003). D'abord, se construire un réseau aux valeurs prosociales peut être difficile lorsque le milieu naturel de la personne valorise la délinquance (Brown, 2004). Selon les parties prenantes interrogées par Gunnison et Helfgott (2011), la présence de personnes ayant un casier judiciaire dans une famille peut entraver la réintégration sociale. Les ex-détenus doivent délibérément chercher à développer des liens

avec d'autres personnes pouvant avoir une influence positive dans leur vie (Brown, 2004). À l'opposé, bénéficier du support familial lorsque celle-ci n'est pas dysfonctionnelle peut aussi être problématique considérant les réticences que les membres de la famille ont à réintégrer un ex-détenu (Brown, 2004). Les membres de la famille cherchent habituellement à s'assurer que l'individu a changé (Brown, 2004). Aussi, on retrouve dans la liste des problèmes rencontrés dans la sphère familiale le fait de ne pas voir sa famille assez souvent pendant la période de transition, notamment en raison de la distance, et d'éprouver des difficultés à résoudre des conflits à la sortie de prison (La Vigne & al., 2008). Pour ceux qui ont des enfants, certains éprouvent des difficultés à reconnecter avec eux après l'absence occasionnée par la détention (Cnaan & al., 2008).

Par la suite, l'établissement d'un réseau de soutien dans la communauté peut également s'avérer difficile (Brown, 2004). Pour les individus se retrouvant en transition loin de leur communauté d'attache, cela peut demander un travail d'intégration difficile en raison d'une différence au niveau linguistique, culturel et/ou religieux (Brown, 2004). Aussi, les personnes résidant en maison de transition éprouveraient des difficultés à se faire des amis à l'extérieur du centre (Duffee & Duffee, 1981). Comme pour les relations familiales, la réunion avec un réseau social criminalisé peut nuire à la réinsertion sociale (Andrews & al., 2006; Gunnison et Helfgott, 2011). Les fréquentations antisociales sont un prédicteur de récidive qui ferait l'unanimité dans le champ de la criminologie. Les études montrent donc qu'au niveau relationnel, les personnes judiciairisées rencontrent plusieurs difficultés dans l'établissement d'un réseau de soutien pouvant avoir une influence positive sur eux, alors qu'un réseau de ce type est un élément permettant de faciliter la réinsertion sociale.

2.5.2.2. Aptitudes pour une reconstruction financière

Avoir peu ou pas de revenu engendre son lot de difficultés et plusieurs personnes judiciairisées sont dans des situations précaires avant même d'être en contact avec la justice (Cnaan & al., 2008). Duffee & Duffee (1981) ont d'ailleurs conclu que l'argent et l'emploi sont les deux plus grandes préoccupations des individus dans leur réinsertion sociale. Compte tenu de ce qui précède, les personnes judiciairisées éprouvent des problèmes à obtenir un emploi et donc cette source de revenus. De plus, ceux à l'emploi ont généralement des salaires modiques (Brown & al., 2007).

La situation financière est aussi influencée par la difficulté à avoir accès aux services sociaux, à du financement, à des assurances ou à une marge de crédit (Brown, 2004; Duffee et

Duffee, 1981; Helfgott, 1997). Une étude portant sur plus de 300 hommes et femmes a révélé qu'environ 60 % des participants avaient des dettes importantes au moment des entretiens (deux ou trois mois après leur libération). Ils devaient compter sur le soutien financier de leur famille (Visher & al., 2004).

Parmi les conséquences d'une situation économique précaire, on retrouve les problèmes à se trouver un appartement (ou toute autre forme d'hébergement) et à se déplacer (Brown, 2004; Cnaan & al., 2008). Les déplacements et l'hébergement ont aussi été identifiés comme des barrières à la réinsertion par Nhan & al. (2017). Les participants utilisent principalement les transports publics et soulignent l'importance du transport pour une réintégration réussie.

Les faibles ressources financières créent également des difficultés au-delà du transport et de l'hébergement, comme l'incapacité à satisfaire les besoins de base. Après une période d'incarcération, les délinquants doivent souvent reconstruire leur vie avec peu ou pas de biens (Borzycki, 2005). Se nourrir et se vêtir ressortent parmi les besoins des ex-détenus à leur libération (Morani & al., 2011) et combler ceux-ci implique nécessairement des coûts. Ces individus ont notamment besoin de vêtements appropriés pour mener une recherche d'emploi (La Vigne & al., 2008).

Le manque de ressources financières crée donc chez les individus une quantité de problèmes assez importante les freinant dans leur processus de réinsertion sociale (Dubois, 2018). Les faibles ressources financières ont un impact significatif sur divers aspects de la vie des individus au sein du système judiciaire, comme le démontrent les résultats de ces études. Ces difficultés ont un impact non négligeable sur la réinsertion sociale lorsqu'on les met en perspective avec le fait que des difficultés avec le logement sont liées à la récidive (Griffiths & al., 2007; Lutze, Rosky et Hamilton, 2014; Petersilia, 2003) et que la stabilité financière est jugée nécessaire au désistement (Cid & Martí, 2017; Petersilia, 2003).

Soulignons qu'en plus des difficultés de réinsertion citées plus haut notamment l'effritement du réseau familial, le poids du casier judiciaire, l'accès à un emploi ou encore la faible ressource financière des ex-détenus ; d'autres difficultés constituent aussi des obstacles à la réinsertion des ex-détenus à l'instar de la santé mentale, l'impact des conditions de détention, santé physique.

2.5.3. Bilan d'orientation des détenus

Les règles des Nations Unies (2008) pour la protection des mineurs privés de leur liberté insistent sur l'importance de l'évaluation des jeunes délinquants placés en institutions et de la compréhension de leurs besoins, ainsi que sur l'obligation de leur offrir des programmes qui tiennent compte de leurs besoins et des défis qu'ils rencontrent. En fait, les normes existantes recommandent une évaluation des jeunes délinquants et de leurs besoins avant qu'ils ne soient condamnés à une forme de détention et la préparation de rapports ou de rapports d'enquête sociale avant condamnation.

2.5.3.1. préservation des rapports entre la famille et le détenu

L'ensemble des règles minima pour le traitement des détenus insiste aussi sur le droit des détenus à garder le contact avec leur famille et d'en recevoir la visite, pour leur permettre de préparer leur retour dans la société. Dans ce sens, la règle 79 précise que durant la période d'incarcération, « une attention particulière doit être apportée au maintien et à l'amélioration des relations entre le détenu et sa famille, lorsque celles-ci sont désirables dans l'intérêt des deux parties ». Le contact avec la famille est particulièrement important pour les délinquants mineurs. Car, il permet de maintenir ou rétablir des contacts et des relations qui constituent En effet, cela leur permet de maintenir ou de rétablir des contacts et des relations, qui sont souvent nécessaires à une réinsertion réussie. Les Règles des Nations Unies pour la protection des mineurs privés de liberté (2008) soulignent l'importance pour les délinquants mineurs de communiquer avec le monde extérieur pour préparer leur retour dans la société.

La Règle Tout doit être mis en œuvre pour que

Les mineurs aient des contacts suffisants avec le monde extérieur. Cela fait partie intégrante du droit à un traitement humain et est essentiel pour préparer les mineurs à leur retour dans la société. Les mineurs doivent avoir le droit de communiquer avec leur famille et des organisations extérieures réputées, ainsi que de quitter l'établissement pour se rendre chez eux et dans leur famille. Ils doivent également être autorisés à obtenir une permission spéciale de sortie pour des raisons importantes d'ordre éducatif, professionnel ou autre.p87

Les règles rappellent aussi que , tout mineur doit avoir le droit de recevoir des visites régulières et fréquentes de membres de sa famille, en principe une fois par semaine et pas moins d'une fois par mois, dans des conditions tenant compte du besoin du mineur de parler sans témoin, d'avoir des contacts et de communiquer sans restriction avec les membres de sa famille et ses défenseurs et aussi que tout mineur a le droit de communiquer par écrit ou par téléphone au moins deux fois par semaine avec la personne de son choix et de recevoir de la correspondance (règle 61). Par ailleurs le respect de ses règles comme outils de préparation à la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus peinent à être appliqué dans nos prisons et semblent encore relever d'un arbitraire ou d'une volonté des autorités pénitentiaires. Loin d'un droit accordé aux détenus pour leur libération future, il s'agit plutôt d'une faveur qui peut être accordée au détenu selon que ce dernier présente un comportement attendu. A contrario ce droit en souvent bafoué par l'administration pénitentiaire en évoquant parfois le règlement et la sécurité intérieur.

2.5.3.2. Education et formation professionnelle

Dans l'étude menée par Mgbwa et al. (2013), il est souligné que la situation d'apprentissage des jeunes en difficulté est influencée par des modèles sociaux. Par exemple, certains enfants des rues à Yaoundé fréquentent des écoles régulières soutenues par des centres d'accueil. Bien que ces centres offrent un soutien important, tels que le logement, le soutien psychologique, l'alimentation, les soins de santé et la sécurité, les enfants des rues ont du mal à s'adapter à la vie scolaire. Les changements dans leur environnement social et éducatif sont difficiles à accepter et ont un impact négatif sur leur développement. Ils éprouvent une anxiété accrue envers l'école, se manifestant par des retards, des difficultés dans les activités d'apprentissage, des problèmes de relation avec les enseignants et les camarades de classe, et finalement un désengagement de la vie scolaire.

Les normes internationales rappellent aussi le besoin de fournir aux détenus une éducation, et de la rendre obligatoire pour les jeunes détenus et les analphabètes, et d'intégrer ces programmes dans le système d'éducation du pays pour leur permettre de continuer leur éducation sans trop de difficultés après leur mise en liberté (Ensemble de règles minima pour le traitement des détenus, règle 77). Le paragraphe 7 de la Déclaration de Kampala sur les conditions de détention en Afrique établit un lien explicite entre l'offre d'éducation et de formation professionnelle et la nécessité de faciliter la réinsertion des détenus dans la société après leur libération. Le principe 8 des Principes fondamentaux relatifs au traitement des

détenus souligne l'importance de permettre aux détenus d'exercer un emploi rémunéré et utile. Cela facilite leur réinsertion sur le marché du travail et leur permet de contribuer à leur soutien financier et à celui de leur famille. En ce qui concerne les jeunes délinquants, les Règles des Nations Unies pour la protection des mineurs privés de liberté soulignent l'importance de l'éducation et de la formation professionnelle pour les préparer à une réinsertion réussie dans la société.

2.5.4. Faible volonté de formation

Parfois les détenus décident de poursuivre une formation en milieu carcéral non pas seulement pour une éventuelle réinsertion mais aussi à des fins de libération propre. Seulement que cet objectif est envisagé par le détenu détermine sa motivation à suivre la formation intramuros. Le constat fait est que nombre d'entre eux s'investissent dans ces activités pédagogiques pour des motifs personnels et variés, notamment une opportunité réelle de quitter sa cellule, de rencontrer d'autres détenus ou encore de faire passer le temps ; un privilège ou une piste, pour certains détenus de pouvoir bénéficier plus facilement d'une libération conditionnelle. Ces raisons s'inscrivent ainsi dans une notion d'instrumentalisation ; la formation n'est alors, pour le participant, pas la finalité en soi de la démarche, mais un moyen détourné d'accéder à d'autres fins. De plus, il est constaté que les détenus ne montrent pas beaucoup d'enthousiasme à l'égard des formations du fait de la méfiance qu'ils ont vis-à-vis de tout ce qui évoque les structures scolaires.

La motivation du détenu à s'engager dans une formation est donc tributaire de multiples facteurs. Le sociologue Milly (2010) qui s'est intéressé à la situation dans les prisons françaises, arrive aux mêmes constats que les chercheurs du CRIS et dénombre quatre grandes raisons qui expliquent, selon lui, la faible audience de l'enseignement et de la formation en prison et la démotivation dont font preuve les détenus à l'égard de ces activités. Par ailleurs, la rigidité des conditions de détention et la flexibilité du milieu pénitencier ne facilitent pas toujours la poursuite d'une formation professionnelle. En outre, il semble que des problèmes tels que l'insalubrité des locaux ou la surpopulation carcérale impliquent des enjeux autrement plus vitaux qui concernent plutôt la santé ou l'intégrité physique que l'accès à la formation. Par ailleurs, et contrairement à une idée répandue, « l'incarcération est généralement faite de temps courts et incertains, difficilement compatibles avec l'investissement durable dans un projet et un parcours de formation » (Milly, 2010, p, 11).

Ainsi, les procédures judiciaires sont généralement l'élément qui détermine le rythme de vie du prisonnier. Entre attentes de jugements ou de transfert d'établissement, il ne reste que peu de place pour se concentrer sur une formation. Le souci de la majorité des détenus est surtout d'occuper le temps de la détention par des activités ponctuelles, mais qui ne demandent pas d'engagement sur le moyen terme.

Dans le même sillage, notons que la formation en milieu carcéral est loin d'être le leitmotiv du milieu pénitencier encore moins, des autorités pénitenciers. Stouder va conclure que

L'accès à l'enseignement et aux formations n'est jamais prioritaire pour les directions pénitentiaires absorbées par les contraintes de la gestion quotidiennes des établissements. Ainsi, on peut procéder aux transferts de détenus sans se soucier du fait qu'ils suivent ou non une formation. En outre, le personnel pénitentiaire ne favorise pas l'articulation des activités de travail et de formation (Stouder 2016, P22).

L'on comprend à cet effet que la formation en milieu carcéral est loin d'être une priorité. De même, on a souvent observé que certains ex-détenus mineurs se retrouvent dans la rue et arborent la casquette d'enfant de la rue. Il advient parfois que ces derniers soient réintroduit dans le processus scolaire en raison de leur âge mais éprouvent des difficultés d'adaptation (Mgbwa et al, 2013). Il est ainsi à noter que les enfants des rues rencontrent des difficultés à s'adapter à l'environnement scolaire et à organiser leur journée en fonction des meilleures pratiques d'apprentissage. Les fluctuations quotidiennes de leurs performances dans des tâches liées à la mémorisation sont plus susceptibles d'être liées à des changements dans les stratégies d'information plutôt qu'à de réels problèmes de mémoire. Les enfants des rues ont du mal à mobiliser différentes ressources pour accomplir efficacement différentes tâches. Cette situation crée une violence symbolique qui conduit souvent les enfants des rues à se sentir exclus de l'école et à exprimer des craintes et une réticence à s'engager dans les activités scolaires. Ces peurs peuvent éventuellement conduire au refus scolaire et même à la phobie scolaire, qui est un problème fréquent chez les enfants des rues notamment les ex-détenus

La volonté de réinsertion socioprofessionnelle des détenus mineurs s'est traduit par la création des centres socioéducatifs et culturels en milieu carcéral porté par la direction de l'approbation des peines et de la réinsertion qui fait face à des multiples défis aux rangs desquels, un taux de récidive élevé, une population carcéral sans cesse croissante, des infrastructures en délabrements et en sous des capacités initiales d'accueil, faisant penser à un désengorgement comme solution (Ngonou Bounougou, 2014). Or, l'enjeu de la réinsertion d'un ex-détenu est bénéfique pour la société en termes de renoncement aux délits, de protection de la société, de réduction des coûts liés à la prise en charge durant la détention mais aussi de participation au développement communautaire. L'objectif étant donc une socialisation réussie, une prévention de la récidive puis reconstruction des liens sociaux familiaux. C'est ainsi que le milieu carcéral se présente comme un environnement à multiple fonctions. On peut voir en environnement opaque à faible interaction social (Morelle, 2018), scopique et topique où règne le pouvoir informel, réflexif chapeauté par une forte méditation (Devaugermé, 2018) et aussi un environnement transformationnel positif ou négatif suivant l'impact de la prisonnisation sur le détenu (Mote et Nguidjol, 2022). Ces fonctions tantôt transformationnelles, réflexives et reconstructives visent une réinsertion pour un accès au bien-être.

Par ailleurs, l'on a pu constater que le processus de réinsertion des ex-détenus au Cameroun est conditionné par des contraintes d'ordre institutionnelles, juridiques et socioprofessionnelles. Le casier judiciaire peut constituer un obstacle important pour les ex-détenus qui sont déjà stigmatisés en raison de leur incarcération (Baliaba, 2013). Ces stigmates sociaux et professionnels peuvent avoir un impact considérable sur l'estime de soi des détenus, entravant leur progression vers la réinsertion. Ce défaut de réinsertion peut également être justifié par l'étroitesse du marché du travail, très concurrentiel (Goguel, 2003). De plus, les ex-détenus n'ont souvent pas accès aux opportunités d'emploi en raison d'un suivi postpénal inadéquat et de ressources limitées. Il est donc urgent de définir un dispositif prévisionnel de réinsertion socioprofessionnel axé sur les bilans de compétences propre à chaque détenu compte tenu de l'inefficacité des programmes de formations (Barrick et al, 2017) ; un bilan des attentes sociales nécessaires à la reconstruction des liens effrités par l'incarcération puis un bilan d'orientation du suivi des détenus.

2.5.5. Synthèse des écrits relatifs au pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus.

Le pilotage systémique en milieu carcéral constitue un cadre prévisionnel pour soutenir la réinsertion socioprofessionnelle des anciens détenus. En prenant en compte l'ensemble des éléments du système carcéral comme étant interconnectés, cette approche permet de mieux comprendre les processus qui impactent la réinsertion et d'agir de manière plus efficace et durable. Ceci à travers notamment une vision globale et approche multidimensionnelle. Dans un rapport du Ministère de la justice sous le titre « la réinsertion sociale et professionnelle des personnes détenues : Une approche systémique » (2017), il ressort que le pilotage systémique favorise une vision intégrée de la réinsertion, englobant les dimensions sociales, psychologiques, éducatives et professionnelles du parcours des détenus. Il offre une meilleure compréhension des interactions entre les différents acteurs (détenus, personnel, institutions, entreprises) et permet de concevoir des interventions coordonnées et adaptées à leurs besoins.

Selon l'Observatoire National des Délinquances et des Réponses Pénales (ONDRP, 2019), L'approche systémique permet de mieux identifier les facteurs clés qui, une fois réaménagés influenceraient la réinsertion, tels que la qualité des programmes de formation professionnelle, l'accès à l'emploi, le soutien social et psychologique, les relations familiales et l'environnement socio-économique extérieur. Aussi, le pilotage systémique favorise la coordination et la collaboration entre les différents acteurs du système carcéral, les entreprises, les associations et les institutions sociales. Il permet de créer un réseau de soutien et d'accompagnement plus efficace pour les détenus et les ex-détenus. Pour le Réseau d'Entraide aux Détenus et à leur Famille (2018) situé en France, le pilotage systémique encourage une approche centrée sur les besoins et les aspirations des détenus, en tenant compte de leur situation individuelle, de leurs compétences, de leurs motivations et de leurs projets professionnels.

Aussi, le pilotage systémique milite pour une approche centrée sur les besoins et les aspirations des détenus. Selon le rapport de l'OIP (2020), intitulé « *le pilotage systémique : un outil pour optimiser les programmes de réinsertion socioprofessionnelle* ». Le pilotage systémique encourage l'évaluation continue des programmes et des interventions pour en mesurer l'impact et identifier les points à améliorer. Il permet d'adapter les stratégies en fonction des résultats obtenus et de garantir une meilleure efficacité des actions de réinsertion. Cette approche permet de mieux comprendre les processus qui influencent le parcours des

détenus, de favoriser la collaboration entre les acteurs et de mettre en place des interventions plus efficaces et plus durables.

Les outils de pilotage actuellement disponibles présentent plusieurs limitations dans le contexte carcéral. Ils manquent de spécificité, étant souvent conçus pour d'autres environnements, et leur rigidité rend leur adaptation aux réalités des prisons difficile. De plus, les données concernant l'éducation en milieu carcéral sont souvent incomplètes, ce qui complique l'analyse des programmes (Salane, 2010). En outre, le personnel pénitentiaire est fréquemment mal formé pour utiliser ces outils et mettre en œuvre des programmes éducatifs, et il existe un manque de compétences spécialisées dans ce domaine.

Enfin, les défis liés à la collaboration et à la coordination dans l'éducation en milieu carcéral méritent d'être soulignés. Selon le rapport de l'ACAT (2011), il existe une réelle difficulté à impliquer les différents acteurs du processus éducatif (administration pénitentiaire, éducateurs, associations) et un manque de communication entre eux, ce qui entrave un pilotage efficace. Par conséquent, l'absence d'outils adaptés demeure un obstacle majeur.

On peut dès lors traduire avec Barbaroux & Tannery (2011), OIP (2020) et l'ONDRP (2019) que le pilotage systémique en milieu carcéral nécessite des outils plus efficaces susceptibles de promouvoir la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs. Ceci à travers l'aménagement des dispositifs juridiques mais davantage éducatif, le management des ressources qui récusent la coercition au détriment de la qualité par les objectifs. Aussi, cette approche systémique met en lumière l'auto efficacité du milieu carcéral via la définition des mécanismes d'évaluation et de suivi post carcéral.



CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre porte entre autre sur le rappel de la question de recherche et de l'hypothèse générale. Par la suite nous présenterons une description des hypothèses secondaires. Aussi, nous ferons un exposé sur le site de recherche, le type de recherche, la population d'étude, les instruments et outils de collecte de données, les outils et les techniques d'analyse des données de terrain. Elle regroupe ainsi selon Depelteau (1998) de manière cohérente et homogène un ensemble de méthodes, de technique et de stratégies qui guident le chercheur dans la conception, la préparation, l'organisation et la réalisation de ses études. Elle nous oriente également sur le choix des méthodes à utiliser dépendamment de l'objectif que nous visons dans notre recherche afin d'établir le lien entre le choix des méthodes et les résultats attendus.

3.1. RAPPEL DE LA QUESTION PRINCIPALE

Dans les prisons, les normes et les conventions aident à comprendre les processus de coordination et de régulation des acteurs du milieu carcéral. Elles ont un impact sur les pratiques quotidiennes, le comportement des détenus et l'applicabilité des procédures. Comprendre les principes sous-jacents et la capacité d'adaptation des détenus est un élément déterminant pour l'explication de la réhabilitation, de la réinsertion et de la résilience concernant cette catégorie d'acteurs. En appliquant les conventions au contexte carcéral, il y a lieu de comprendre les règles, les normes et les pratiques qui façonnent les interactions sociales, les relations de pouvoir et la gouvernance dans les prisons (Gomez, 1997).

Autant qu'il est important d'examiner les conventions sociales qui influencent la réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus, autant qu'il est également crucial d'analyser les effets des conventions économiques et symboliques, tels que la demande d'emploi, les compétences requises, la stigmatisation, les préjugés et la discrimination, sur la capacité des anciens délinquants à trouver un emploi et à se réinsérer dans la société (Gomez & Jones, 2000). En étudiant les processus de coordination entre les institutions, les services sociaux, les employeurs potentiels, les associations et les anciens détenus eux-mêmes, l'on est amené à expliquer les trajectoires des ex-détenus. L'objectif étant de réduire la récidive et de favoriser une réintégration réussie dans la société. Car, la nouvelle gestion (NMP) promeut la transparence et la responsabilité dans l'administration publique, en particulier l'efficacité des institutions publiques, ce qui renforce la confiance du public dans le système pénitentiaire et contribue la réinsertion socioprofessionnelle des anciens détenus.

La nouvelle gestion publique (NGP) dans le contexte de la gestion des risques et de la prévention de la récidive dans le système pénitentiaire suggère que les principes de gestion

stratégique et de performance de la NMP peuvent être utilisés pour développer des approches innovantes à ces fins. L'accent mis sur la collaboration inter-organisationnelle et la recherche de partenariats stratégiques peut améliorer la coordination entre les acteurs du système pénitentiaire et de la réinsertion (Souad Bartiche & El Houssaine Erraoui, 2021). Le but recherché est de créer un environnement carcéral plus humain, plus respectueux et plus propice à la réinsertion passant par un plan prévisionnel flexible.

De même, l'impact des structures sociales sur les opportunités de réinsertion doit être examiné, ainsi que la manière dont les normes sociales, les institutions et les pratiques influencent les chances des ex-délinquants en termes d'emploi, de formation et de réintégration dans la société (Giddens, 1987). A cet effet, les structures organisationnelles et institutionnelles jouent également un rôle dans la réinsertion des ex-détenus, de même que les politiques pénitentiaires, les programmes de réhabilitation et les services de réinsertion. L'objectif est de comprendre comment ces éléments structurent les opportunités et les obstacles à la réinsertion sociale des ex-détenus.

Les dynamiques d'interaction entre les détenus, le personnel pénitentiaire et les acteurs externes dans le processus de réinsertion soulignent l'importance des relations, des conflits et des collaborations entre ces différents acteurs pour faciliter la transition des ex-détenus vers la réinsertion socioprofessionnelle. Elles mettent également en lumière la corrélation entre la temporalité et la réflexivité des individus et des institutions dans ce processus. La manière dont les ex-détenus et les structures institutionnelles perçoivent le temps, réfléchissent à leurs actions passées et futures et s'adaptent aux circonstances affecte la réussite de la réinsertion. Les contraintes et les opportunités symboliques jouent un rôle important dans la réinsertion des ex-détenus, tout comme les stigmates, les représentations sociales et les opportunités symboliques qui influencent leur acceptation, leur intégration et leur réussite sur le marché du travail et dans la société.

En l'absence de projets éducatifs et d'outils de réinsertion, de nombreux détenus récidivent après leur libération, conduisant à un taux élevé de récidive dans les cinq ans (Mouen Mouen, 2011). Selon diverses études et rapports, la majorité des prisonniers sont des récidivistes et environ 66% des détenus entre 2021 et 2023 sont des ex-détenus. Certains sont condamnés pour les mêmes infractions, tandis que d'autres sont incarcérés pour des crimes plus graves. La population carcérale au Cameroun est composée à 80% de récidivistes, dont une forte proportion d'adolescents. Les détenus âgés de 15 à 20 ans présentent les taux de récidive les

plus élevés, avec un pic survenant entre 1 et 5 ans après la libération. Cette situation consolide l'approche d'Enriquez (2010) pour qui, en l'absence d'un réel projet pédagogique visant la réinsertion des ex-détenus, le milieu carcéral cesse d'être un espace de vie, de socialisation et de transformation positive pour se déguiser en un véritable labyrinthe. D'où la question de recherche suivante : Comment le pilotage systémique en milieu carcéral adossé au nouveau management public interfère-t-il dans le processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun ?

3.1.1. FORMULATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Il s'agit notamment d'une hypothèse générale et de trois hypothèses secondaires respectivement suivant les questions secondaires.

3.1.1.1. Hypothèse générale

HG : le pilotage systémique en milieu carcéral s'adossant sur le nouveau management public interfère dans le processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun.

3.1.1.2. Hypothèses secondaires

Hs1 : les transformations structurelles opérées en milieu carcéral interfèrent dans le processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun ;

Hs2 : le management efficace des ressources en milieu carcéral facilite perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs ;

Hs3 : l'auto efficacité en matière de gestion du milieu carcéral intervient au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs.

3.1.1.2. Opérationnalisation des variables

Tableau 1: opérationnalisation récapitulatif

Variables	Modalités	Indicateurs	Indices
VI : Pilotage systémique en milieu carcéral	VI1 Transformations structurelles	1 Implémentation des outils de pilotage systémique.	- tableau de bord ; - projet d'établissement ; - approche pragmatique
		2 Aménagement du dispositif d'encadrement milieu carcéral	-Dispositif éducatif ; -Dispositif de formation ; -Dispositif juridique ; -Amélioration continue
		3 Modernisation du suivi post carcéral.	-Dispositif prévisionnel ; -Base de données ; -Coopération ; -sensibilisation et implication de la société civile.
	VI2 Management des ressources	1 Gestion des effectifs débordant ;	-Désengorgement ; -Evitement du tout carcéral ; -Fluidité dans le traitement des dossiers
		2 Inadéquation des ressources	-Ressources humaines ; - Ressources financières ; -Informationnelles. -Ressources infrastructurelles désuètes. .
		3 Pratiques managériales coercitives	- Excès de sanctions ; - Ecrou ; -Labyrinthe
	VI3 Auto efficacité organisationnelle du milieu carcéral	1 Bilan de compétences pour chaque détenu.	-Orientation conseil ; -Social ; -Pédagogique.
		2 Audits interne des prisons	- Processus de formation ; -suivi et animation du processus ; -Evaluation des acquis/ finalité

		3	Mission transformationnelle et créative	-Incubateur sociale ; -Incubateur d'entreprise ; -Développement personnel.
Variable dépendante	VD Perspectives de réinsertion socioprofessionnelle	1	Mesures préventives	-prévention de la récidive ; - prévention des stigmates ; -Prévention de la délinquance.
		2	Assistances multiformes des détenus	-Encadrement psychosocial avant et après le processus d'incarcération ; - Maintenir les liens familiaux et sociaux ;
		3	Elaboration d'un projet d'établissement en milieu carcéral	-Formation sur la carte ; -Tenir compte des profils des détenus ; -Planification et suivi des activités

Source : présente étude (2023)

3.2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Il s'agit d'un ensemble ordonné et structuré de « règles, étapes et procédures » utilisées dans une discipline scientifique en vue d'appréhender un objet d'étude (Dépelteau, 1998). Il est question tout d'abord de présenter le site de l'étude, du type de recherche choisie, des participants à l'étude et de la technique d'échantillonnage retenue.

3.2.1. Type de recherche

3.2.1.1. Recherche descriptive sur le pilotage systémique en milieu carcéral

Selon l'orientation et la finalité de la recherche, il existe plusieurs types de recherche en sciences sociales, tels que la recherche historique, descriptive, comparative, évaluative, expérimentale, action, conceptuelle et théorique, empirique, fondamentale, étude de cas et enquête (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014). En fonction de la discipline, elles adoptent différentes perspectives comme l'histoire, la sociologie, la psychologie, l'économie ou l'ethnographie, en utilisant des approches empiriques et/ou théoriques, voire expérimentales. L'on peut utiliser des raisonnements inductifs, déductifs ou hypothético-déductifs et des outils variés (quantitatifs et/ou qualitatifs), sur le terrain ou en laboratoire. Trois paradigmes

étymologiques se dégagent dès lors notamment positiviste, constructiviste et interprétativiste. Dans une approche constructiviste ou interprétativiste qui nous concerne dans le cadre de notre étude, le chercheur privilégie une approche inductive et qualitative.

La recherche choisie pour cette étude est une recherche descriptive avec une perspective sociologique, un raisonnement déductif et une approche qualitative. La recherche descriptive permet d'identifier les relations de cause à effet, les faits et les lois régissant les variables. Elle facilite la mise en évidence d'associations entre les variables et permet de décrire un phénomène en détail en recherchant les causes, les principes ou les lois qui l'expliquent. La recherche descriptive nécessite une connaissance préalable de l'environnement ou du problème étudié et se concentre sur la description des variables et des différentes caractéristiques entre elles. Les études visant à confirmer une théorie en testant des hypothèses entrent dans la catégorie des recherches explicatives. Dans ce sens, Tsafack (2001, p. 71) pense que « le but de la recherche descriptive est soit de vérifier les hypothèses qui supposent les relations de cause à effet ou de simples associations et corrélations entre des variables spécifiées, soit de décrire les relations quantitatives entre les variables ». Il est ainsi question de décrire le milieu carcéral en tant qu'organisation dans ses pratiques et politiques de gestion à l'effet de déduire les possibilités de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs en l'occurrence.

3.2.1.2. Approche qualitative

L'objectif de cette recherche qualitative est de comprendre la réalité sociale des individus, des groupes et des cultures en se rapprochant le plus possible de la manière dont ils sont perçus ou vécus par les participants. Les individus et les communautés sont ainsi étudiés dans leur environnement naturel. Nous avons choisi une approche qualitative parce qu'elle est la plus appropriée pour répondre aux besoins de notre thèse. Il s'agit d'une démarche qui met l'accent sur le sens que les acteurs donnent à un phénomène, la lecture qu'ils en font dans une situation donnée et les comportements qu'ils adoptent (Deslauriers, 1991, p. 6 ; Giroux & Tremblay, 2002, p. 22). Ils soulignent également qu'elle se concentre sur des cas et des échantillons plus restreints, mais qu'elle les examine en profondeur. Dans cette perspective, elle nous fournira les mécanismes nécessaires pour mieux comprendre la complexité du milieu carcéral camerounais du point de vue des acteurs directement impliqués et la perception des stratégies mises en œuvre pour surmonter les difficultés après la sortie de prison. Elle nous permettra d'identifier le processus de réinsertion socioprofessionnelle tel qu'il est vécu par les ex-

détenus. Elle nous aidera également à comprendre comment ils perçoivent leurs problèmes d'accès à l'emploi, au logement, leur propre interprétation de leur situation sociale, leur nouvelle identité et leur nouvelle relation avec leurs proches (parents, frères, amis).

Elle cherche à comprendre le monde à travers les expériences des individus en tant qu'acteurs d'une situation donnée. Elle nous amène à écouter les autres, à nous mettre à leur place à faire preuve d'empathie pour mieux comprendre leur situation et, en particulier, le regard qu'ils portent sur leur propre expérience (Paillé et Mucchielli, 2016, pp. 144, 145). En effet, c'est à travers l'expérience vécue par l'individu, en essayant de comprendre le sens qu'il donne à sa situation, que nous pourrons nous-mêmes comprendre ce phénomène de son point de vue. Dans cette logique, elle nous encourage à nous tourner vers les témoignages des participants, non pas dans le but de nous les approprier en leur donnant notre propre définition, mais en y portant une attention particulière, en y découvrant tous les éléments qui font sens, non pas pour nous en tant que chercheurs, mais pour le participant. Dans cette perspective, le participant a pris le rôle d'expert, c'est pourquoi il fallait l'écouter pour être éclairé par son témoignage (Paillé et Mucchielli, 2016).

3.2.2. Site de l'étude

Depuis 2004, l'administration pénitentiaire camerounaise est rattachée au Ministère de la Justice (MINJUS), principal site de recherche de notre étude. Elle est chargée, entre autres, d'élaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'état des personnes et des biens, au régime des obligations et des contrats en matière civile et commerciale (législation civile et commerciale), aux règles de procédure et de compétence devant toutes les juridictions civiles, au droit pénal général et spécial ; d'élaborer et de mettre en œuvre la politique pénitentiaire ; d'instruire les recours en grâce et les libérations conditionnelles ; de contrôler la mise en œuvre de la politique pénale ; d'organiser et de contrôler le fonctionnement des centres de détention et des maisons d'arrêt, ainsi que de gérer le personnel pénitentiaire (Décret N°2012/389 du 18 septembre 2012).

Le ministère de la justice du Cameroun nous a servi de site de recherche notamment au niveau central (secrétariat d'Etat chargé de l'administration pénitentiaire, de la direction de l'administration pénitentiaire en sous directions d'infrastructures et du budget mais également celle de la production pénitentiaire et de la réinsertion socioprofessionnelle des détenus). A ce site principal, nous avons associé le ministère des affaires sociales, les associations agissant pour les causes pénitentiaires (celles situées dans la ville de Yaoundé). Aussi, les prisons

centrales notamment celles de Yaoundé, Douala, Ebolowa et Bertoua à l'effet de mener des descentes d'observation participantes.

Le choix de ces prisons centrales résulte de plusieurs critères soulignés par la direction de l'administration pénitentiaire. Il faut dire que les prisons sélectionnées ont été celles ayant des données statistiques disponibles relatives aux programmes de réinsertion mis en place. Il s'agit également des prisons où l'administration pénitentiaire a été prête à collaborer et à fournir des données susceptibles de faciliter la recherche. Aussi, certaines desdites prisons échantillonnées constituent une population carcérale considérable notamment en ce qui concerne les mineurs (statistique mensuelle, DAPEN, juillet- Août 2023). Enfin deux de ces prisons soient celle de Yaoundé et Douala tiennent compte de toutes les variations régionales en termes de contexte social, économique, culturel et même criminel.

3.2.2.3. Démarche de la recherche

La démarche qui sous-tend ce travail se décline en plusieurs étapes dont l'agencement cohérent conduit à un emboîtement de phases dont les grandes lignes sont exposées ci-dessous. Cette démarche comporte 3 étapes principales : d'abord une analyse de la littérature sur le système carcéral en Afrique et au Cameroun ; ensuite une visite de quelques foyers d'anciens détenus ; et enfin une visite de terrain pour réaliser des entretiens selon les strates susmentionnées.

La première étape a consisté à analyser et à comprendre les ressources documentaires concernant la prise en charge des mineurs délinquants et des mineurs détenus au Cameroun. Il s'agissait par exemple d'identifier les politiques nationales d'encadrement des mineurs détenus, cristallisées dans des textes (lois, décrets, arrêtés, circulaires, etc.), en synergie avec les évolutions observées dans la réinsertion de ces jeunes détenus. Par ailleurs, il s'agissait de comprendre la philosophie qui sous-tend les pratiques et la place de la réinsertion des mineurs dans les lois et les orientations politiques. Des documents scientifiques et académiques ont été d'une grande aide dans cette phase. Les résultats obtenus ont été développés dans les chapitres précédents.

La deuxième étape consistait à visiter certaines prisons dans l'étendue du Cameroun puis certains foyers, refuge des ex-détenus après leur incarcération. Ainsi, les descentes ont été effectuées dans les prisons centrales notamment celle de Yaoundé (Principal site) ; celle de Douala, de Bertoua et d'Ebolowa ; sélectionnées sur base non seulement de leur accessibilité

au chercheur et systématiquement les caractéristiques relativement le nombre des détenus mineurs enregistrés. Pour ce qui est des foyers, l'on a visité les foyers (arche de Noé, foyer de l'espérance, une nouvelle vie etc...). Il ressort de cette investigation que la population carcérale est en effectif écrasant soit 34337 détenus pour une capacité initiale d'accueil de 10.073 places pour les 123 prisons. Le taux d'occupation a été évalué à 340% pour l'ensemble des prisons avec des déphasages dans certaines prisons. Les foyers d'accueils quant à eux reçoivent en moyenne 10 ex-détenus par an dans chaque foyer. A ce niveau les résultats ont montré que la durée du séjour était estimée à 6 mois. Après ce temps la plus part de ces détenus disparaissaient.

La dernière phase consistait à effectuer des descentes sur le terrain afin de collecter les informations auprès des personnes ressources. Il s'agissait de passer des entretiens semi-directifs au personnel de l'administration pénitentiaire du MINJUSTICE, aux personnels opérationnelles exerçant dans les prisons, aux agents des services sociaux, aux universitaires intervenants en milieu carcéral (psychologues, sociologues et anthropologues) ; aux foyers d'accueil des ex-détenus mais aussi aux ex-détenus par l'entremise de la boule de neige. Cette étape a duré plus d'un mois et les résultats obtenus seront plus explicités au chapitre suivant.

3.3. ADMINISTRATION PENITENTIAIRE DU CAMEROUN

Longtemps sous la tutelle du Ministère de l'Administration Territoriale (MINAT), l'Administration Pénitentiaire est rattachée au Ministère de la Justice (MINJUS) depuis 2004. Elle a pour mission de gérer les prisons du Cameroun. Le rôle de ces prisons est de priver de liberté les personnes ayant commis des crimes ou certains délits et de tenir à la disposition de la justice les personnes en attente de jugement. Par conséquent, les détenus au Cameroun doivent être : soit des condamnés qui purgent la peine à laquelle ils ont été condamnés ; soit des personnes en détention provisoire, en attente de jugement ou en cours de jugement.

Le chapitre 2 du décret no. 92-052 du 27 mars 1992 porte sur l'organisation et la classification des établissements pénitentiaires au Cameroun. Il stipule qu'il existe trois catégories de prisons : les prisons centrales, les prisons principales et les prisons secondaires. Le directeur de chaque établissement est responsable de la direction générale et du contrôle de la prison. Les prisons centrales sont placées sous l'autorité d'un greffier qui a le rang de directeur adjoint de l'administration centrale. Ce greffier est en charge d'un service disciplinaire, ainsi que des activités socioculturelles et éducatives. Les responsabilités de ce service comprennent le maintien de l'ordre parmi les détenus, la classification des détenus, l'hygiène des détenus et

des cellules, la vérification du courrier des détenus, la sélection des détenus pour leur traitement, la fouille des locaux et des détenus, la supervision des installations pénitentiaires, les activités sportives et culturelles du personnel, l'éducation et la prise en charge psychosociale des détenus, ainsi que les activités sportives, socioculturelles et récréatives pour les détenus. Le service est également en charge de la gestion des dortoirs et des cantines des prisons, ainsi que de l'ouverture et de la fermeture des établissements.

3.3.1. Le corps des administrateurs pénitentiaires

Le décret n° 2010/365 du 29 novembre 2010 portant statut particulier du corps des fonctionnaires de l'administration pénitentiaire apporte plus de lumière et de précision sur un corps dont la mission principale est, d'une part, de contrôler l'exécution des peines d'emprisonnement prononcées par les juridictions et, d'autre part, d'assurer la réinsertion sociale des détenus. Pour bien comprendre ce décret, il est important d'avoir d'abord une idée de la répartition par grade et par sexe.

Au 31 août 2010, le nombre d'employés, tous grades confondus, s'élevait à 3809. Grâce aux récents recrutements « spéciaux » ordonnés par le Président de la République, ce nombre a considérablement augmenté. L'essentiel des effectifs est localisé dans les 10 prisons centrales du Cameroun, les prisons de Douala et de Yaoundé se taillant la part du lion de la population carcérale. Le personnel peut être divisé en trois catégories : les administrateurs, les administrateurs et les gardiens. Les administrateurs sont chargés de la conception, de la direction et du contrôle, les intendants sont chargés de l'élaboration et de l'application au niveau intermédiaire, les surveillants sont chargés des tâches d'exécution spécialisées et les gardiens sont chargés des tâches d'exécution de routine. Proportionnellement, les administrateurs et les intendants représentent environ 10 % du personnel total, tandis que les gardiens chargés de la surveillance des détenus en représentent 90 %

Ces dernières années, le gouvernement camerounais a fait un effort particulier pour adopter une approche genre dans le recrutement du personnel pénitentiaire, et nous constatons une représentation accrue des femmes dans ce corps, bien que d'importantes disparités numériques subsistent. Par exemple, l'asymétrie en faveur des femmes à la prison centrale de Douala montre que près d'un tiers du personnel est féminin, avec une structure similaire à la prison centrale de Yaoundé. Il faut cependant noter que la même asymétrie ne s'applique pas à certaines prisons centrales, comme celle de Yabassi, où aucun personnel féminin n'est enregistré, bien que cette prison soit surpeuplée de détenues. Il convient également de noter

que de plus en plus de femmes accèdent à de hautes fonctions dans l'administration pénitentiaire.

3.3.2. L'éducation en milieu carcéral au Cameroun

Les personnes privées de leur liberté de mouvement par la justice ne doivent pas être abandonnées à elles-mêmes dans leur lieu de détention. Elles ont droit à un minimum de droits. Outre ses fonctions de dissuasion et de protection, la prison a aussi pour fonction de réformer ou de rééduquer le délinquant. Cela signifie que des mesures doivent être prises au sein des prisons pour suivre les détenus et les aider à se réinsérer dans la société. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre de la surveillance des détenus. Le système de surveillance peut être défini comme l'activité de direction, de contrôle ou de suivi des détenus. Il peut impliquer l'administration pénitentiaire, le personnel enseignant et divers collaborateurs, y compris des organisations nationales et internationales. Le contrôle se réfère ici à l'éducation dans ses aspects d'instruction et de formation.

Associer la plus célèbre des entreprises de libération, l'éducation, à un environnement de régression et de privatisation de la liberté est une question lourde de sens. Elle apparaît souvent comme une illusion, un luxe, voire une impossibilité. Pour Alidieres (2010), l'éducation en prison se réduit à un mal obligatoire, un antidote au mal ; ces opinions sur le rôle de l'éducation sont plus larges, dans la mesure où l'isolement conduit le détenu à un effort d'introspection et à un examen rigoureux et objectif des actes qu'il a commis. L'éducation des détenus au Cameroun les oblige à donner un sens à l'acte éducatif, à en revaloriser le sens et, mieux encore, à leur permettre de s'adapter ou de se réinsérer dans la société dont ils ont causé le tort. Ce constat nous oblige à parler de l'éducation, de l'enseignement en milieu carcéral et, bien sûr, des enseignants

Il existe de grandes différences culturelles et éducatives entre les pays du monde entier, et ces différences se reflètent également dans les systèmes pénitentiaires. Malgré ces variations, il est possible de faire des généralisations sur l'éducation en prison. L'éducation pénitentiaire englobe un large éventail d'activités, telles que les bibliothèques, la formation professionnelle, les activités culturelles, l'éducation sociale, l'éducation physique et les sports, ainsi que les disciplines académiques. Les objectifs de l'éducation en prison doivent être aussi importants que ceux de l'éducation en dehors de la prison, et doivent se concentrer sur le droit d'apprendre et de se développer en tant qu'individu. Il est essentiel de faciliter ce droit à tous

les individus, car il est essentiel pour leur développement personnel, l'une des clés de réinsertion socioprofessionnelle durable.

L'éducation contribue efficacement à l'amélioration des conditions de vie des détenus en favorisant la discipline et la sécurité dans les prisons (Salanne, 2013). En effet, les activités éducatives aident les hommes et les femmes incarcérés à se détendre, à relâcher les tensions, à s'exprimer et à développer des compétences mentales et physiques. Une éducation bien comprise renvoie aux élèves leurs qualités positives et leur potentiel, les fait se sentir plus humains et les relie au monde extérieur. En conséquence, la prison devient plus supportable, ses effets négatifs sur la personnalité sont réduits, et la santé et la sécurité des détenus sont améliorées grâce à une stimulation mentale et physique accrue. Tout cela facilite la gestion des prisons, mais exige également une réponse et une contrepartie de la part des régimes. Pour réussir, l'éducation en prison exige que les élèves jouissent d'un certain degré de liberté : espace physique et espace de mouvement et d'échange, espace psychologique dans lequel ils peuvent se sentir autonomes et faire des choix, et possibilité d'exprimer leurs pensées et leurs sentiments.

Enfin, il convient de noter que l'éducation en prison est parfois considérée comme un moyen de promouvoir la socialisation ou la resocialisation, ce qui peut être un objectif valable, à condition qu'elle n'impose pas un comportement aux individus. Une véritable éducation suppose le respect de l'intégrité et de la liberté de choix des élèves, mais elle peut aussi éveiller en eux des potentialités positives et leur faire prendre conscience de nouvelles possibilités. A cet égard, elle peut les aider à décider par eux-mêmes d'abandonner la délinquance.

3.4. POPULATION D'ETUDE

Selon Vallerand et Hess (2000:96), la population étudiée fait référence des entités auxquelles s'appliquent les conclusions. Pour Tsafack (2004:7), c'est l'ensemble fini et infini des éléments prédéfinis sur lesquels portent nos observations. C'est un groupe de personnes sélectionnées et situées dans un cadre et un espace géographique bien définis à un moment et une période donnés. La population est donc l'ensemble des individus sur lesquels porte l'enquête. Dans cette étude, il serait judicieux de présenter la localisation de cette population avant de parler de la population elle-même. La population d'étude (Total, Parent, Mère) renvoie ainsi à une collection d'individus ou de l'ensemble des unités élémentaires sur lesquelles l'étude est basée. Ces unités partagent des caractéristiques communes (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014). Dans

le contexte de notre étude, il s'agit plus concrètement de l'ensemble des individus ayant les mêmes caractéristiques à partir desquels l'on a mène les investigations.

3.4.1. Population parente

Tableau 2 : récapitulatif de la population mère

No	Services	Cibles
1	Administration pénitentiaire	Administrateurs pénitenciers
2	Justice	Magistrats, Greffiers, juges
3	Probation et réinsertion socioprofessionnelle des détenus	Personnel de ladite sous-direction
4	Infrastructures et budgets	Coordonnateurs des prisons
5	Affaires sociales	Agents des services sociaux
6	Prisons centrales (4)	Intendants et gardiens de prison
7	Associations	Membres desdites associations
8	Spécialistes	Sociologues, psychologues, éducateurs.
9	Détenus	Ex-détenus mineurs
10	Société civile	Acteurs socioprofessionnels

Source : données de terrain (2023)

La lecture du tableau ci-dessus définit clairement la population parente de notre étude. Nous avons donc plusieurs strates impliqués d'une manière ou d'une autre au pilotage, à la gestion et au fonctionnement du milieu pénitencier camerounais. Aussi sont concernés les ex-détenus mineurs groupe social au cœur de notre phénomène d'étude.

3.4.2. Population cible

La population cible est constituée des acteurs de dix strates en raison de leur différentes implication au processus de réinsertion socioprofessionnelle ou encore à la structuration du milieu carcéral en tant que service public. La population cible de cette étude est celle à laquelle les résultats obtenus peuvent être étendus (Fonkeng, Chaffi et Bomda 2014). Chaque élément constitutif doit être inclus. Il s'agit également d'un ensemble d'individus auxquels le chercheur souhaite appliquer les résultats de sa recherche. Elle présente les mêmes caractéristiques que la population mère, à la seule différence qu'elle est plus petite que cette

dernière. Dans le cadre de ce travail sur le pilotage systémique en milieu carcéral et les perspectives de réinsertion socioprofessionnelle durable, nous avons ciblé non seulement les acteurs du système carcéral, mais aussi les acteurs indirects et les personnes à qui s'adresse la gestion (les détenus mineurs, le cas échéant).

3.4.3. Population accessible

Dans le cadre de ce travail, il s'est agi des ex-détenus affiliés dans centres de rééducation portés par certains associations à caractère social d'une part et ceux enregistrés dans la base des données de la direction de l'administration pénitentiaire du Cameroun, les gardiens de prisons, les magistrats en service au ministère de la justice, les coordonnateurs de certains centre sociaux éducatifs, certains acteurs sociaux professionnels, les spécialistes des questions d'incarcération (Universitaires), les agents des services sociaux et les cadres des sous-directions des infrastructures et du budget associés à ceux de la probation et la réinsertion.

3.5. TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON

L'échantillon dans cette étude est perçu comme un sous-ensemble de la population accessible ; une partie ou une proportion de cette population à partir de laquelle un certain nombre de mesures doivent être prises. Il s'agit d'une portion représentative de la population. Pour Amin (2005), l'échantillon est une collection de quelques éléments de la population. Le but ultime de la plupart des enquêtes statistiques est de pouvoir généraliser les résultats des données de l'échantillon à l'ensemble de la population dont l'échantillon a été prélevé. L'échantillonnage est la technique utilisée pour construire l'échantillon qui, à son tour, nous permet de connaître le tout d'une partie (Fonkeng et al, 2014). L'échantillonnage nous permet de prendre un certain nombre d'éléments de l'ensemble des éléments de la population mère que nous voulons découvrir. L'objectif des techniques d'échantillonnage est de créer un échantillon représentatif de la population mère. Comme il s'agit d'une estimation de type qualitatif, les techniques d'échantillonnage non probabilistes sont recommandées.

3.5.1. Échantillonnage non probabiliste

Selon Nda, (2018), l'échantillonnage probabiliste est le plus utilisé et implique la sélection d'un échantillon dans une population sur la base du principe de randomisation. Il est plus complexe, plus long et généralement plus coûteux que l'échantillonnage non probabiliste. Toutefois, étant donné que les unités de la population sont sélectionnées à dessein et qu'il est possible de calculer la probabilité que chaque unité soit incluse dans l'échantillon,

l'échantillonnage probabiliste peut produire des estimations fiables, ainsi que des estimations de l'erreur d'échantillonnage et des inférences sur la population. Il existe plusieurs façons de sélectionner un échantillon probabiliste.

La technique d'échantillonnage que nous avons choisie est la technique dite non probabiliste, qui implique la sélection arbitraire des unités à inclure dans l'échantillon pour la participation à une étude. Avec cette méthode, il n'y a aucun moyen d'estimer la probabilité qu'une unité soit incluse dans l'échantillon. La seule façon de mesurer la qualité des données obtenues est de comparer certains des résultats de l'enquête avec les informations disponibles sur la population. Toutefois, malgré les inconvénients des méthodes d'échantillonnage non probabiliste, elles sont utiles si vous souhaitez commenter la nature descriptive des échantillons eux-mêmes. Ensuite, leur utilisation est à la fois longue et plus économique que pratique. Enfin, l'échantillonnage non probabiliste permet de sélectionner des personnes ressources susceptibles de fournir des informations détaillées sur un sujet que l'on souhaite expliquer ou comprendre en profondeur (Fonkeng et al, 2014). À cette fin, nous avons utilisé une technique d'échantillonnage non probabiliste appelée échantillonnage raisonné.

3.5.2. Le choix raisonné

Elle consiste à choisir dans la population accessible, les individus qui possèdent certaines caractéristiques précises ; il s'agit pour le chercheur de satisfaire une curiosité scientifique. Avec l'échantillonnage à dessein, il s'agit d'obtenir un échantillon qui possède certaines caractéristiques précises eu égard aux objectifs de l'étude (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014). Etant donné qu'il s'agit de combler un désir scientifique, le chercheur se dirige vers les individus susceptibles d'éclairer ses objectifs.

Dans le cadre de cette étude, s'agissant du pilotage systémique en milieu carcéral, nous avons pensé qu'il serait plus pratique d'échanger avec les responsables de la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice du Cameroun. Qui, au niveau stratégique, elle s'opère au service du secrétariat d'Etat chargé de la coordination de l'administration pénitentiaire. A cet effet, il a été nécessaire pour nous de se rapprocher auprès de ces responsables puis des ex-détenus mineurs afin de combler notre curiosité scientifique.

3.5.3. Échantillon

La taille d'échantillon varie selon que la technique utilisée (probabiliste ou non probabiliste). L'échantillon répond à certaines caractéristiques notamment la taille de la population, la méthode utilisée (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014). L'échantillon en science sociales est généralement compris entre certaines contraintes et le degré de prévision à attendre. Ayant axée cette étude sur le pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle, notre échantillon est constitué de 02 personnel de la direction de l'administration pénitentiaire, 02 responsables des services des infrastructures et du budget, 02 personnel du service de réinsertion du MINJUS, 05 agents des administrations pénitentiaires, 05 gardiens de prisons, 05 agents des services sociaux, 03 spécialistes des questions de détention, 04 représentants des associations, 02 coordonnateurs des centres sociaux éducatifs du milieu carcéral, 09 ex-détenus. Cette répartition est matérialisée suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 3: récapitulatif de l'échantillon de l'étude

No	Services	Effectifs
1	Personnel administration pénitentiaire	2
2	Responsables de la justice	3
3	Responsables de la sous-direction des infrastructures et celle de réinsertion	2
4	Coordonnateurs des centres sociaux éducatifs	2
5	Agents des services sociaux	5
6	gardiens de prison	5
7	Représentants des associations	4
8	Sociologues, psychologues, éducateurs.	3
9	Ex-détenus mineurs	9
	Total	35

Source : données de terrain (2023)

Notre échantillon est constitué de 35 interviewés responsables stratifiés associés aux ex-détenus mineurs. Ces acteurs interviennent à des échelles différentes certes, au processus de pilotage systémique en milieu carcéral soit au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun. Par ailleurs, un entretien sera fait avec tous ces acteurs

retenus dans cet échantillon. Concrètement nous avons passé 35 entretiens stratifiés durant la période allant de décembre à Mars 2023 et Août 2023. Nous nous sommes entretenus de manière méthodique avec chacun de ces interviewés suivant les entretiens semi-directifs et les focus groupes.

3.6. INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNEES

La qualité des données collectées dépend des instruments utilisés. C'est pourquoi l'on présentera ici les procédures utilisées pour collecter les données, à savoir l'enquête, qui est la technique utilisée dans les sciences humaines et sociales. « Une enquête est une investigation en milieu naturel (sur le terrain) visant à comprendre un phénomène choisi et non provoqué » Tsala Tsala (1992:75). En d'autres termes, elle peut prendre la forme d'un entretien ou d'un questionnaire. À cet égard, Tsala Tsala (1992:75) pense que « l'entretien et le questionnaire se distinguent par le fait que l'entretien suppose la présence simultanée de l'enquêteur et de l'enquêté. Le sujet et le contexte dans lequel il répond sont mieux observés. Une attention particulière est accordée aux problèmes de communication. D'autre part, le questionnaire demande des réponses écrites à des questions posées à l'avance ». En fait, les deux techniques ont leurs avantages. Cependant, nous avons opté pour le guide d'entretien, qui nous semble le plus approprié pour cette étude, compte tenu du niveau d'implication et de responsabilité des personnes interrogées.

3.6.1. Le guide d'entretien

L'entretien est une technique de recherche qualitative plus couramment utilisée dans la recherche en sciences humaines et sociales. Il s'agit également d'un dialogue structuré ou non, entre le chercheur et un participant à son étude afin d'identifier son point de vue sur le problème de recherche (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014 : 139). Cette méthode permet de recueillir les témoignages et les interprétations des personnes interrogées tout en respectant leur propre cadre de référence, en les laissant libres de décider de quoi parler et comment. Enfin, nous pensons que cette méthode de travail nous permettra de collecter un plus grand nombre d'informations, dont certaines nous auraient échappé en utilisant d'autres méthodes de collecte de données.

L'entretien s'est adressé principalement aux responsables et fonctionnaires de l'administration pénitentiaire du ministère de la Justice du Cameroun, aux responsables des affaires sociales, aux acteurs de la société civile, ainsi qu'aux ex-détenus identifiés dans notre échantillon et

notre population d'étude. La technique d'entretien choisie est semi-directive pour certaines couches et focus group pour d'autres. Elle consiste à suivre des thèmes et des sous-thèmes pour guider les réponses des participants. Les réponses des participants ont été enregistrées et nous avons également pris des notes afin que les personnes interrogées se sentent plus impliquées et entendues. Ce guide d'entretien et le groupe de discussion ont été construits autour des thèmes et sous-thèmes de notre étude.

3.6.2. Présentation du guide d'entretien

Dans le cadre de notre thèse, l'on a réalisé des entretiens à divers lieux suivant la disponibilité des participants notamment à l'extérieur de la prison centrale de Yaoundé, à la cour d'appel pour les magistrats, à la chambre des comptes pour certains cas. Certains foyers de jeunes en difficultés également nus ont servi de lieu d'entretien. Ce guide contient une introduction qui plante de décor en ressortant le thème de recherche, les conditions de passation de l'entretien et la durée requise. Il est également question du consentement éclairé des différents interviewés.

Le corps du guide d'entretien quant à lui est construit sur les thèmes et sous thèmes suivant les modalités et indicateurs retenus pour l'étude. L'on est parti sur la base de quatre grands thèmes composés chacun de trois sous-thèmes à l'effet de recueillir les informations et les points de vue chez les participants ciblés à dessein. A la fin du guide une conclusion est faite visant non seulement à recueillir une potentielle information supplémentaire mais à remercier également les interviewés pour le temps accordé.

Tableau 4: récapitulatif des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien

N°	Thèmes	Sous-thèmes
1	Transformations structurelles	-Implémentation des outils de pilotage systémique ; - Aménagement du dispositif d'encadrement en milieu carcéral ; - Modernisation du suivi post carcéral.
2	Management des ressources	-Gestion des effectifs débordant ; -Inadéquation des ressources ; -Pratiques managériales coercitives.
3	Auto efficacité du milieu carcéral	-Bilan de compétences pour chaque détenu ; -Audits interne des prisons ; -Mission transformationnelle

et créative

4	Perspectives de réinsertion socioprofessionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures préventives ; - Assistances multiformes des détenus ; - Elaboration d'un projet d'établissement en milieu carcéral.
----------	---	---

Source : travail de terrain (2023)

3.6.3. Validité du guide d'entretien

La validité du guide d'entretien renvoie ici à l'habilité à produire des découvertes qui sont en accord avec les valeurs théoriques ou conceptuelles. Pour mesurer ce qu'il est censé mesurer, tout instrument de mesure doit satisfaire une double exigence : celle de la validité interne selon que les réponses sont en corrélation avec les approches théoriques sus évoqués et de la validité externe si les thèmes et sous-thèmes sont compris par les participants

En termes de validité interne, les thèmes et sous-thèmes qui composent ce guide d'entretien sont le résultat d'une opérationnalisation des variables indépendantes et dépendantes, prolongement de l'hypothèse générale. En ce qui concerne la variable indépendante, ses indicateurs (thèmes) ont généré des sous-thèmes autour desquels se sont articulés nos échanges avec les personnes interrogées. En premier lieu, l'on s'est appuyé sur des approches théoriques, notamment celle de la modernisation structurelle en tant qu'outil de gestion des institutions publiques (Nouveau Management Public). D'autre part, l'on a vivement sollicité l'avis des encadrants et d'enseignants dans les domaines concernés afin d'évaluer la validité interne de notre instrument. Par ailleurs, dans le contexte de ce travail, la cohérence entre les questions de recherche, les objectifs et les hypothèses de notre étude explique davantage la validité interne du fait qu'ils reflètent les thèmes et sous-thèmes invoqués dans cette étude, en particulier dans le guide d'entretien.

La technique du pré-test est utilisée pour évaluer la validité externe de cette recherche. Cette technique permet de mesurer la sensibilité, la validité et la compréhension des thèmes et sous-thèmes. Elle est réalisée en vue de la conception de l'enquête finale. Grawitz (1993) définit la pré-enquête comme « l'étape de la recherche qui consiste à tester les instruments prévus pour l'enquête sur un échantillon réduit ». La pré-enquête peut grandement améliorer l'efficacité de l'enquête elle-même et réduire les coûts de manière significative. En d'autres termes, la pré-enquête a consisté à tester le guide d'entretien sur un petit échantillon. Cette vérification

empirique permet de s'assurer que les questions ne prêtent pas à confusion et qu'elles sont comprises de la même manière par tous les répondants. Cette pré-enquête nous a permis d'apporter les corrections nécessaires pour améliorer notre guide d'entretien.

Cet exercice s'est réalisé en Mars 2023 auprès de 10 responsables de l'administration pénitentiaire en service soit au ministère de la justice soit à la prison centrale de Yaoundé. A l'issue de cette enquête, certains sous thèmes ont été améliorées faute de compréhension et d'autres ont été tout simplement supprimées car elles ne répondaient pas aux différents objectifs de l'étude. Après cette phase de correction, nous sommes passés à l'étape suivante qui consistait passer aux entretiens avec les interviewés ciblés proprement dit.

3.7. DEROULEMENT DES ENTRETIENS

La conception du guide d'entretien a été ajustée grâce à la pré-enquête que l'on a menée auprès de personnes sélectionnées au sein de la population mère. Selon Angers (1992), plusieurs types et modes de collecte de données peuvent être utilisés, notamment l'Internet, le téléphone ou l'échange en face à face, le mode le plus répandu en sciences humaines et sociales.

3.7.1. Considérations éthiques

Avant le début des entretiens avec les participants à la présente étude, une identification leur a été donnée afin de leur rassurer sur le statut de recherche dans cette phase. Ensuite, nous insistons sur les règles de confidentialité et d'anonymat. Nous vous avons assuré que le contenu de nos entretiens sera strictement confidentiel. Dans ce contexte, les informations relatives à leur identité ont été protégées. Pour ce faire, des pseudonymes ont été utilisés à la place de leurs noms réels. Le nom de l'institution à laquelle ils appartiennent et la ville dans laquelle la recherche a été menée ont également été dissimulés afin d'éviter toute possibilité d'identification. Nous les informons également que le contenu des entretiens restera sécurisé et confidentiel. Nous les informons également qu'ils peuvent interrompre l'entretien à tout moment et même refuser de répondre à certaines questions qui les mettraient mal à l'aise. Enfin, nous les informons que l'entretien durera moins de 60 minutes.

3.7.2. Entretien semi-directif

L'entretien semi-structuré, également connu sous le nom d'entretien qualitatif ou approfondi, est une méthode de recherche qualitative. Son objectif est de recueillir des informations qui

fournissent des explications ou des preuves pour un projet de recherche. "L'entretien semi-structuré est une technique de collecte de données qui contribue au développement des connaissances en faveur des approches qualitatives et interprétatives, en particulier celles fondées sur les paradigmes constructivistes. (Lincoln, 1995). Pour obtenir des données dans le cadre de cette thèse, l'entretien semi-structuré a consisté en une série de questions ouvertes. Celles-ci sont préparées à l'avance par le chercheur et les données recueillies sont ensuite interprétées afin de parvenir à une conclusion raisonnée.

L'entretien semi-structuré, qui est l'entretien de recherche le plus couramment utilisé dans cette investigation, permet d'examiner le phénomène du pilotage systémique en milieu carcéral dans son ensemble, à l'aide de réponses ouvertes. Cet entretien semi-structuré a permis également de recueillir des données significatives par le biais de questions générales et ouvertes. Cela a permis aux personnes interrogées de répondre librement et d'exprimer un point de vue précis sur une question donnée. Tout au long de l'étude, les participants ont été rappelés à leurs réponses si nécessaire pour mettre en lumière de nouvelles informations ou hypothèses qui les aideraient à comprendre l'étude. Concrètement cette technique d'entretien a été passé aux responsables de l'administration pénitentiaire (magistrats, juges, coordonnateurs du milieu pénitencier, responsable de la réinsertion sociale du ministère de la justice, intervenants sociaux, intervenants spécialisés, responsables de certains foyers accueillant les ex-détenus mineurs en l'occurrence).

3.7.3. Focus group circonstanciel

Le caractère opaque et semi fermé du milieu carcéral a été une contrainte d'utilisation du focus groupe pour une certaine strate. Un groupe de discussion est une méthode de recherche qui réunit plusieurs personnes pour participer à une étude qualitative. Cette approche permet de collecter rapidement des opinions sur un sujet spécifique. Il est important de noter que les groupes de discussion se basent sur les opinions des participants et non sur des observations comportementales. L'animateur du groupe guide les discussions en suivant un plan préétabli (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014). Les points de vue personnels des participants sont recueillis et utilisés pour générer des informations pertinentes pour la population cible. Le but d'un groupe de discussion est de collecter des données sur des aspects spécifiques d'une question grâce à l'interaction entre les membres du groupe. Les opinions peuvent être similaires ou divergentes, permettant d'identifier les accords et les désaccords au sein d'un groupe homogène ou hétérogène avec des profils différents.

Cette technique a beaucoup plus concerné les gardiens de prisons que l'on a retrouvées autour d'une table suivant le programme de pause entre collègue de grade similaire. Les échanges portaient sur le contenu du guide d'entretien et visait en enregistrer les points de vue selon qu'ils étaient convergents ou divergents. La plus part des participants ont était consentant à la passation de cette discussion. Séance tenante le chronogramme des autres gardiens de prisons les moins gradés nous a été communiqué à l'effet de préparer également la discussion avec cette tranche.

3.7.4. La boule de neige par contraste

Dans cette étude, il était prévu de réaliser en moyenne trois à quatre entretiens par jour, mais après quatre semaines, il est apparu que cette moyenne n'était pas atteinte. Une méthode de sélection alternative a donc été utilisée, appelée la technique de la « boule de neige par contraste » (Maren, 1996, p. 145). Cette méthode consistait à demander à chaque ex-détenu interrogé de désigner d'autres ex-détenus différents de lui en termes de relations interpersonnelles et d'emploi.

La boule de neige convoquée dans le cadre de ce travail renvoie à une méthode largement utilisée par les chercheurs en sciences sociales qui souhaitent étudier une population difficile à identifier ou à localiser. Il s'agit généralement de groupes marginalisés d'une manière ou d'une autre, tels que les sans-abri, les personnes précédemment emprisonnées ou les personnes engagées dans des activités illégales (Van der Maren, 1996). La technique consiste à obtenir des références de la part des sujets initiaux, ce qui permet d'élargir la taille de l'échantillon pour la recherche. Cette technique d'échantillonnage est fréquemment appliquée aux personnes dont l'appartenance à un groupe particulier n'est pas généralement reconnue, comme les jeunes ex-détenus non représentés. Ce groupe est relativement restreint et spécifique, et donc difficile à identifier ou à localiser (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014).

L'hypothèse émise était que, si nous identifions un ou deux anciens détenus disposés à participer à l'étude, ils auront probablement des contacts avec d'autres anciens détenus de leur région qui pourront les aider à se localiser. De là, ces personnes en connaîtront d'autres, et ainsi de suite. Cette méthode peut également s'avérer utile pour les sous-cultures clandestines ou toute communauté dans laquelle les gens choisissent de dissimuler leur identité, comme les immigrants sans papiers. La confiance est cruciale dans toute étude impliquant des participants humains, en particulier lorsqu'elle fait appel à la technique de l'échantillonnage en boule de neige. Pour que les participants acceptent d'identifier d'autres membres de leur sous-

groupe ou sous-culture, il était essentiel d'établir une relation et une réputation de confiance. Ce processus a pris du temps, mais un comportement patient lors de l'utilisation de la technique d'échantillonnage en boule de neige sur ces personnes hésitantes nous a finalement permis d'obtenir les résultats souhaités.

3.8. TECHNIQUE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Le choix d'une technique d'analyse des données n'est pas le fruit du hasard, mais dépend d'un certain nombre de conditions. L'analyse des données se réfère au traitement des informations collectées. Ainsi, suite à notre méthode de collecte de données, une technique d'analyse des données a été mise en place notamment l'analyse de contenu.

3.8.1. Transcriptions des données

Avant d'analyser les informations collectées, la première étape consiste à les transcrire par écrit comme un verbatim, représentant les données brutes de l'enquête. Il est conseillé d'écrire les données de l'enquête plutôt que de traiter directement les enregistrements audio ou vidéo afin d'en faciliter la lecture et d'en conserver une trace fidèle (Auerbach, Silverstein, 2003). Grâce à la transcription, les données de l'enquête sont organisées dans un format accessible pour l'analyse.

Les entretiens sont généralement transcrits à la main (Silverman, 1999). Elle enregistre mot à mot tout ce que dit la personne interrogée, sans modifier le texte, sans l'interpréter et sans abréviations. Les propos hors contexte et hors sujet ne sont souvent pas transcrits, car il s'agit de pauses que les participants prennent pour se détendre. Parfois, si le discours verbal est médiocre, des comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple des mimiques) sont notés.

3.8.2. Le codage fermé des données

Le codage consiste à examiner les textes d'entretien ou d'observation ligne par ligne, étape par étape. (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus fastidieux et minutieux qui se fait à la main pour lequel il n'existe pas de système automatisé.

Le codage fermé est une méthode de codage des données qui implique une grille d'analyse prédéfinie. Cette grille est utilisée pour valider les hypothèses et les théories liées à l'étude. Le processus de codage fermé utilise une approche inductive pour traduire les données et tester la

validité des idées. Les catégories d'analyse utilisées dans cette méthode ne sont ni normalisables ni standardisées, et varient d'une étude à l'autre. Le guide d'entretien utilisé dans cette méthode contient à la fois des variables observables et des variables intermédiaires, permettant de recueillir des informations à expliquer et des informations explicatives. Dans les études professionnelles, le bon sens et l'expérience sont souvent utilisés pour déterminer les catégories d'analyse, tandis que dans les études académiques, la revue de la littérature est utilisée à cette fin.

3.8.3. Choix de l'analyse de contenu pour cette étude

L'analyse de contenu est également l'une des méthodes qualitatives utilisées en sciences sociales et humaines. Elle consiste en une « analyse fréquentielle du contenu d'une communication ou d'un message afin de déterminer les conditions de production ou la nature du producteur » (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014 : 159). C'est aussi, selon Paillé, 1994, une technique permettant « d'identifier puis de comparer les occurrences d'un ensemble d'unités de sens préalablement établi ». Comme il existe plusieurs types d'analyse de contenu, nous avons choisi dans cette étude l'analyse dite thématique.

Selon (Fonkeng, Chaffi et Bomda, 2014), l'analyse thématique est l'une des méthodes les plus anciennes et les plus utilisées en sciences sociales. Elle consiste à décrire les déclarations faites par les personnes interrogées, puis à les diviser en thèmes et/ou sous-thèmes. Dans le cas présent, la division s'articule autour des différents thèmes et sous-thèmes figurant dans notre guide d'entretien. Nous analyserons les liens entre les déclarations faites par les acteurs et les parties prenantes du milieu carcéral qui ont participé à cette étude. La description sera donnée dans un tableau à plusieurs entrées, comprenant le répondant, les thèmes et sous-thèmes, le contenu et les liens entre eux.

L'analyse thématique a été privilégiée dans cette recherche car elle permet de coder et classifier de manière systématique les différents thèmes d'un entretien afin de comprendre le sens qui en émerge. Elle offre des mécanismes pour mieux analyser et interpréter les valeurs personnelles des participants, leurs émotions et leur perception d'un phénomène donné (Présumé, 2013). De plus, l'observation du comportement non verbal des participants a été enregistrée dans un journal de terrain, en notant les incongruités entre les comportements verbaux et non verbaux. Ce journal a été rempli immédiatement après l'entretien, en faisant état de l'inconfort et des attitudes observés lors de l'entretien.

3.8.4. Récits de vie pour les ex-détenus mineurs

Un récit de vie dans le cadre de cette enquête de terrain auprès des ex-détenus a été un processus délicat et complexe qui a nécessité une grande sensibilité et un respect absolu pour les participants. Il s'est déroulé suivant plusieurs étapes à savoir :

- **Établir le contact et obtenir le consentement éclairé** : L'approche des ex-détenus a été faite avec tact et respect. Il a été important de se présenter clairement, de préciser l'objectif de l'enquête et d'expliquer le processus du récit de vie. Puis, l'on s'est assuré que les participants comprennent les risques et les bénéfices de la participation, la confidentialité des informations partagées et leur droit de se retirer à tout moment. Utilisez un langage clair et accessible, et un formulaire de consentement écrit est recommandé.
- **Définition le cadre du récit de vie** : il a été question de Définir les thèmes et les questions clés que l'on souhaitait aborder dans le récit. Il a été important de rester flexible pour permettre aux participants de s'exprimer librement et d'orienter la conversation. Le format du récit était (entretiens individuels, groupes de discussion, etc.) et la fréquence des rencontres. Adaptez-vous aux disponibilités et aux préférences des participants. Tout ceci a nécessité une explication claire sur la confidentialité des informations partagées et le niveau d'anonymat souhaité par le participant.
- **La construction du récit** : le démarrage de l'entretien par des questions ouvertes et non intrusives pour permettre aux participants de se sentir à l'aise et de s'exprimer librement. Ceci dit, l'on a prêté une écoute attentive aux participants afin de montrer de l'empathie et de l'intérêt envers leurs expériences. Nous les avons également aidés à se remémorer des événements spécifiques, en utilisant des techniques d'évocation et de narration. Ensuite, l'on a Identifié les thèmes et les patterns (schémas répétitifs) qui émergeaient des récits.
- **Analyse et interprétation des données** : A ce niveau, l'on a transcrit les entretiens et analysez les données textuelles pour identifier les thèmes récurrents, les schémas de comportement, les émotions et les significations attribuées aux événements.

Tableau 5:Tableau synoptique

Variables	Modalités	Indicateurs	Indices	Outil de collecte de données	Technique d'analyse des données
Variable indépendante : Pilotage systémique en milieu carcéral	Modalité 1 : transformations structurelles du milieu carcéral	-Implémentation des outils de pilotage systémique ; -Aménagement du dispositif de formation en milieu carcéral ; -Aménagement du dispositif juridique ; -Principe d'amélioration continue ; -Dispositif prévisionnel ; -Modernisation de l'institution (NMP) ; -Définition d'un dispositif de suivi post carcéral ; -Incubateur varié	- tableau de bord ; - projet d'établissement ; - approche pragmatique ; -Manuel de procédure ; -Dispositif éducatif ; -Dispositif de formation ; -Casier judiciaire ; -Amélioration continue ; -Dispositif prévisionnel ; -Base de données ; -Partenariat ; -sensibilisation et implication de la société civile.	Guide	Analyse de contenu thématique et récit de vie
	Modalité 2 : management des ressources en milieu carcéral	-gestion des effectifs débordant ; -inadéquation des ressources budgétaires ; -inadéquation des ressources humaines ; -management coercitif;	-Désengorgement ; -Evitement du tout carcéral ; -Fluidité dans le traitement des dossiers ; -Ressources humaines ;		

		<ul style="list-style-type: none"> -ressources infrastructurelles désuètes ; -poids de la culture carcéral sur la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières ; -Informationnelles. -Ressources infrastructurelles désuètes ; - Excès de sanctions ; - Ecou ; -Labyrinthe. 	d'entretien	
	<p>Modalité 3 : auto efficacité organisationnel du milieu carcéral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - bilan de compétences pour chaque détenu ; - suivi et animation du processus ; - audits interne des prisons ; - partage de la vision globale ; - mission transformationnelle ; -incubation sociale et d'entreprise ; - culture partenariale. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientation conseil ; -Social ; -Pédagogique ; - Processus de formation ; -suivi et animation du processus ; -Evaluation des acquis/ finalité ; -Incubateur sociale ; -Incubateur d'entreprise ; -Développement personnel. 		
Variable dépendante	Perspectives de réinsertion socioprofessionnelle	<ul style="list-style-type: none"> -Mesures préventives ; -Assistances multiformes des détenus ; -Elaboration d'un projet d'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> -prévention de la récidive ; - prévention des stigmates ; -Prévention de la 		

		en milieu carcéral.	délinquance ; -Encadrement psychosocial avant et après le processus d'incarcération ; -Maintenir les liens familiaux et sociaux ; -Formation sur la carte ; -Tenir compte des profils des détenus ; -Planification et suivi des activités.		
--	--	---------------------	--	--	--

Source : présente étude (2023).



**CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES
RÉSULTATS**

Le chapitre précédent portait sur la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude. Le présent chapitre quant à lui porte sur la présentation et l'analyse des résultats obtenus après enquête de terrain auprès des participants stratifiés. Il est ainsi question de la présentation descriptive des données selon les strates prédéfinies puis l'analyse de contenu suivant ces strates et enfin une synthèse des résultats.

4.1. RECITS DE VIE DES CAS

Cette vignette est constituée au cas par cas, soit 09 cas d'ex-détenus mineurs. Elle ressort notamment l'âge, le genre, le quartier, niveau scolaire avant l'incarcération, le statut familiale, la durée de l'incarcération, statut de l'ex-détenu, période passée en libération. Ces participants ont été codifiés en ED suivant un numéro qui traduit l'ordre des rencontres. Les rencontres ont durées 4 mois, dans plusieurs lieux différents avec les interviewés âgés de 13 à 19 ans.

4.1.1. X ou un second classé

Agé de 18 ans au moment de l'enquête, a été détenu pour la première fois à l'âge de 13ans pour vol en coaction pour ce qui est du premier mobile quant au second mobile d'incarcération, de sexe masculin, il est accusé d'abus de confiance répétée, il est donc récidiviste libéré il y a un an.

L'ex-détenu X a reçu une assistance juridique durant son second passage à la prison centrale de Yaoundé par le groupe les Avocats sans frontières durant la phase du procès jusqu'à la libération. Pour ce qui est de l'appui social, X a reçu une fois un appui vestimentaire et au moins deux fois un appui alimentaire en provenance de la Direction Régionale des Affaires Sociales de l'UNICEF. Dans la même veine, il a reçu au moins une fois un accompagnement médical puis administré un traitement selon la maladie diagnostiqué. Etant inscrit dans le centre socioculturel et éducatif, il a reçu un kit constitué du matériel didactique même si celui ne le servait pratiquement à rien en raison des sanctions infligées par les gardiens de prison parfois pour non-respect de la réglementation. *Ma première nuit en détention était un véritable cauchemar. Je pensais être aux enfers peu après je me suis fait des connaissances.*

Issu d'une famille de 5 enfants, l'ex-détenu X occupe la dernière place et vit avec ses cousins au quartier Nkolndongo à Yaoundé. Au moment de l'incarcération, il n'avait pas achevé le cycle primaire pour des raisons de moyen financier. Ce faisant, il s'est lancé dans la soudure avec son grand cousin dans un atelier de la place où il fera un abus de confiance. Sauf qu'après sa sortie il y'a un an, ses possibilités de réinsertion dans l'atelier de soudure se sont

amoindris du fait que son cousin de lui fait plus confiance. Il passe des jours parfois à observer ceux qui y travaillent avec espoir de gagner à nouveau la confiance. Sans ressource financière, il est hébergé par un oncle qui lui accorde juste l'espace pour passer la nuit le reste de temps, il se doit de trouver un gagne-pain.

En ce qui concerne sa vie sociale, X a gardé le contact avec certains de ses amis anciens détenus qui semblent mieux s'entretenir. Il des reprises, l'on entendait les expressions telles que amis de bataille, de vie, d'effort. Pour traduire le rapprochement amical qui lit les compagnons. *J'ai des amis qui ont été eux aussi des anciens détenus pour des même motifs d'incarcération.* Il pense également que le fait de côtoyer ses individus présents des gros risques de récidive, dans le sens où certains n'ont pas rompu totalement avec la consommation des stupéfiants d'une part. D'autre part l'absence d'emploi les pousse à exercer certains métiers ponctuels notamment aide-maçon, chargeurs quand cela se présente.

Le suivi post carcéral est absent de la vie de l'ex-détenu X. A sa libération, il a reçu une somme de 5000 FCFA de la main de l'assistance sociale en provenance du régisseur de prison, représentant les frais d'installation post-carcérale. *J'avais reçu un montant de 5000 FCFA dans le bureau de l'assistance social.* Cette somme reçu n'a malheureusement pas pu couvrir entièrement le transport pour le domicile de mon oncle, encore moins l'achat des premières nécessités du fait d'avoir tout perdu durant l'incarcération. Les services d'assistances sociales ne m'ont plus jamais après ma libération dit-il. Ceux de la prison n'ont plus. Hors certains ex-détenus que nous avons rencontré à notre sortie de prison proposés de petits travaux ponctuels à faire afin survivre.

Sur le plan social, le regard des uns et des autres a tellement changé à mon endroit. Je n'ai plus retrouvé mes anciens amis qui aujourd'hui d'aucuns ont achevé le cycle secondaire d'enseignement d'autres exercent de métier plus responsables et citoyens. Il n'est donc plus évident que les liens soient maintenus entre moi et eux. Au sein même de la famille c'est presque pareille, on note un effritement du lien familial. La famille vous accepte mais avec beaucoup de retenues du fait de votre passé carcéral, ceci peu importe le comportement que vous affichez au quotidien ; à leurs yeux vous êtes devenu quelqu'un accès différent qui présente des lésions physiologiques et psychologiques du fait de la durée de l'incarcération. *Par exemple mon grand frère accepte d'échanger avec moi à distance mais évites que je passe chez lui en raison de son épouse.*

Durant la période passé en détention, l'on avait demandé une assistance psychologique en raison des troubles qui apparaissaient déjà sur nous ; mais nous n'avions jamais reçu néanmoins individuellement, même si cela été souvent annoncé. L'effet de l'incarcération a beaucoup modifié ses convictions et son estime de soi. *Je me sens diminué par rapport aux autres jeunes de mon âge.* Parfois il m'arrive de penser que j'ai des troubles cognitifs du fait de ma manière de penser et de voir les choses. Ma manière de percevoir la vie à changer, *je me second classé au second plan dans la société, cette situation affecte mes chances de réinsertion socioprofessionnelle.* Je comprends que désormais je ne serais plus le même car, plusieurs choses au changé.

4.1.2. Y ou l'être d'une seconde classe

L'ancien détenu Y, âgé de 17 ans au moment de l'enquête, avait été emprisonné à deux reprises pour vol en collaboration et emprisonnement. Il a été libéré en tant que récidiviste il y a un an. Pendant son incarcération à la prison centrale de Yaoundé, il a reçu une assistance juridique de la part d'Avocats sans frontières et une assistance sociale de la Division sociale régionale de l'UNICEF, notamment des vêtements, de la nourriture et des soins médicaux en fonction de ses besoins. Il était inscrit au centre socioculturel et éducatif de la prison, mais n'a pas pu utiliser pleinement le matériel éducatif en raison des sanctions imposées par les gardiens de prison. Sa première semaine en prison a été difficile, mais il a rapidement fait de nouvelles connaissances.

L'ancien détenu Y, le plus jeune d'une fratrie de six enfants, vit actuellement avec sa à Yaoundé au quartier Ekounou. En raison des multiples actes de délinquance, il n'a pas pu terminer l'école primaire et a appris la mécanique auprès de son oncle plus âgé dans un atelier local. Cependant, il a été incarcéré pour vol en coaction et, à sa libération il y a un an, ses chances de retourner à l'atelier ont été réduites. Il passe désormais ses journées à observer les travailleurs, dans l'espoir de regagner leur confiance. Sans ressources financières, il compte sur ses parents pour l'héberger temporairement la nuit, mais le reste du temps, il doit trouver un moyen de subvenir à ses besoins. *Je me retrouve généralement à accompagner mon père au garage.*

Le cas Y maintien des contacts avec certains de ses anciens amis de prison, qui sont devenus ses "amis de moment difficile", mais il reconnaît que ces relations peuvent entraîner un risque élevé de récidive en raison de la consommation de drogue de certains d'entre eux. Le manque d'emploi entraîne des difficultés financières pour l'ex-détenu, qui est contraint d'accepter des

petits boulots temporaires, tels que des aides à la construction ou des laveurs de voitures. *Par exemple depuis le mois passé je suis laveur dans une laverie à côté.* Après sa libération, il n'a bénéficié d'aucun suivi post-carcéral ni d'aide financière des services sociaux, ce qui l'a laissé sans ressources pour couvrir ses frais de transport et acheter des produits de première nécessité après avoir tout perdu pendant son incarcération. Heureusement, d'autres anciens détenus rencontrés à sa sortie de prison l'ont accueilli et lui ont proposé des petits emplois pour survivre. *Ceux qui sont sortis avant moi savent mieux comment fonctionne le système, ils sont mieux placés pour m'orienter.*

Sur le plan social, l'attitude des gens à mon égard a beaucoup changé. *J'ai perdu le contact avec mes anciens amis, dont certains ont terminé leurs études secondaires, tandis que d'autres sont plus responsables et plus civiques.* Par conséquent, il n'est plus facile de maintenir des relations entre eux et moi. Au sein de la famille, c'est presque la même chose : le lien familial s'effrite. La famille vous accepte, mais avec beaucoup de réserves à cause de votre passé carcéral, quel que soit votre comportement au quotidien ; à leurs yeux, vous êtes devenu une personne différente avec des séquelles physiologiques et psychologiques causées par la durée de votre incarcération. *Par exemple, mon cousin aîné accepte de me parler à distance, mais il ne veut pas que je vienne chez lui à cause de sa famille.*

Pendant notre séjour en prison, nous avons demandé une aide psychologique en raison des problèmes que nous rencontrions déjà, mais nous ne l'avons jamais reçue individuellement, même si elle était souvent annoncée. Les effets de l'incarcération ont fortement modifié ses croyances et son estime de soi. Je me sens diminué par rapport aux autres jeunes de mon âge. Parfois, je pense que j'ai des problèmes cognitifs à cause de ma façon de penser et de voir les choses. Ma perception de la vie a changé, *je suis devenu une seconde classe dans la société et cette situation affecte mes chances de réinsertion sociale et professionnelle. Je comprends que désormais je ne serai plus le même auprès de ma famille.*

4.1.3. W ou l'estampillé

Âgé de 19 ans au moment de l'enquête, il a été incarcéré pour la première fois à l'âge de 14 ans pour vol de concert pour le premier motif, comme pour le second motif d'incarcération. De sexe masculin, il est accusé de toxicomanie, et a été libéré il y a seulement 6 mois en tant que récidiviste.

L'ex-détenu W, selon notre codage, a bénéficié de l'assistance juridique du groupe Avocats sans Frontières lors de son deuxième séjour à la prison centrale de Yaoundé, de la phase du procès jusqu'à sa libération. En termes de soutien social, W n'a reçu aucune aide vestimentaire ou alimentaire de la part du département social régional de l'UNICEF ou d'ailleurs. Il n'a pas non plus reçu d'assistance médicale. Inscrit au Centre socioculturel et éducatif, il n'a pas reçu de trousse ni de matériel éducatif, bien que ceux-ci lui aient été peu utiles en raison des sanctions imposées par les gardiens de prison, parfois pour non-respect des règles. Les premières semaines en prison ont été un véritable cauchemar. Je me croyais en enfer, mais je n'ai pas tardé à me faire de nouveaux amis.

Issu d'une famille de 3 enfants, l'ex-détenu W. vit avec ses cousins dans le quartier d'Emana à Yaoundé. Au moment de son incarcération, il avait terminé l'école primaire et commencé l'école secondaire. Pendant cette période, il s'est mis à la maçonnerie avec un voisin et ami de la famille et a travaillé sur différents chantiers. Mais après sa libération, il y a un an, il a perdu sa place dans le groupe, et il n'est pas facile de la retrouver. Il passe parfois des journées entières à observer ceux qui y travaillent, dans l'espoir de regagner leur confiance. Sans ressources de base, il est logé dans un appartement partagé par un de ses amis d'enfance, le temps de pouvoir voler de ses propres ailes. *Je cherche à trouver ma propre chambre pour mieux m'épanouir.*

Le suivi post carcéral est absent de la vie de l'ex-détenu W. A sa libération, il a reçu du directeur de la prison une somme de 5 000 FCFA représentant le coût de son installation post carcérale. *J'avais reçu une somme de 5 000 FCFA au bureau d'aide sociale.* Malheureusement, cette somme ne pouvait pas couvrir entièrement les frais de transport jusqu'à la maison de mon oncle, encore moins l'achat de produits de première nécessité, car j'avais tout perdu pendant mon incarcération. *Les services sociaux ne m'ont jamais aidé après ma libération.* Ceux qui étaient en prison ne l'ont jamais fait. Mais d'anciens détenus que nous avons retrouvés à notre sortie m'ont accueilli et m'ont proposé des petits boulots pour survivre.

Suivant l'angle social, l'attitude de mes proches et voisins à mon égard a beaucoup changé. *J'ai pas visiblement perdu le contact avec mes anciens amis, dont certains ont terminé leurs études secondaire et exercent certains métiers plus nobles.* Par conséquent, il n'est plus facile de maintenir des relations entre eux et moi. Au sein de la famille, c'est presque la même chose : le lien familial diminue considérablement. À leurs yeux, vous êtes devenu une autre

personne, abîmée physiologiquement et psychologiquement par la durée de votre incarcération.

Pendant notre séjour en prison, nous avons demandé une aide psychologique en raison des problèmes que nous rencontrions déjà, mais nous ne l'avons jamais reçue individuellement, même si elle était souvent annoncée. Les effets de l'incarcération ont fortement modifié ses croyances et son estime de soi. Je me sens diminué par rapport aux autres jeunes de mon âge. *Je pense que j'ai des problèmes de trouble de comportement et de manque de confiance envers moi-même.* Ma perception de la vie a changé, je suis devenu une seconde classe dans la société et cette situation affecte mes chances de réinsertion sociale et professionnelle. Je comprends que désormais je ne serai plus le même car beaucoup de choses ont changé.

4.1.4. Z et la transmission psychique

Ancien prisonnier, nommé Z, qui a été emprisonné à deux reprises pour vol à main armée. Il vient d'une famille dont la tradition criminelle remonte à plusieurs générations, et il décrit la prison comme quelque chose de normal dans sa famille. *Pour nous, c'est comme aller aux toilettes, aller en prison. Mon père l'était, mon grand-père l'était, mon oncle l'était. C'est comme une histoire de famille d'où nous venons. La prison est une affaire de famille.* Pendant son séjour en prison, il a reçu une assistance légale de la part d'Avocats sans frontières et une assistance sociale de l'UNICEF, comprenant des vêtements, de la nourriture et des soins médicaux. Il a également été inscrit à un centre socioculturel et éducatif au sein de la prison, mais n'a pas pu profiter pleinement de l'éducation en raison des sanctions des gardiens. Malgré les difficultés rencontrées au début de son incarcération, il s'est fait rapidement de nouveaux amis.

L'ex- détenu Z, le troisième née d'une famille de 7 enfants, vit actuellement avec sa famille dans le quartier dit Manguier, à Yaoundé. Il n'a pas pu terminer l'école primaire en raison d'une délinquance répétée et a appris la mécanique auprès de son vieil oncle dans un atelier local. Cependant, il a été emprisonné pour vol en commun et, lorsqu'il a été libéré il y a un an, ses chances de retourner à l'atelier étaient réduites. Il passe désormais ses journées à observer les ouvriers, dans l'espoir de regagner leur confiance. Sans ressources financières, il compte sur ses parents pour l'héberger temporairement la nuit, mais le reste du temps, il doit trouver un moyen de subvenir à ses besoins. D'habitude, j'accompagne mon père à l'atelier.

L'accompagnement après l'incarcération est absent de la vie de l'ex-détenu Z. A sa libération, il a reçu une somme de 5 000 FCFA de la part du régisseur de la prison, représentant le coût de son installation post carcérale. J'avais reçu une somme de 5 000 FCFA du Bureau d'Aide Sociale. Malheureusement, cette somme ne pouvait pas couvrir entièrement les frais de transport jusqu'à la maison de mon oncle, encore moins l'achat de produits de première nécessité, car j'avais tout perdu pendant mon incarcération. Les services sociaux ne m'ont jamais aidé après ma libération. Ceux qui étaient en prison ne l'ont jamais fait. Mais des ex-prisonniers rencontrés à notre sortie m'ont accueilli et m'ont proposé des petits boulots pour m'aider à survivre.

Depuis mon incarcération, *j'ai remarqué de nombreux changements dans ma vie sociale. Mes amis d'autrefois, qui ont terminé leurs études et ont des métiers plus prestigieux, sont devenus plus éloignés et il est devenu difficile de maintenir notre relation.* Même au sein de ma famille, les liens se sont affaiblis. *J'ai l'impression d'être perçu comme une personne différente, abîmée physiquement et mentalement par mon temps en prison.* Malgré nos demandes d'aide psychologique, nous n'avons jamais reçu d'assistance individuelle, ce qui a grandement affecté nos croyances et notre estime de soi. Je me sens inférieur aux autres jeunes de mon âge, ayant des problèmes de comportement et un manque de confiance en moi. Ma vision de la vie a changé et je me sens marginalisé dans la société, ce qui entrave ma réinsertion sociale et professionnelle. Je comprends que je ne serai plus jamais la même personne, car beaucoup de choses ont changé.

4.1.5. Ex-détenu A ou l'étiqueté

Âgé de 18 ans au moment de l'enquête, il a été incarcéré pour la première fois à l'âge de 15 ans pour vol de concert et agression. Homme, accusé aussi de toxicomanie, libéré il y a seulement 8 mois en tant que récidiviste. Il n'aimait pas la prison et ne voulait pas revivre la même expérience : *"Honnêtement, non. Je ne retournerai pas en prison. L'atmosphère est dense et plate, c'est ennuyeux. C'est la routine du matin au soir.* En plus qu'il a perdu sa famille à cause de son incarcération.

Selon notre codage, l'ex-détenu W a bénéficié d'une assistance juridique de la part du groupe Avocats sans Frontières lors de son deuxième séjour à la prison centrale de Yaoundé, de la phase du procès jusqu'à sa libération. En termes de soutien social, l'ex-détenu A n'a reçu aucune aide vestimentaire ou alimentaire de la part d'aucune institution. Il n'a pas non plus reçu d'assistance médicale. Inscrit au Centre socioculturel et éducatif, il n'a pas reçu

d'équipement ni de matériel éducatif, bien que ceux-ci lui aient été peu utiles en raison des sanctions imposées par les gardiens de prison, parfois pour non-respect des règles. Les premiers mois en prison ont été un véritable cauchemar. Je me croyais en enfer, mais je n'ai pas tardé à me faire de nouveaux amis.

Issu d'une famille de 5 enfants moins un disparu, l'ex-détenu A. vit avec ses proches dans le quartier dit Briqueterie à Yaoundé. Au moment de son incarcération, il avait terminé l'école primaire et commençait l'école secondaire. Pendant cette période, il s'est mis à la couture mixte avec un ses proches et a travaillé sur différents ateliers comme débutant. Mais après sa libération, il y a deux ans, il a perdu sa place dans l'atelier en question, et il n'est pas facile de la retrouver. Il garde parfois des journées entières à observer ceux qui y travaillent, dans l'espoir de regagner leur confiance. Sans ressources de base, il loge dans l'appartement d'un ami d'enfance jusqu'à ce qu'il puisse se remettre sur pied. J'essaie d'avoir ma propre chambre pour m'épanouir.

Le suivi post-carcéral est absent de la vie de l'ex-détenu A. A sa libération, il a reçu une somme d'argent de la part du régisseur de la prison pour couvrir les frais de son hébergement post-carcéral. *J'avais reçu une somme de 5 000 FCFA du Bureau d'Aide Sociale.* Malheureusement, cette somme ne pouvait pas couvrir entièrement les frais de transport jusqu'à la maison de mon oncle, sans parler de l'achat de produits de première nécessité, car j'avais tout perdu pendant mon incarcération. Les services sociaux ne m'ont jamais aidé après ma libération. Ceux qui étaient en prison ne l'ont jamais fait.

Suite à ma libération, j'ai constaté que mon statut social avait considérablement changé. Ma relation avec ma famille et mes voisins s'est modifiée, rendant les liens plus difficiles à maintenir, notamment avec mes anciens amis qui ont poursuivi leurs études et exercent des métiers plus prestigieux et civiques. Au sein de ma famille, le lien s'est affaibli et ils me perçoivent désormais comme une personne abîmée tant physiquement que psychologiquement par ma détention.

Malgré les problèmes que je rencontrais déjà avant mon incarcération, j'ai demandé une aide psychologique qui n'a jamais été individuellement prise en charge malgré les nombreuses annonces. Les effets de ma détention ont altéré mes croyances et ma confiance en moi. Je me sens inférieur aux autres jeunes de mon âge et j'ai des problèmes de comportement et de confiance en moi. Ma vision de la vie a changé et je me considère désormais comme une personne de seconde classe dans la société, ce qui affecte mes chances de réintégration sociale

et professionnelle. Je comprends que je ne serai plus la même personne car de nombreux aspects ont changé.

4.1.6. B ou la transfiguration

Agé de 15 ans au moment de l'enquête réalisée en 2023, il a été détenu pour la première fois à l'âge de 12 ans pour vol en coaction pour ce qui est du premier mobile quant au second mobile d'incarcération, de sexe masculin, il est accusé de consommation répétée de stupéfiant, il est donc récidiviste libéré il y a un 3 mois. Porte encore les séquelles de son incarcération.

L'ex-détenu B a reçu une assistance juridique durant son second passage à la prison centrale de Yaoundé par le groupe les Avocats sans frontières bien d'autres porté par les religieux durant la phase du procès jusqu'à la libération. Pour ce qui est de l'appui social, B a reçu une fois un appui vestimentaire et au moins deux fois un appui alimentaire en provenance de la Direction Régionale des Affaires Sociales de l'UNICEF. Il a également reçu au moins une fois un accompagnement médical puis administré un traitement selon la maladie diagnostiquée. Etant inscrit dans le centre socioculturel et éducatif, il a reçu un kit constitué du matériel didactique même si celui ne le servait pratiquement à rien en raison des sanctions infligées par les gardiens de prison parfois pour non-respect de la réglementation et l'absence de l'intérêt porté à l'éducation. *Ma famille n'encourage pas beaucoup les études. Ma première nuit en détention était un véritable cauchemar. J'ai vécu des violences quotidiennes des humiliations de tout bord.*

Issu d'une famille de 7 enfants, l'ex-détenu B. vit avec ses cousins dans le quartier dit Nkolbissong à Yaoundé. Au moment de son incarcération, il n'avait terminé l'école primaire au moment de son incarcération. Pendant cette période, il s'est mis à la travailler dans une agence de voyage comme chargeur avec un voisin et ami de la famille. Mais après sa libération, il y a un an, il a perdu sa place dans le groupe, et il n'est pas facile de la retrouver. Il passe parfois des journées entières à observer ceux qui y travaillent à l'agence même si parfois il advient qu'il soit sollicité. A sa sortie, il est logé dans une chambre partagé par ses amis, le temps de trouver un travail.

Le suivi post carcéral est absent de la vie de l'ex-détenu B. A sa libération, il a reçu du directeur de la prison une somme de 5 000 FCFA représentant le coût de son installation post carcérale. J'avais reçu une somme de 5 000 FCFA reçu par le foyer de l'espérance qui

m'encadrerait. Malheureusement, cette somme ne pouvait pas couvrir entièrement les frais de transport jusqu'à la maison de mon oncle, encore moins l'achat de produits de première nécessité, car j'avais tout perdu pendant mon incarcération. Les services sociaux ne m'ont jamais aidé après ma libération. J'ignore si ceux qui sont entrés après moi ont bénéficiés de cet accompagnement.

L'attitude de ma famille et de mes voisins à mon égard a beaucoup changé. J'ai évidemment perdu le contact avec mes anciens amis, dont certains sont retournés dans notre ville de N'Gaoundéré. Il n'est donc plus facile de maintenir des relations entre eux et moi. Au sein de la famille, c'est presque la même chose : le lien familial s'est considérablement réduit. À leurs yeux, vous êtes devenu une autre personne, physiologiquement et psychologiquement abîmée par la durée de votre incarcération. De plus, dans son cas, ses crimes étaient bien connus de sa famille, de ses cousins, des employés de l'agence et même de son pays d'origine, ce qui a réduit ses chances.

Pendant mon incarcération, on m'a proposé une aide psychologique en raison des problèmes que nous rencontrions déjà, mais nous ne l'avons jamais reçue individuellement, bien qu'elle ait été souvent annoncée. Les effets de l'incarcération ont considérablement altéré ses croyances et son estime de soi. Je me sens diminué par rapport aux autres jeunes de mon âge. Je pense que j'ai des problèmes de comportement et un manque de confiance en moi. Ma perception de la vie a changé, je suis devenu une seconde classe dans la société et cette situation affecte mes chances de réinsertion sociale et professionnelle. *Je comprends que désormais je ne serai plus le même car beaucoup de choses ont changé.*

4.1.7. C ou l'enfant de la rue

Ex-détenu, nommé C, a été incarcéré à deux reprises pour vol à main armée et consommation des stupéfiants. Il vient d'une famille ayant des antécédents judiciaires, et il décrit la prison comme quelque chose de normal dans sa famille. Dans notre famille la prison est devenu un phénomène presque habituel depuis au moins trois décennies. Mon père l'était, mon grand-frère l'était aussi C'est comme une histoire de famille d'où nous venons. La prison est une affaire de famille. Pendant son séjour en prison, je ne me rappelle avoir reçu une assistance judiciaire de la part d'un cabinet d'avocat quelconque, peut-être c'est selon la nature du crime. *Pour ce qui de l'assistance sociale de l'UNICEF et de certains religieux, comprenant des vêtements, de la nourriture et des soins médicaux, nous voyons souvent cela arriver.* Il a également été inscrit à un centre socioculturel et éducatif au sein de la prison, mais n'a pas pu

profiter pleinement de l'éducation en raison des sanctions des gardiens. *A ma première incarcération, j'étais fragilisé et sensible mais je me suis très vite fait un nom en raison de mon crime acceptable là-bas.* Le second tour j'ai été applaudi par les détenus que j'avais laissés à l'intérieur. Il dit également avoir un poste de responsabilité auprès du gouvernement des prisonniers ; à mon second arrivé j'ai nouveau occupé mon poste de coursier d'un chef de bloc.

Agé de 18 ans au moment où l'étude est réalisée, l'ex-détenu C vit pour le moment dans le foyer de l'espérance depuis sa libération il y'a 6 mois. Son choix de rester dans le foyer est qu'il craint de replonger dans le crime du fait que sa famille l'est aussi. *Si je retourne à la maison ça risque se reproduire du fait du manque des responsabilités et de la précarité dans laquelle ma famille vit.* Au moment de son incarcération, l'ex-détenu C n'a pas achevé le cycle primaire et pratiquait une école buissonnière avec ses frères consanguins et cousins. Je suis le plus jeune de mes frères et sœurs, issus de plusieurs mères différentes. Je compte apprendre un métier, trouver un emploi afin rebaptiser. Avant ma seconde incarcération, je faisais des téléchargements (Musiques, vidéos, jeux) au quartier Mvan. Ayant gardé le contact avec les autres j'ai replongé.

Pour ce qui est du suivi post carcéral, il est absent de la vie de l'ex-détenu C que ce soit à termes de prévision ou même de réalité. A sa libération, il a reçu du régisseur de la prison une somme de 5 000 FCFA représentant le coût de son installation post carcérale pour sa première incarcération. *J'avais reçu une somme de 5 000 FCFA lors de ma première libération à la seconde récemment, on m'a traité de récidiviste, du coup j'ai rien reçu c'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles je me retrouve au foyer de l'espérance.* Le foyer de l'espérance propose des encadrements multiples visant entre autre le réarmement moral afin de permettre aux ex-détenus de mieux se réinsérer socialement et d'obtenir un emploi. La somme de 5000 FCFA reçu à ma première libération ne pouvait pas couvrir entièrement les frais de transport jusqu'à la maison famille, encore moins l'achat de produits de première nécessité, car j'avais tout perdu pendant mon incarcération. Les services sociaux ne m'ont jamais aidé après ma libération. *J'ignore si ceux qui sont entrés après moi ont bénéficiés de cet accompagnement.* D'ailleurs étant en détention même il est difficile de voir un assistant des services sociaux comment l'envisager à l'extérieur.

Après ma libération, j'ai remarqué que ma situation sociale avait beaucoup changé. Mes relations avec ma famille et mes voisins ont été altérées, ce qui rend difficile le maintien des

liens, surtout avec mes anciens amis qui ont fait des études universitaires et ont des carrières plus prestigieuses. Au sein de ma famille, les liens se sont distendus et ils me voient maintenant comme quelqu'un qui a été physiquement et psychologiquement blessé par mon incarcération.

Malgré les problèmes que je rencontrais déjà avant d'aller en prison, j'ai demandé de l'aide psychologique, en plus de nombreuses annonces, je n'ai jamais reçu de soutien individuel. Les effets de mon incarcération ont modifié mes croyances et ma confiance en moi. Je me sens inférieur aux autres jeunes de mon âge, j'ai des problèmes de comportement et de confiance en moi. Ma vision de la vie a changé et je me considère désormais comme une personne en marge de la société, ce qui affecte mes chances de réintégration sociale et professionnelle. *Je suis conscient que je ne serai plus la même personne, car de nombreux aspects de ma vie ont changé.* Déjà que nous n'avons pas un espace d'échange et de réflexion propre aux préjudiciables.

4.2. ANALYSE DE CONTENU

La transcription des éléments du discours a données lieu aux verbatims qui font l'objet d'une analyse de contenu catégoriel. Elle prend en compte les thèmes et sous thèmes relatifs à la transformation structurelle, au management des ressources, à l'auto efficacité organisation du milieu carcéral afin d'aboutir aux perspectives de réinsertion socioprofessionnelle durable qui reste un défi majeur à relever par l'institution carcérale. Chacun desdits thèmes est jalonné de trois sous-thèmes ayant fait aussi l'objet d'une analyse minutieuse.

4.2.1. Transformation structurelle en milieu carcéral

La première perspective, c'est la protection de la société. La troisième perspective, c'est la réformation de l'individu. Et la quatrième perspective, c'est la préparation à la réinsertion. Ces perspectives sont importantes et elles s'imbriquent les unes des autres. Le but ou le rôle premier du système carcéral, ce n'est pas de punir. Ce sont les quatre fonctions que je t'ai mentionnées. Et ces quatre fonctions sont toutes importantes les unes que les autres

4.2.1.1. Outils de pilotage en milieu carcéral

Le milieu carcéral est une organisation structurée avec des services notamment ce relevant du public. Il est donc indispensable pour son fonctionnement de s'appuyer sur certains outils de pilotage comme boussole et stratégie d'atteinte optimale des résultats. Le résultat obtenu fait état de ce que le milieu carcéral ne dispose réellement d'aucun outil de pilotage systémique,

l'on se trouve plus au cœur d'une navigation sans vue prolongée. Ce qui relève selon les interviewés de la vision politique qui n'accorde aucun plan stratégique défini pour le milieu carcéral. Selon A2E, « *Il y a pas un outil de pilotage en milieu carcéral ; ce milieu fonctionne plus avec des orientations rigides selon la volonté du niveau stratégique* ». Le milieu carcéral Camerounais dans son fonctionnement repose plus sur les pratiques que sur des plans préalablement définis. Ces pratiques sont généralement adossées aux missions du milieu carcéral qui semble se refermer de plus en plus. D'ailleurs les résultats montrent que du fait de l'absence de protocole moins encore d'outils de pilotage systémique adaptés aux organisations de telle nature, les prisons camerounaises évoluent généralement sous l'impulsion des régisseurs en vase clos. C'est ce qui a amené spécifiquement A1E d'affirmer que « *tellement ces traverses apparaissent de plus en plus au grand jour qu'ils sont obligés de fermer la prison pour empêcher que, les travers qui s'y commettent ou qui s'y font soient analysés par les scientifiques* ». De telles pratiques rendent le fonctionnement plus difficile et moins perméable nécessitant un réaménagement diversifié. Comment une structure étatique peut-elle fonctionner sans prévision en matière de pilotage.

4.2.1.2. Tableau de bord un outil de pilotage organisationnelle de base

Toute organisation qui se veut performante et productive dispose d'un tableau de bord comme point de départ et d'ancrage. Il s'agit d'un repère organisationnel mieux encore une boîte centrale qui porte les objectifs, les ressources et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs prédéfinis. Mais, les résultats obtenus lors des entretiens font état de ce que le milieu carcéral ne dispose pas formellement un tableau de bord qui devrait s'inspirer s'il faut le dire ainsi sur une politique globale en matière d'organisation, de fonctionnement, de planification pouvant aboutir à la réinsertion, politique qui n'existe pas au Cameroun. A1E à ce titre précise qu'« *il n'y a pas de politique de réinsertion ; il y a plutôt des pratiques de réinsertion* ». plus fermement, A2E, chargé de la coordination des activités de discipline en milieu carcéral affirme qu'« *Il y a pas un tableau de bord spécifique en milieu carcéral* ». Les pratiques à ce niveau révèle plus de la volonté du régisseur de prison. Il est donc à comprendre que le Cameroun n'a pas réfléchi jusqu'ici de structurer véritablement le milieu carcéral qui ne dispose d'aucun plan sous cet angle. Selon cet interviewé, « *il n'y a jamais eu d'assises ou d'un travail de planification ou même une élaboration y afférente* ». L'on note ainsi une absence de stratégie organisationnelle en milieu carcéral. Il est donc urgent pour atteindre cette transformation structurelle d'aménager résolument les dispositifs fondamentaux qui jonchent le milieu carcéral.

4.2.1.3. Aménagement du dispositif éducatif

Au vu des dysfonctionnements observés en milieu carcéral notamment du fait de la faible prise en compte des outils de pilotage systémique, indicateurs de performance organisationnelle, les résultats traduisent la nécessité de réaménager ce service public qui peine à se conformer malgré les prescriptions du nouveau management public en matière de gestion des structures. Pour ce qui est du dispositif éducation, le pouvoir étatique n'a point prévu un plan d'aménagement quelconque même si ce dernier contribue à l'atteinte des objectifs notamment la protection de la société, la réhabilitation et aussi la réinsertion socioprofessionnelle de ses résidants (ex-détenus). L'importance de l'éducation n'est plus en doute lorsqu'on sait qu'elle a une capacité transformationnelle durable. Dans cette lancée, A3E affirme qu'« *en tant que psychologue, nous, nous savons que tous les comportements qu'un individu a, sont des réponses à une situation, ou sont des façons de résoudre un problème qui se pose à lui* ». Les criminels sont généralement dans cette posture au regard des constats faits. Une rééducation est donc nécessaire et salutaire pour amener ces derniers à changer de comportement. Mais, l'on se demande comment cette éducation est possible dans un contexte de prégnance carcéral ? Les résultats proposent des réaménagements à plusieurs niveaux d'interventions notamment en matière de politique éducative, de contenus et de programmes d'éducation mieux adaptés à l'environnement carcéral. Pour A2E cet aménagement est stratifié notamment au niveau universitaire il faut « *au niveau universitaire, travailler sur des programmes qui essayent d'abord la base* ». D'autre part de proposer des contenus d'éducation liés à l'éducation civique et morale, à la reconstruction de l'image de soi de l'estime de soi chez les détenus, ceux visant une reconstruction sociale.

Il faut signaler que des efforts sont conjugués dans ce sens sauf leur applicabilité reste une leurre dominée par l'excès de sanction. Selon A3E, coordonnateur d'un centre socioculturel et éducatif en milieu carcéral, les prisons disposent certes des centres socioculturels et éducatifs présents, qui sont des activités des professionnelles et dont réservées aux spécialistes. Hors les pratiquants actuels manquent de formation, de qualification. Il s'interroge en ces termes « *Mais est-ce que vraiment les, gardiens de prison sont formés pour apporter Cette dimension* ». « *En tout cas, pour les huit ans que j'ai passé dans leur formation, je peux vous dire que j'ai dû batailler, même pour inscrire des cours de psychologie dans leur formation* ». « *Alors ça veut dire que vous avez des gens qui sont formés pour être vraiment des gardiens de prison* ». Les éducateurs intervenant en milieu carcéral sont parfois des « *enseignants prisonniers* » qui exercent parfois pour perdre du temps et avoir une notoriété au sein du gouvernement des

prisonnier, soient des membres des associations à viser d'accompagnement, soient des étudiants stagiaires disposant mois de qualification. Doit-on espérer les fruits de l'éducation même si elle est pratiquée en contraste ? Cette pratique se transporte également au niveau des formations proposées.

4.2.1.4. Nécessité d'aménager le dispositif de formation en milieu carcéral

L'objectif de la formation est la qualification et l'octroi des compétences aux bénéficiaires. Elle est donc dispensable à tout changement à court, moyen ou long terme. Sauf que au regard des résultats obtenus, le Cameroun ne dispose aucun plan de formation défini pour les détenus quel qu'en soit leurs statuts. L'interviewé A2E va dans ce sens précisément et affirme que « *le règlement en vigueur n'a ni défini ni amandé la question de formation encore de comment elle doit être organisée en milieu carcéral* ». Le milieu pénitencier ne dispose pas dès lors d'un cahier de charge en matière de formation. Les ainsi dispensées dépendent fortement de la volonté du régisseur et des possibilités en termes de ressources qui se présentent à lui. Ces formations sont donc loin d'être planifier et ne répondent à aucun canevas. Selon les possibilités généralement offertes par des partenaires et des donateurs privés certaines formations sont proposées aux détenus selon les comportements à l'établissement. Il s'agit notamment des formations en artisanat, broderies, menuiseries, maçonneries, coiffures, couture etc. Ces formations quand elles sont même accessibles aux détenus ne tiennent pas compte des profils encore moins de l'écho lié à l'environnement censé orienter sur les besoins en consommation.

Bien que ces formations soient difficiles à mettre en œuvre, elles ne donnent pas toujours les résultats escomptés, notamment en termes de réinsertion. La plupart des détenus inscrits à ces programmes finissent par s'évader dès que l'occasion se présente. A la prison centrale de Bertoua, par exemple, les détenus en attente de libération se voient proposer des ateliers de formation, notamment dans les domaines de l'élevage, de l'électricité et de la couture. Cependant, avant leur libération définitive, ces apprenants finissent par s'évader et récidiver par la suite, parfois dans les mêmes prisons pendant les trois années suivantes (Morelle et al., 2019). Certains interviewés acteurs en milieu pénitencier de Yaoundé précisément pensent qu'il y a eu un certain nombre d'aménagements qui ont été faits au niveau des infrastructures notamment dans certains quartiers de la prison ceci en raison de la qualité des prisonniers que la prison accueil ces dernières années mais ne concerne point le dispositif de formation. Ces aménagements ont été apportés à partir de quand ? S'interroge

A1E, évidemment dit-il « à partir du moment où les hauts fonctionnaires ont commencé à être incarcérés. Et, qu'ils ont commencé à se plaindre auprès de leurs amis qui étaient restés ».

4.2.1.5. Aménagement du casier judiciaire

Le témoin matériel de l'incarcération d'un individu c'est le casier judiciaire qui se constitue en un document strictement confidentiel dans son entièreté. Les résultats font état de ce le casier judiciaire est conçu en bulletin (1, 2, 3, 4 etc.) Et, ce bulletin, est organisé en fonction du type d'infraction que vous avez pu commettre. « Chaque bulletin ayant une fonction bien spécifique » A1E. Raison pour laquelle en situation d'emploi il est généralement demandé le bulletin N3 à l'effet de rendre du statut des individus. Comme le renchérit A3E « C'est pour ça que, quand vous demandez un extrait de casier judiciaire, on dit bulletin numéro 3. C'est-à-dire que celui qui reprend, les infractions que vous avez pu commettre ». A son sujet, deux tendances se posent l'une en faveur d'un aménagement possible dudit document et l'autre qui tente de justifier son indispensabilité dissuasive malgré les stigmates qui s'y entremêlent.

Pour les premiers l'aménagement de ce dispositif judiciaire est à envisager au Cameroun même s'il constitue un rappel mémoire. Ainsi cette notion est chargée sémantiquement et socialement reflétant des informations précises. Il s'agit d'une notion qui fixe, quelque peu, l'idée selon laquelle le passé n'est jamais du passé quoi que l'acte soit refermé. C'est dire que toute condamnation l'est également pour la société et par la société qui assure également le relais informationnel ce qui rend plus ardue encore le processus de réinsertion des judiciairisés. Car la faute ne signifie pas rédemption impossible mais peut être remise. Or, tel qu'il est défini, il est un signal entre le permis et le désormais défendu. « Vous vous rendez compte déjà que, sur le plan de la reprise en main de votre vie, on vous dit déjà qu'il y a des choses que vous ne pouvez plus faire » (A3E). Notamment vous n'est plus éligible au marché étatique de l'emploi parfois même au marché privé de l'emploi qui semble également s'intéresser au passé des demandeurs d'emploi avant d'accéder aux éventuels postes. On comprend que cette notion a pour premier objectif de retracer le parcours judiciaire d'un individu. La seconde fonction c'est de reléguer les individus dans ce qu'on appelle « le citoyen de seconde zone ». Ce qui signifie que vous êtes désormais exclu des opportunités que l'Etat offre à ses citoyens. En l'occurrence, pour ne pouvez plus candidater à un poste encore moins être élu. Ainsi dit, des aménagements peuvent être opérés selon les cas et la nature du détenu notamment son attitude face à l'incarcération. L'un de nos interviewés affirme que « peut-être

qu'il faudrait revoir cette notion. Autant elle a son importance, autant on peut lui retrouver, je pense un nouveau blason » (A1E).

Pour justifier la posture des partisans de l'aménagement l'un des arguments avancé pour les repris de justice. En effet, en moyenne 80% des détenus sont des récidivistes. Alors, si 80% des détenus sont des récidivistes, on va donc se rendre compte que c'est pratiquement les mêmes qui reviennent. Ça veut dire que, pour aider à ce qu'il n'y ait pas un alourdissement des 80%, il faut trouver un mécanisme pour que ceux qui sont de bonne foi, parce qu'il y en a qui sont de bonne foi soient réhabilités. *« Par exemple, ceux qui ont été en prison une fois pour une raison ou pour une autre, peuvent être réhabilités pour conduire exemplaire selon bien entendu la nature du crime de départ » (A1E).* Relevons que ce mécanisme existe également par décret présidentiel. Dans la mesure où le chef de l'État peut choisir et décider de prendre un acte qui vous réhabilite. Mais il vous réhabilite sur le plan peut-être civique. Non pas sur celui de la vie courante et sociale. *« Chaque fois qu'il y aura un incident quelques soit la nature dans votre quartier vous serez le premier à indexer »* conclu cet interviewé, gardien de prison (G2P). On comprend donc que cette notion de casier judiciaire a même une prolongation sociale couplée des stigmates. Donc, la notion de casier judiciaire, selon un interviewé administrateur pénitencier, je cite : *« je pense que si on doit la retravailler, il faut même aussi la retravailler le subconscient et la façon dont on perçoit » (A4E).*

Pour les non partisans mieux encore ceux qui pensent que le casier judiciaire à sa place et constitue un élément dissuasif a non seulement sa raison d'être et mérite d'être appliqué à la lettre sans volonté d'ajustement possible. En ce sens que la faute commise doit être proportionnelle à la sanction proposé ; c'est d'ailleurs ce qui donne sens plein au mot justice. A ce niveau une fois l'acte commis aboutissant à une éventuelle condamnation le casier judiciaire doit reprendre fidèlement compte de cet état de chose. Suivant l'orientation d'un interviewé le bulletin judiciaire doit être rigide afin de dissuader. Il affirme d'ailleurs que *« on ne peut pas alléger cet instrument. Un enfant condamné doit avoir son casier judiciaire salit » (AP1).* Ici l'importance n'est pas l'impact sociale ou moins encore professionnel du casier judiciaire mais plutôt sa capacité à rendre justice telle que prévue par la réglementation en vigueur. Pratique qui semble se décaler des agents des services sociaux qui perçoivent plus les perspectives de réinsertion s'amoindrir considérablement avec la rigidité d'un tel instrument.

4.2.1.6. Modernisation du suivi post carcéral.

La transformation structurelle du milieu carcéral nécessite également qu'un anathème soit jeté sur le dispositif de suivi post carcéral outil de pilotage et de prévention contre la récidive qui semble être l'indicateur des dysfonctionnements du milieu carcéral, la preuve que la mission quadruple d'encadrement des détenus n'est pas efficace. Car, le taux de récidive est de plus en plus élevé et concerne plus les ex-détenus mineurs. Sa prévention d'après l'analyse des résultats obtenus dépend de plusieurs dimensions inter liées. Globalement les administrateurs pénitenciers pensent que la récidive peut être évitée en ajoutant au système de justice pénale le système de justice pour mineurs, qui prendra en considération les mesures préventives, la déjudiciarisation, l'avertissement extrajudiciaire et les ordonnances de renvoi du tribunal en vue de mesures de réparation et/ou de réinsertion. Il s'agit d'un processus visant le réajustement de la chaîne pénale adossée au contexte des mineurs délinquants. Il conclut en disant que « *lorsque cela sera fait, nous observerons une diminution considérable du taux de récidive* » (AP2). Cet aménagement qui dépend entièrement des politiques judiciaires du Cameroun est susceptible de réduire considérablement le taux de récidive estimé à plus de 80 % ces dernières années, même s'il trouve explication suivant plusieurs facteurs exogènes et endogènes aux détenus mineurs.

Parlant des outils de suivi post carcéral il relève moins de l'administration pénitentiaire plus des services sociaux avérés avec pour mission le suivi des ex-détenus afin que ces derniers ne replonge plus dans la criminalité. Par ailleurs au Cameroun il n'existe aucune politique de suivi des anciens détenus encore moins des mécanismes de suivi post carcéral qui est une « *fonction précise et spécifique avec pour mission d'encadrer les ex-détenus après libération à l'effet d'assurer leur conduite saine pour éviter ainsi la récidive* » (SS1). Notons que cette mission relève d'une fonction professionnelle, profession qui existe ailleurs dans certains pays. En Europe par exemple, l'on a des agents de probation qui sont des personnes qui ont pour fonction de suivre les anciens détenus pendant une période pour se rassurer qu'ils ne se remettent pas dans les situations déplorables qui les ont amenés à être incarcérés. Néanmoins, pour ce qui de l'administration pénitentiaire du Cameroun, il existe un service de la réinsertion et du suivi post-carcéral. Ce service dans son ensemble ne pourrait pas couvrir la fonction de contenu de la demande à ce niveau. Il y a des limites à ce qui peut être fait à cause d'un manque de qualifications, mais surtout à cause d'un manque de ressources de base. Selon (A1E), « *ici à NKondengui, vous avez entre 100 et 150 prisonniers libérés chaque année. Pensez-vous que ce service puisse gérer 150 personnes ? Il n'a déjà pas les ressources*

nécessaires pour faire son travail. L'État a-t-il fourni des ressources ? Il n'y en a pas ». Cette forte interrogation amène à comprendre que globalement le suivi post carcéral au Cameroun connaît des dysfonctionnements contractés au moins à trois niveaux parfois dépendants.

Le premier dysfonctionnement au suivi, porte sur la qualité et la quantité des ressources humaines orientées à cet effet. En matière de qualité, l'on souligne une absence de formation tant initiale que continue mais sont appelés à exercer dans ladite fonction pourtant selon l'interviewés AP2, *« ils n'ont pas la formation qu'il faut, ils ne sont pas former pour la cause. Ceci parce qu'il n'y a pas de politique de réinsertion ni de politique de suivi au Cameroun ».* En plus quantitativement, ce service ne peut espérer atteindre les objectifs escomptés de la faible adéquation possible entre le nombre d'anciens détenus à suivre répartie dans le triangle national.

La deuxième paralysie se situe au niveau des ressources matérielles, l'État est censé verser un certain pécule aux détenus qui sortent de prison pour leur permettre de recommencer, de se relancer. Comme une stratégie de suivi à la réinsertion une fois la peine purgée. Or, ce qu'on fait aujourd'hui, conclut un administrateur pénitencier, *« quand vous sortez de prison, le régisseur prend cinq (5000) franc CFA représentant les frais de transport pour rentrer chez vous ».* Il est donc évident que cette somme censé faciliter votre réinsertion est réduite au transport qui même sous cet angle est très limité compte tenu des distances à parcourir. Généralement comme le souligne A1E, cette *« insuffisance est un indicateur futur de récurrence en raison de la solidarité régnante entre ex-détenus qui vont s'assurer du suivi post-carcéral que l'Etat n'a pas pu implémenter ».* Il va donc se passer que les ex-détenus font se retrouver dans de nouveaux gangs pour assurer leur survie néanmoins pour premiers jours de sortie. Selon la distance à parcourir, moyennant cette somme d'argent, il dit pour l'ex-détenu d'atteindre sa localité s'il est éloigné de la prison, lieu de libération.

En occurrence, *« si vous êtes de l'Adamaoua, et que vous avez été incarcéré ailleurs, s'interroge l'interviewé, on vous donne cinq mil de francs CFA, ça vous amène où? Même pour retrouver vos collatéraux auprès desquels vous pouvez vous ressourcer, il n'y a pas moyen ».* Il y a donc que des stratégies de réinsertion au crime seront proposés au détenu encours de libération par leurs pairs. Cette affirmation transparait les détenus ont des stratégies de réinsertion harmonisées au crime. Selon un administrateur pénitencier l'une des règles est que *« quand vous sortez de prison, les gars qui sont là-bas, ils vous donnent les contacts ».* Tel que le mentionne A1E *« Ils ont l'habitude de dire gars, quand tu sors là, ça va être dur voici un numéro de téléphone, tu appelles ».* Alors, le contact en question c'est chef de gangs. Quand il va t'héberger un, deux jours, trois jours, tu vas manger ils vont bien

s'occuper de toi. Mais le quatrième jour, ils vont te dire « *gars, nous, on n'est pas l'Église catholique, nous, il faut contribuer* ». L'ex-détenu est donc amené à contribuer, une contribution qui va lui replonger progressivement dans le crime. Il s'agit là d'une politique de réinsertion bien organisée sauf qu'il s'agit d'une réinsertion au crime. L'on aurait pu dire que les détenus sous cet angle proposent des mécanismes de suivi adaptés et susceptible de conduire à un nouveau délit.

La troisième difficulté est d'ordre financier. Les ressources financières sont largement insuffisantes pour répondre à la demande de soins post-pénitentiaires tant le ratio nombre de détenus libérés par an puis la durée de suivi post carcéral corrélés au financement disponible est inadéquate. Le budget des prisons est divisé en deux périodes, avec des irrégularités liées à leur disponibilité. « En fait, la dotation budgétaire qui est attribuée aux prisons est divisée en deux parties. Pour l'année encours 2023, Est-ce que vous savez que la deuxième partie du 2023, là, sera versée en décembre ? ». Nous précise l'un des administrateurs pénitenciers interviewé. Il est vrai qu'on a réduit les difficultés de suivi post carcéral en trois dimensions exogène à l'individu. Mais il y a aussi un problème moral et éthique qui pèse non moins sur les mécanismes de suivi s'ils venaient à être implémentés.

Pour conclure les mécanismes de suivi post-carcéral sont presque inexistant au Cameroun même si des efforts sont conjugués dans ce sens il reste médiocre et regorge d'énormes manquements tant sur le plan de l'organisation que du fonctionnement. Pourtant le suivi post carcéral est indispensable dans l'encadrement des détenus. Il favorise leur réinsertion, réduire la délinquance juvénile et préviens des risques de récidive tout en absorbant le taux de récidive galopant dans les prisons en contexte de précarité social, grand banditisme, cybercriminalité entre autres. Au vu du taux élevé de récidive dans les prisons camerounaises (Ebe Zambo, 2019, Morelle, 2018), que espérer des pratiques managerielles qui s'y imposent par contraste non par définition qui repose sur une stratégie managériale appropriée des organisations publiques prescrites par le nouveau management public.

4.2.2. MANAGEMENT STRATEGIQUES DES RESSOURCES EN MILIEU CARCERAL : QUELLE ADEQUATION ?

L'organisation des prisons au Cameroun telle que définie dans les décrets et lois est stratifiée en prisons centrales, principales et secondaires. Chacune d'elle ayant des objectifs et des finalités spécifiques. Les prisons centrales sont celles en charge de l'accueil et de la sélection des détenus, une fois la sentence connue, les détenus sont transférés dans les prisons

principales où ils sont censés purger le ¼ de leur peine et l'on commence peu à peu à proposer des activités en rapport avec la reformation puis reléguer dans les prisons secondaires lieu où recevront des activités de préparation à la réinsertion une fois la peine purgée. Or selon A1E, aujourd'hui « *vous trouvez des gens qui sont presque à la sortie, encore dans les prisons centrales* ». Cette nomenclature vise à contribuer efficacement aux objectifs d'encadrement escomptés d'une part et faciliterait par ricochet le management des ressources en proie aux inadéquations multiples. Inadéquation en matière de ressources humaines, matériels et financière conduisant ainsi un management par contraste que les résultats qualifient de contexte de prégnance carcérale.

4.2.2.1. Gestion des effectifs débordant en milieu carcéral : risque ou opportunité

Le milieu carcéral connaît une surpopulation en matière de détenus, largement au-dessus des capacités initiales d'accueil. Selon l'analyse du fichier mensuel du mois d'août 2023, de la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice du Cameroun, le taux d'occupation actuel est chiffré à 304% soit le triple du seuil de saturation. Cet effectif pléthorique est loin d'être sans répercussion sur la gestion. Un effectif sans cesse croissant qui se justifie par plusieurs raisons. Selon certains administrateurs pénitenciers interviewés dans le cadre de ce travail, les causes sont dues à l'augmentation du taux de délinquance dans le pays globalement et les conséquences sont la promiscuité, la violence, la malnutrition, l'augmentation du taux de récidive, la mauvaise santé et la « sous-culture carcérale ».

Plusieurs mesures par ailleurs sont à envisager notamment le respect et l'applicabilité des procédures relatives à l'organisation et au fonctionnement des prisons au Cameroun. Les résultats montrent par contre que les prescriptions en matière de classification des détenus ne sont pas respectées. Car, il est devenu comme une tradition un renferment des normes édictées. Selon cet interviewé (AP1) « *ce schéma, on va dire qu'il est de plus en plus galvaudé parce qu'aujourd'hui, vous trouvez des personnes qui sont en détention préventive ou provisoire dans les prisons secondaires* ». Cette situation plombe considérablement le respect des procédures avec significativement un impact sur la question des effectifs pléthoriques, débordant rendant ardue les pratiques managériales. Cette situation de sur effectif carcéral favorise le dispositif de pouvoir informel qui y règne avec une emphase sur la modification négative des comportements des détenus. Comme le pense A1E, « *C'est potentiellement un moyen pour renforcer le crime, car le milieu carcéral transforme les personnalités* ». Ce qui

traduit l'effet de la prisonnèrisation sur les détenus. Plus on passe une longue période de détention moins les chances de réussite du processus de réinsertion sont.

Une approche de gestion desdits effectifs consiste également de mettre en place une politique de réinsertion sociale, de réformer le système de justice pénale et d'instaurer un système de justice pour les jeunes singulièrement. Mais malheureusement la vision d'ensemble de porte pas suffisamment cette politique même si elle est susceptible de désengorger le trop plein des prisons camerounaises à 80% causé par les repris de justice (Ebe Zambo, 2019). Dans le sens de cet interviewé (A3E) « *l'absence de politique de réinsertion effective a pour réelles conséquences, l'inflation du crime, la récidive et par effet boom ram la surpopulation carcérale* ».

Selon un rapport d'avril 2022 de l'Organisation mondiale contre la torture (OMCT), la prison de Douala New Bell, construite pour une capacité de 800 détenus, est gravement surpeuplée de bien au-delà de 8 000 détenus, un nombre qui augmente chaque jour avec l'arrivée de nouveaux détenus en attente de jugement. Il en va de même pour la prison centrale de Kondengui à Yaoundé, qui compte un nombre similaire de détenus. « La prison centrale de Yaoundé, la capitale, accueille actuellement cinq fois sa capacité », a déclaré Human Rights Watch dans l'une de ses déclarations au plus fort du COVID-19, appelant le Cameroun à protéger la population carcérale de la pandémie.

Cette surpopulation carcéral relève également comme nous l'avons souligné plus haut de la faible applicabilité des procédures pénales notamment pour ce qui est de la durée de détention provisoire telle que prévue par le code pénal qui peine à être respecté. C'est d'ailleurs ce qui justifie le fait que l'on n'a plus de détenus en détention provisoire que de détenus condamnés. Dans son rapport mensuel sur la population carcérale de la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice du mois d'août 2023, on peut lire un effectif de 19695 détenus provisoires contre 14642 détenus condamnés dans l'étendue du territoire nationale. On comprendre à ces chiffres que le non-respect de la réglementation constitue un réel obstacle.

4.2.2.2. Inadéquation des ressources en milieu carcéral

Plusieurs ressources sont mises en commun afin de rendre possible l'action de l'administration pénitentiaire au Cameroun. Ces ressources d'ordre humain, matériel et infrastructurel et financière déterminent l'atteinte des résultats de ce service public qui peine à

s'adapter à la politique d'adéquation des ressources en raison de la surpopulation carcérale et des pratiques managériales peu orthodoxe.

Pour ce qui est du budget, ressource financière principalement évoqués par les acteurs du milieu pénitencier constitue un frein véritable à l'atteinte des objectifs. Ce budget est refus de plus en plus à la baisse malgré l'augmentation de la population carcéral. Comme le souligne cette interviewé, « *Le budget de la prison, commençait à diminuer, au point, aujourd'hui, on ne s'en sort pas* » (AP1). Cette pratique fragilise véritablement le fonctionnement de cette structure de l'Etat. C'est curieux, c'est une pratique qui vise à paralyser même la capacité des prisons et des lois gestionnaires à pouvoir implémenter une quelconque activité. Ça fait que le régisseur qui réussit même déjà à nourrir sa population carcérale pendant l'année est un héros. Ce budget est d'ailleurs alloué suivant deux phases et au moment du déroulement de cette enquête en Avril 2023, la première phase venait à peine d'être reçu ce qui fait la seconde part pourrais suivre en décembre de la même année selon les administrateurs pénitenciers interviewés. L'interviewé AP2 va plus loin en affirmant que « *... vous voyez qu'entre les nourrir, se rassurer d'au moins un repas par jour, parce qu'en prison, les trois quart n'ont pas de soutien. Donc, si vous ne les nourrissez pas, ils dorment affamés. Et quand ils dorment affamés, c'est plus dangereux parce que pour un bout de pain, ils sont prêts à tout* ». Le résultat témoigne d'une inadéquation entre le budget et le réel besoin de fonctionnement des prisons camerounaises qui sont contraints quelques fois à tendre la main aux différents organismes d'action social.

4.2.2.2.1. Inadéquation entre le personnel pénitencier et les détenus

Décret n° 2010/365 du 29 novembre 2010 portant statut particulier du corps des fonctionnaires de l'administration pénitentiaire, dont la mission principale est de contrôler l'exécution des peines d'emprisonnement prononcées par les juridictions et d'assurer la réinsertion sociale des détenus.

L'administration pénitentiaire camerounaise compte 4351 agents pour une population carcérale de 34 337 personnes. Le ratio est donc d'environ 1 000 détenus pour un gardien. Dans les grandes villes, ce ratio est plus important encore en raison de la taille de la population carcérale. Selon (AP2) participant à cette enquête, « *en l'état actuel des choses, l'administration pénitentiaire est déjà en déficit de plus de 3 700 agents* ». Ce ratio ne relève pas des normes des conventions internationales dont le Cameroun a ratifié. Tel que le signal l'interviewé (AP1), cette situation place le Cameroun loin des normes internationales en la

matière, qui préconisent « *trois détenus pour un gardien* », précise le participant. Mais ce n'est pas tout. « *Si nous devons nous conformer aux normes internationales, il nous manquerait près de 7.500 personnels* ». On comprend que l'équilibre entre le personnel pénitencier dans sa dimension gardien de prison juste est loin de faire l'adéquation partagée. Cette situation ne saurait favoriser l'encadrement des détenus moyen nécessaire pour une réinsertion dans la société. Les gestionnaires du milieu carcéral sont souvent contraints de faire intervenir d'autres détenus pour équilibrer ce ratio sauf que cette pratique informelle déconstruit considérablement les perspectives réelles de réhabilitation (Morelle 2016).

De même comme le souligne (AP3), « *En réalité, le ratio détenus/personnel est de 5:1, mais le système actuel ne tient pas compte de ce ratio. Le matériel et les finances sont strictement gérés par l'administration supérieure, qui sait donc mieux où les ressources doivent être déployées* ». Pour lui l'équilibre dépend fortement de la volonté politique et réside dans la gestion stratégique du milieu pénitencier. Au sein des prisons camerounaises, il y a que des détenus ont mis sur pied des dispositifs informels encouragés par l'administration pénitentiaire afin de pouvoir assoir un regard sur les pratiques internes. L'on remarque à ce niveau que lesdites pratiques tendent plus à développer d'autres aptitudes outre celles définies par le code de procédures pénales. Dans ces conditions, des inégalités naissent, les conflits progressent avec une emphase sur les violences entre détenus mais des gangs se recycle d'où la considération du milieu carcéral comme labyrinthe.

4.2.2.2. Disponibilité des ressources matérielles et infrastructure moins conforme

L'état actuel des prisons camerounaises en matière de ressources matérielles et infrastructurelles est à questionner même si des légers aménagements ont été opérés dans ce secteur avec notamment l'arrivée de certains détenus dit VIP. L'arrivée de certains hauts responsables de la république en détention a donné faveur à quelques aménagements des espaces dans certaines parties de la prison notamment où ces derniers séjournent. Alors tel que le souligne cet interviewé par un questionnement rhétorique, « *ces aménagements ont été apportés à partir de quand ? A partir du moment où les hauts fonctionnaires ont commencé à être incarcérés. Et, qu'ils ont commencé à se plaindre auprès de leurs amis qui étaient restés en fonction* ». De même selon (A3E), « *l'infrastructure pénitentiaire du Cameroun est dans un état de délabrement avancé et la capacité d'accueil des prisons dépasse largement celle de l'ensemble du pays* ».

Les prisons au Cameroun sont délabrées, exigües et vétustes, ce qui crée des conditions de vie difficiles pour les détenus. Les infrastructures pénitentiaires, construites principalement au 19^{ème} siècle, n'ont pas été entretenues ni rénovées depuis longtemps. Les bâtiments de certaines prisons, comme le souligne (AIE) notamment « *celles de Bafoussam, YOKO et Douala, datent de la période coloniale. Les conditions de vie dans ces prisons sont jugées insuffisantes et les dispositions nécessaires pour améliorer la situation n'ont pas été pleinement respectées* ». La plus part de nos interviewés ont souligné fortement cet état de délabrement des prisons, notant leur étroitesse et leur vétusté. Ces prisons constituent un monde à part où il est difficile de trouver des conditions de vie minimales. La situation des prisons au Cameroun est publiquement reconnue comme étant préoccupante en raison du manque d'entretien et de rénovation des infrastructures.

En regardant de plus près à partir des résultats obtenus de l'univers carcéral camerounais, on s'aperçoit qu'il y a un énorme décalage entre les normes et la réalité. La précarité des infrastructures, l'inadéquation de l'architecture font l'objet de critiques constantes. Dans de nombreux cas, par exemple, le réseau électrique est insuffisant, tout comme l'approvisionnement en eau, la distribution d'eau et les systèmes de communication des systèmes de communication qui datent d'une époque lointaine. Dans ce contexte, la capacité d'une prison peut être comprise comme la somme des cellules et autres dortoirs utilisés pour héberger régulièrement des détenus. Mais il se pose encore la question de capacité d'accueil d'une prison qui correspond à l'ensemble des détenus, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, de mineurs ou d'adultes. A première vue, « *le problème de la surpopulation carcérale touche un grand nombre de prisons au Cameroun* » AP4. Il est donc évident que cette inadéquation ne permet point une organisation efficace des prisons en poids aux effectifs moins mesurables.

Pour conclure, les interviewés codifiés à (AP) sont unanime sur le fait qu'en ce qui concerne la formation à l'école, il n'y a pas d'effet financier, humain ou matériel réservé à cet effet, et l'impact peut être ressenti dans d'autres prisons où les écoles pénitentiaires sont censées être opérationnelles mais ne le sont pas. Là où l'école fonctionne, ce n'est qu'à titre expérimental. On comprend à cet effet que les ressources allouées au milieu carcéral, déjà insuffisantes et en inadéquation avec les attentes, ne tiennent pas compte du dispositif d'encadrement multiple des ex-détenus, pourtant il constitue un moyen de réinsertion non négligeable.

4.2.2.3. Management coercitif en milieu carcéral

Visiblement le milieu carcéral se conçoit en environnement clos, restreint et peu connu tant au plan structurel et managérial. Le management en vigueur en milieu carcéral est dit coercitif en raison des orientations décisionnelles davantage adossées aux pratiques informelles et truffées de sanctions. Or, tel que le souligne AP4, *« l'excès de sanctions conduit toujours à la rébellion. Les sanctions sont précisées dans le texte du règlement intérieur de chaque prison »*. Le management en vigueur dans cette structure publique est généralement dicté depuis le sommet stratégique qui impose une démarche à suivre selon l'intérêt de celui-ci. Comme le traduisait AP2 et AP3 respectivement, *« l'on peut avoir des politiques managériale efficace mais les orientations de fonctionnement interne dépendent du sommet stratégique »*. Aussi, *« plus l'on est loin du sommet stratégique de Yaoundé mieux peut être la décision des régisseurs ; l'approche ne dépend pas toujours de nous »*. Dans le processus d'incarcération, la prison se trouve au bout du processus ; c'est détenus sont mis à sa disposition assorti des consigne selon les cas. Le management appliqué à ce niveau est loin d'être participatif mais plus de dictateur, il n'est pas question d'impliquer les parties prenantes à la décision mais plus tôt les informer des choix quand ils sont définis. Selon AP1, *« tant que tu n'es pas aux affaires, tu n'as pas le principe, ni de proposition. Alors, quand vous avez un principe managérial comme celui-là, vous vous rendez compte que ça ne peut pas donner »*. Il s'agit plus d'un management adossé aux pratiques informelles, subjectives et autoritaristes.

4.2.2.3.1. Pratiques managériales informelles au sein des prisons

La mission première du milieu carcéral est la punition, la sanction à l'effet de faire regretter l'acte posé par le détenu. A cet effet, les méthodes de traitement dépendent également de la volonté du régisseur de prison, qui détient les décisions d'accès ou non à tout droit. C'est ainsi que l'accès à une formation, d'un suivi médical, aux activités culturelles, recevoir une visite dépend de la volonté du régisseur libre d'autoriser ou non les détenus. *« Le fait pour vous d'être mineurs n'est pas suffisant pour accéder à une formation ou bénéficier d'une éducation, tout relève d'une autorisation qu'exerce le Léviathan »* (AP2). Cet excès d'interdit a un impact non négligeable sur les perspectives de réinsertion dans la mesure où les activités de préparation qui devraient être faite ne le sont pas au profit de la recherche des bénéfices au sein des prisons. Certains sont des niche d'opportunité pour les décideurs qu'il faut capitaliser au maximum peu importe les résultats obtenus, seuls les bénéfices encourus compte. On peut par exemple lire que pour AP4 *« depuis les plus hautes autorités, jusqu'aux plus basses*

autorités, tout le monde considère la prison comme étant une source de revenus, n'est-ce pas, qu'il faut capitaliser d'une façon ou d'une autre ». Il advient souvent que les différents partenaires, organismes et associations s'impliquent dans le fonctionnement des prisons en proposant des approches capitalisables par les autorités pénitentiaires afin d'améliorer le style de management mais les constats restent les mêmes saisir les opportunités qui se présentent. Dans cette veine, (AP4) dans une analogie fait remarque que *« le type de management qui est implémenté dans les prisons, c'est comme le disait Monodzana le mapartisme. Donc, là-bas, on a vraiment écarté la norme pour normaliser l'écart »*. On note une gestion de ressource moins efficace plus coercitive et informelle.

4.2.2.3.2. Nécessité de formation pour les managers du milieu pénitencier

La plus part des administrateurs des milieux de détention n'ont pas reçu de formation préalable en management des organisations publiques, socle de compétence. Il est donc essentiel de capaciter les autorités pénitentiaires dans les domaines se rapportant à la gestion des institutions carcérales qui semblent plongée dans une sorte de navigation à vue sans réel objectif à atteindre. Les résultats montrent également qu'il n'existe moins de vision définie pour l'aménagement du milieu carcéral. On note une absence de vision globale dans le management du milieu carcéral au Cameroun capable d'orienter les pratiques managériales encore sous le joug des individualismes. Comme le soulignent ce spécialiste des questions carcérales (US1), *« il est urgent de mettre l'accent sur la formation des administrateurs pénitenciers sur les questions et les pratiques managériales en contexte de complexité environnemental »*. Dans cette lancée, l'interviewé AP3 martèle qu'*« un accent qui doit être apporté sur les questions de management des personnels, management des ressources, et management du matériel, même management des finances. Et peut-être informationnel même »*. (AP3). Donc, il y a vraiment un gros travail qu'il faut refaire sur la formation des managers du milieu pénitencier, aussi qu'il est vrai que des propositions internes sont faites dans ce sens mais tardent encore à être implémenté d'où les propos de cet universitaire spécialiste des questions de détention (US2) :

Chaque fois qu'on a eu l'occasion d'intervenir dans les réunions stratégiques, on disait toujours que le truc n'est pas d'aller de l'avant le truc est de s'arrêter, restructurer, par la formation. Mais signalons que des efforts sont consentit dans ce sens visant à réajuster les profils des

managers ce qui va prendre un peu plus de temps. Néanmoins, nous avons réussi à modifier un certain nombre de paramètres. Aujourd'hui, par exemple, quand vous allez à la prison centrale de Yaoundé, le régisseur c'est quelqu'un effectivement qui est passé par ce nouveau moule (US2).

Des efforts sont encore attendus dans ce sens, car les propositions et les formations envisagées à être implémentées pour des raisons de centralisation du pouvoir. C'est dans ce sens que l'on comprend le propos de l'interviewé US2 en ce sens que *« ce n'est pas encore ça parce que dans le top management, c'est encore l'ancienne génération qui, quand elle ne comprend rien, bloque tout le système »*. Ce qui traduirait d'ailleurs l'ensemble des dysfonctionnements observés dans les pratiques managériales de ce service public à moderniser afin qu'il cesse d'être un labyrinthe.

4.2.3. AUTO EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DU MILIEU CARCERAL

L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une structure atteint ses objectifs organisationnels. Mesurer l'efficacité organisationnelle peut être une science inexacte, car chaque entité aura une liste différente de critères et de priorités à pondérer et à prendre en compte dans son auto-évaluation. Il est important de comprendre le niveau d'efficacité organisationnelle d'une institution pour plusieurs raisons : cela permet de vérifier dans quelle mesure les opérations internes répondent à une vision initiale ; cela donne aux partenaires de la prison, en l'occurrence les donateurs ou le personnel, une idée des forces de l'institution ; et cela met en évidence les domaines d'inefficacité qui peuvent être améliorés. Ceci dit, il est important que l'auto-évaluation organisationnelle du milieu carcéral porte sur le dressage des bilans de compétences à chaque détenu, l'auto évaluation des prisons et aussi leurs capacités transformationnelle dudit milieu en incubateur diversifié.

4.2.3.1. Des bilans de compétences non établis

La planification des formations en milieu carcéral ne tient pas compte d'un quelconque bilan de compétences pour les détenus. Les formations sont proposées sur la base des existants en termes de ressources disponibles sans toutefois dresser des profils propre à chaque détenu afin d'identifier les points d'ancrages. En plus de l'inadéquation ressources humaines et nombreux

de détenus, la question de formation du personnel est également à interroger du fait qu'elle ne tient pas compte de cette démarche (dresser les bilans de compétences). Dans ce sens, AP1 le précise en ce sens que « *la formation des gardiens des prisons ne prévoit pas ce module* » ; pour GP2 « *nous n'avons pas de formation initiale dans ce domaine qui ne relève par ailleurs pas de nos compétences. Nous sommes pour la sécurité et le contrôle des cellules des détenus la question des compétences incombe d'autre personnel* ». Le dressage des bilans de compétences constitue un dispositif prévisionnel de préparation à la sortie. Comme mentionné ci-dessus, la réinsertion sociale est plus difficile pour les délinquants dont l'éducation de base est médiocre et dont les compétences ne correspondent pas aux exigences du marché du travail. Le manque d'opportunités pour les détenus de participer à des formations éducatives et professionnelles les empêche de planifier facilement un retour réussi et respectueux de la loi dans la société (Baliaba, 2013).

Plusieurs programmes peuvent enseigner aux détenus des compétences fonctionnelles, éducatives et professionnelles en fonction de la demande du marché du travail et des exigences de sécurité publique. L'accès au marché du travail exige un niveau d'alphabétisation fonctionnelle et de calcul, ainsi que d'autres compétences professionnelles, que de nombreux détenus n'ont tout simplement pas acquis (Alidières, 2013). Pour (AE2) « *l'alphabétisation fonctionnelle et un diplôme de fin d'études secondaires (ou une formation générale équivalente) facilitent l'accès à l'emploi* ». Mais, l'obtention de ces informations nécessite que soit dressé un bilan de compétence pour chaque détenu parfois. Ces bilans doivent ressortir les compétences sociale, pédagogique et en orientation. Un bilan de compétence social doit être établi enfin de prévenir sur la reconstruction des liens sociaux entre les détenus et leurs familles qui sont généralement effrités par les effets de la prisonnèrisation. Le maintien de la relation entre la famille et le détenu est essentiel au processus de réinsertion socioprofessionnelle. Selon (AE3) participante à cette enquête, « *pendant la période d'incarcération, le détenu doit recevoir des visites régulières de sa famille et de ses proches afin de maintenir les liens indispensables à son retour dans la société* ». C'est aussi un facteur de désistement de renoncement au crime, réduisant ainsi la probabilité de récidive.

Les Règles des Nations Unies pour la protection des mineurs privés de liberté (2008) soulignent l'importance d'évaluer les jeunes délinquants placés en institution et de comprendre leurs besoins, ainsi que l'obligation de leur fournir des programmes qui tiennent compte de leurs besoins et des défis auxquels ils sont confrontés. En effet, les normes existantes recommandent une évaluation des jeunes délinquants et de leurs besoins avant qu'ils ne soient

condamnés à une forme quelconque de détention et la préparation de rapports pré-sentencieux ou de rapports d'enquête sociale.

4.2.3.2. Audits interne des prisons

A l'évocation de ce sous thème, l'analyse de contenu montre les prisons n'effectue pas d'audit interne notamment celui de la formation outil d'encadrement des détenus. Il se passe que le top management des prisons applique une gestion purement axée sur ses convictions. « *Je pense que le choix de l'administration pénitentiaire comme administration formelle est erronée* » (AP4). « *La gestion des prisons relève de la volonté du régisseur vous pensez qu'au lieu de réfléchir sur comment nourrir sa population, il va s'auto évaluer ? Quels sont les fonds ?* ». Cette interrogation d'un administrateur pénitentier montre que la priorité dans l'administration des prisons au Cameroun ne repose pas sur l'applicabilité des procédures mais au contraire des prégnances carcérales qui vont fassent. Dans ce sens, l'interviewé AP1, coordonnateur du centre socioculturel et éducatif du milieu carcéral affirme que « *La formation est faite en fonction de matériels ou ressources disponibles* ». Déjà que auditer la formation revient à dire qu'un dispositif de formation préalablement définit pour les détenus existe. Lorsqu'on sait rendu compte dans les propos de l'interviewé (AP4) que « *comprenez une chose, la formation n'est pas une priorité ici, l'objectif ici c'est le châtiment tout est orienté pour cela* ». Pour y arriver déjà il faut une formation préalable que les administrateurs des pénitenciers ne disposent pas ; même si des formations sont de plus en plus orientées dans ce sens-là.

Le travail commence un peu à changer. Si vous aviez du temps, je vous aurais demandé de faire un tour à Kaélé. Vous auriez vu comment ça fonctionne, c'était d'abord un collègue, et puis il est revenu à l'école. Ce qu'il a travaillé, ce qu'il est en train d'apprendre là-bas, c'est vraiment extraordinaire ce qu'il fait. Parce qu'il n'a pas plus de ressources que ceux qui étaient là avant lui. Mais parce qu'il a une vision, on le disait, managériale différente. (AP2)

L'audit d'une formation nécessite au préalable une maitrise de cet outil de pilotage moins utilisé dans les administrations publiques notamment celle du milieu carcéral. Il est important

s'encadrer ses administrateurs dans cette lancée, ce qui a souvent pratique même si des efforts restent à consentir.

Des choses que nous faisons parce que nous-mêmes, en tant qu'enseignants de ce côté, nous avons des formations avec le GIZ. Les cours supérieurs de gestion que nous faisons et qui nous permettaient, n'est-ce pas, dans les cours que nous faisons aux jeunes administrateurs, de leur inculquer des notions différentes (A1E)

On n'a pu noter aussi que plus les prisons sont éloignées du sommet stratégique plus elles ont des marges de manœuvre pertinentes. Il semble donc dire que l'administration centrale impact considérablement le fonctionnement des prisons au Cameroun, cette forme d'ingérence, même si volonté il y a ne saurait faire preuve d'applicabilité sur le terrain. On peut lire la conclusion de l'interviewé (A2E) « *Donc, ils sont un peu loin du top management ici. Donc, ça fait que quand ils jouent un peu aux morts, on les oublis, ça leur permet d'implémenter deux ou trois choses* ». Traduisant le fait que plus loin on est du sommet plus la gestion et le fonctionnement de l'établissement est efficace.

Il n'est pas de doute que la finalité première de l'administration pénitentiaire c'est la coercition. « *La prison vise tout d'abord un redressement, c'est un lieu de punition à la faute, il est évident que sa mission régaliennne se résume à cela* » (GP5). Voilà pourquoi le délit commis est proportionnel à la peine à appliquer. « *Lorsqu'on vous envoie en prison c'est d'abord parce que vous avez fait entrave à la loi, à ce moment vous devez payer. Il n'est donc pas possible donne autre chose avant la punition, qui doit primer* » GP8. Certains pensent que la mission fondamentale de la prison c'est l'écrou, la sanction par tous les moyens. D'autres par contre conçoit la prison comme un milieu de vie, lieu consacré aux personnes en quête de rédemption. Pour l'assistance sociale du milieu carcéral, attachée au Ministère des Affaires Sociales, « *la prison est aussi un lieu de redressement, d'encadrement et de resocialisation* » AS2, dans la même veine, AS3 arrive à la conclusion que

Il est préférable pour détenus de subir une transformation positive au cours de leur incarcération, afin qu'ils renoncent au crime pour devenir des citoyens responsables. En adossant fortement

l'encadrement des détenus sur la sanction, la transformation inverse est plus attendue. (AS3)

Pour les professionnels de l'assistance sociale, l'enjeu en matière d'encadrement consiste davantage à amener ces individus à renoncer au crime par des moyens beaucoup plus éducatif afin de parvenir à une réinsertion sociale durable. Ce qui sera mieux encore bénéfique pour les pouvoirs publics. Car, le processus d'incarcération a un véritable coût imputable aux pouvoirs publics. Pour conclure, il faut dire que certaines pratiques managériales fragilisent considérablement l'auto-efficacité organisationnelle du milieu carcéral.

Je vous dis, dans le cadre du projet « Autre Regarde sur la prison », je vous dis qu'il y avait des difficultés posées par le délégué régional lorsqu'on allait lui demander les autorisations pour avoir accès aux prisons de sa zone. Mais il vous dit [...] vous allez distribuer les choses là-bas. Vous ne savez pas que nous-mêmes, nous sommes des personnes à problème, on a des difficultés. Est-ce qu'il n'y a pas que les détenus ? Nous-mêmes, on a des problèmes. Vous avez pensé à quoi pour nous ? (AS1)

4.2.3.3. Mission transformationnelle et créative du milieu carcéral

Certaines transformations sont opérables en milieu carcéral. Le poids de l'incarcération conduit souvent les occupants à adopter des comportements nouveaux du fait parfois de la résilience. Certains détenus du temps passé en détention devient des écrivains.

Vous savez l'effet d'être privé de sa liberté de mobilité conduit souvent à la recherche des passe-temps qui finissent par devenir des leitmotiv pour les détenus. Il y en a qui produisent des livres ici, des nouvelles et autres. La prison est un milieu réflexif, cette réflexion conduit parfois selon les personnalités à des productions artistiques (AP5).

On peut donc voir en la prison un incubateur de nouveau métier. Certains détenus après leurs peines devient chanteur, animateur, peintre et bien d'autres. Cette transformation relève en moitié de l'effet de prisonnérification associé à la volonté intrinsèque des détenus même. On peut ainsi lire en la prison une mission transformationnelle. Penser la prison en un incubateur socio professionnel revient à dire que les atouts du milieu carcéral peuvent faire l'objet des orientations nécessaires au processus de réinsertion tel que le perçoivent certains interviewés. Comme le souligne (GP1) « *pour parvenir au stade d'incubation en milieu carcéral, il est d'abord indispensable d'opérer certains ajustement au niveau stratégique puis opérationnel en matière de formation* ». Un autre Gardien de Prisons (GP3) va dans ce sens plus concrètement en soulignant que, « *la politique d'incarcération doit être réévaluée et définie pour prendre en compte d'autres mesures alternatifs d'emprisonnement. Les modules de formation à l'ENAP doivent être modifié pour adapte au présent train de modernisation* ». Les politiques en matière d'incarcération Cameroun nécessite des réaménagements et des ajustements afin de parvenir au d'un milieu carcéral incubateur.

L'exploitation des données sur la question carcérale au Cameroun ressort que les prisons n'ont pas de moyens véritables pour atteindre ce stade de transformation tant au niveau des ressources humaines que financière véritable. Selon l'interviewé (US1), spécialiste de la question carcérale, « *parler de transformation du milieu carcéral reviendrais à redéfinir l'enjeu du milieu carcéral, en apportant d'autres objectifs beaucoup mieux adossés aux volontés de transformation, ce qui relève des pouvoirs publics* ». Il s'agit dans l'ensemble d'une « *vision étatique à définir partant du sommet stratégique, à son implémentation au niveau opérationnel* » (US2). C'est de ces ajustements structurels que l'on va alors aboutir au stade de milieu carcéral incubateur socioprofessionnel mais aussi lieu de développement personnel, certainement indispensable au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs en proie aux risques élevés de récidive tel qu'observé dans les prisons du Cameroun.

4.2.4. Perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs

Il n'existe pas de politique de réinsertion des ex-détenus mineurs au Cameroun. Des tentatives maquillées existent certes mais n'ont pas de cadre d'intervention. Il s'agit plutôt des stratégies passives mises sur pied pour toujours avoir la main mise sur les détenus. Stratégies qui font d'ailleurs face à d'énormes difficultés qui caractérisent le processus d'incarcération au Cameroun. Le processus de réinsertion connaît des obstacles majeurs liés aux stigmates

socioprofessionnels, à la forte médiation de l'infraction, à la perte d'estime de soi, au taux élevé de récidive. *« Le fait d'être détenu déjà est un poids multiple pour le corps incarcéré aussi bien que pour son entourage ; il s'agit d'une marque gravée, un passé inoubliable »*, nous renseigne l'interviewé (AS2). Les perspectives de réinsertion devraient donc viser la mise sur pieds des dispositifs d'abord prévisionnels, éducatifs et pédagogiques mais aussi psychosociaux. Mises en synergie d'action, l'on pourrait aspirer à une réinsertion véritable.

4.2.4.1. Mesures préventives

Pour ce qui est des mesures préventives notamment les stigmates de toutes natures, il faut dire que la première chose à savoir, c'est que les stigmates existent. Ils ne sont pas spécifiques à une population, tel que les détenus. Selon AS4, *« ces stigmates peuvent se mesurer à plusieurs niveaux avec ses conséquences diversement appréciées. Mais chez le détenu il advient souvent qu'ils se manifestent par le comportement en, conséquence le « replongement » dans les infractions »*. C'est aussi l'une des raisons qui expliquent le taux de récidive élevé des détenus dans les 5 ans qui suivent sa libération. Plusieurs interviewés soutiennent que la stigmatisation chez les détenus est d'abord intrinsèque et porter par eux-mêmes. Lorsqu'on va en prison, on se rend compte les détenus ont des qualificatifs qui les lient et rapprochent au crime. AP2, interviewé dans le cadre de cette étude pose ce postulat :

*Allez dans le milieu carcéral, les détenus s'appellent un « gataman »,
Là-bas à l'intérieur. Et même quand il se retrouve à l'extérieur, qu'il a
été libéré, et quand ils se rencontrent, ils s'appellent un gataman.
Alors, un gataman, l'idée de ça c'est quoi? C'est que, Il y a comme
l'acceptation que désormais, un état qui était supposé être passager
est devenu qualificatif de ce que tu es, de ce que tu représentes. Donc,
le premier travail pour cette question-là, c'est revaloriser l'idée de la
personne et de sa valeur. Et ça, C'est un travail essentiellement
d'ordre social. (AP2).*

Dans ce sens également, AS2 pense que la volonté de lutte contre les stigmates devrait commencer par les détenus eux-mêmes en les poussant à se détacher de leur propre considérations qui a plus d'un trait se constitue en obstacle. C'est-à-dire que les personnels, du milieu social et assistant doivent renforcer cette revalorisation de soi chez le détenu. *« Et il*

faut dire que peut-être ici chez nous c'est différent, mais quand vous arrivez par exemple dans les prisons occidentales, quand vous entrez, on vous attribue un numéro. Et c'est par ce numéro désormais qu'on vous identifie. On vous identifie. Vous voyez, c'est des méthodes pour vous. Ça veut dire qu'on oublie que vous êtes une identité ». Car, l'identité déjà est une étiquette, une tâche souvent indéniable qui tend à les suivre même l'extérieur. Cette stratégie de numéro au lieu du nom mise à prolonger le détenu dans l'impersonnel. Avec la méthode d'identification du Cameroun, « *il est clair que quand il ressort, son nom n'a plus tellement d'importance pour lui. D'importance pour lui. Et il faut savoir que les noms sont des véhicules, n'est-ce pas. Des véhicules culturels* » (AP3). Cette stigmatisation dérive à la récurrence traduisant l'échec de réinsertion socioprofessionnelle des détenus.

Il va s'en dire que, la faible interaction entre le milieu carcéral et le monde extérieur revitalise les stigmates, obstacle au processus de réinsertion. Comme le souligne le superviseur général des centres socioéducatifs et culturels du milieu carcéral, les stigmates ont une influence sur le processus de réinsertion ceci à travers « *le Manque de communication et la faible liaison entre la société est la prison fait en sorte que la réinsertion est tellement difficile* ». Il faut noter également que le milieu pénitencier camerounais ne dispose pas des mesures préventives véritables pouvant faire face à la récurrence.

4.2.4.2. Assistances multiformes des détenus

Il peut arriver que les détenus bénéficient d'assistance sociale, psychologique, psychique, médicale et même spirituelle mais ceci est loin d'être une priorité. On se rend compte que le ratio assistants et détenus est fortement en inadéquation soit plus de 4000% sur la base initiale. Pour clarifier cette situation, (AP1) le ratio actuel est de 5 spécialistes pour 4000 détenus, situation qui traduit l'absence d'une assistance quelconque. « *C'est-à-dire 5 personnels des affaires social pour 4000 détenus. Est-ce que c'est possible? Non. Rien ne peut être fait dans ce sens au Cameroun* ».

Ce qui amène à observer qu'il n'existe pas de leviers d'assistance accordé aux détenus en raison des insuffisances en matière de ressources non disponibles aussi la faible volonté étatique. Ce détenu en ce moment est relégué à une seconde zone, un homme de l'arrière-pays bref un mort car, il a connu une mort sociale par bannissement. Mais il devrait lui être accordé une seconde chance en bénéficiant à priori d'un encadrement et d'une assistance comme outils de réinsertion socioprofessionnelle durable. Ses services d'assistance devraient en même temps faciliter la réhabilitation familiale du détenu ayant connu un effritement. Sans liens solides au moment de la sortie et la famille, le risque de récurrence est énorme. (AS5)

« Vous allez vous rendre compte que, lorsque la réinsertion au niveau de base du détenu qui est la famille échoue, il y a 90% de chance que ce détenu succombe à nouveau ». La famille est la première unité de réinsertion sociale du détenu si elle est effritée, le détenu récidive. Or, le résultat traduit que certains détenus du fait de la prisonnérification ou encore du fait du lieu de détention n'ont plus de famille d'accueil ; pour certains à leur sortie, ils sont récupérés par des associations, chargés du renforcement moral. D'autres par contre se retrouvent à nouveau dans la rue, déjà durant les cérémonies de sorties une adresse leur ait donné.

4.2.4.3. Elaboration d'un projet d'établissement en milieu carcéral

Le projet d'établissement dans une structure est un outil de pilotage indispensable à une optimisation des résultats. Il s'agit d'une boussole un socle permettant d'orienter efficacement la structure. Le milieu carcéral en tant que service public ne dispose point d'un projet d'établissement affecté à l'encadrement des détenus mineurs au Cameroun. C'est l'unanimité partagée que les participants à cette étude ont affirmé l'inexistence d'un tel outil en milieu carcéral. Le pilotage fait à ce niveau ne repose sur aucune orientation véritable. Ce qui relèverait des pouvoirs publics. Comment envisager une optimisation des résultats sans plan préalable ? les spécialistes de la question carcéral interviewés à cet effet estime que « l'atteinte d'un objectif repose sur planification préalable et nécessite une démarche clairement élaborée » (US1) ; pour renchérir à ce propos, US2 dit que « cette absence de planification rend compte de l'absence de volonté politique en matière d'encadrement des détenus et traduit le fait le fonctionnement des prisons aux Cameroun est toujours resté accroché à la colonisation. ».

Selon le résultat que, les pouvoirs publics n'ont pas préalablement définis des plans d'encadrement des détenus mineurs en occurrence, des réajustements sont indispensables dans ce secteur qui détermine aussi le niveau de développement d'un pays. Ces aménagements s'imposent et s'avèrent indispensables au processus de réinsertion socioprofessionnelle des détenus au Cameroun. Il faudrait tout d'abord adresser une politique en faveur de l'encadrement des détenus mineurs puis de leur réinsertion hébergés dans un projet d'établissement propre au milieu carcéral, intégrant ses réalités. Certains interviewés pensent qu'il est aussi recommandé de revitaliser les centres de réinsertion socioprofessionnelle des détenus notamment pour les mineurs. « Pour moi je pense également, il faut construire les centres pour les mineurs ». (AP2) ; « Il faudrait assurer et définir les ressources indispensables au processus (humain, matériels et financier) » (AS1). Pour les

universitaires spécialistes de la question, ce projet d'établissement doit intégrer en plus des détenus bénéficiaires (profil individualisé), impliquer l'ensemble des parties prenantes au processus de réinsertion des détenus. Cette démarche nécessite clairement une vision et un réaménagement même de la culture carcérale encore sous le joug colonial.

4.3. ANALYSE DE CONTENU DES ENTRETIENS DES JUDICIAIRES APRES LA SORTIE DE PRISON

Il est question dans cette partie les expériences des ex-détenus après leur incarcération notamment dans leur volonté de réinsertion socioprofessionnelle. Les échanges ont portés sur les bilans de compétence, les activités de recherche d'emploi et les relations familiales.

4.3.1. BILAN DE COMPETENCES DES EX-DETENUS.

Les bilans de compétences évoqués portent sur la dimension pédagogique, sociale et d'orientation. 60% de nos interviewés disent avoir reçu une formation durant leur période d'incarcération, sauf que l'accès aux dites formations ne sont pas réguliers et continus relevant plus de la volonté du régisseur que de celle des détenus.

4.3.1.1. Dispositif de formation reçue

ED3 affirme que la « *formation là-bas s'interrompt tout le temps. Quand nous allons au parquet c'est la priorité parfois les punitions priment sur le reste en prison* » ; il est difficile d'évaluer nos acquis dans ce sens. Pour corroborer, ED9 déclare que « *je ne sais pas ce que j'ai appris là-bas, nous nous savons plus qu'il s'agit d'une distraction pour éviter certains problèmes en prison. Lorsqu'on vous inscrit cela vous épargne des sanctions du gouvernement de prison et vous donne des points* ». La formation dispensée en milieu carcéral est irrégulière et discontinuée pour les détenus bénéficiaires. Elle est certes présente mais connaît des dysfonctionnements multiples tant au niveau de son organisation et fonctionnement. En termes de manque de ressources adéquates, faible niveau des détenus, absence d'un plan de formation préalablement défini. La mesure la plus élevée étant la coercition carcérale avec un impact non négligeable sur l'acquisition des compétences pédagogiques et pratiques nécessaires à la réinsertion des ex-détenus mineurs.

Telles que déroulées, ces formations reçues singulièrement n'aident point les détenus après leur période d'incarcération. Une autre dimension négative identifiée par les participants concerne les lacunes observées dans la formation dispensée dans les prisons. Il s'agit du

manque de reconnaissance de la formation reçue en prison par l'extérieur. Il existe un certain nombre de programmes de formation pour les hommes en conflit avec la loi qui pourraient leur être utiles à leur sortie de prison, mais les orientations sont moins efficaces au regard des résultats obtenus. Pourtant, l'objectif desdites formations est de donner des compétences utiles à la réinsertion professionnelle des ex-détenus. De leurs expériences la majorité des détenus interviewés estiment que les formations proposées dans le milieu carcéral sont inadéquates avec les réalités extérieures. « *Ici, c'est comme si nous ne savons rien tout est nouveau, il y a d'abord de nouveaux défis à faire* » ED1, pour ED5, « *la formation que j'ai reçue est incomplète et peu adaptée à l'extérieur. Les compétences sont très différentes et parfois même nous sommes nuls par rapport aux attentes du monde extérieur* ». Dans cette veine, ED6 pense qu'« *il est nécessaire de reprendre une formation à l'extérieur celle reçue était uniquement à une finalité de contrôle interne. Une fois à l'extérieur il est souhaitable d'en faire d'autres* ». Ce résultat nous laisse comprendre que la finalité des formations proposées en milieu de détention ont un caractère de maîtrise et de suivi interne des détenus afin d'avoir un contrôle sur ces derniers. Il s'agit d'une stratégie supplémentaire relevant du dispositif sécuritaire. Il faut également souligner que toute formation abrégée biaise les attentes et finalités, et nécessite un mécanisme de suivi post formation.

Parlant du suivi post-carcéral, 90% de nos participants soit 11 ex-détenus sur 13 estiment ne pas bénéficier d'un suivi post-carcéral après leur période d'incarcération. L'on note dans ce sens une inadéquation entre la disponibilité des ressources fondamentales au suivi post carcéral notamment l'absence de personnel, le manque de financement, l'absence d'un plan de suivi et l'absence d'une stratégie de suivi post carcéral. Pour ED6, « *aucun suivi ne nous est accordé ni en prison encore moins à l'extérieur. Je n'ai reçu depuis que je suis sorti aucun soutien venant de quiconque* ». Selon ED10 « *le seul soutien que nous avons ici est celui porté par l'association arche de Noé qui nous a accueillis après notre incarcération. Cette association nous accompagne au quotidien malgré les difficultés* ». Face à l'inexistence d'un dispositif de suivi post-carcéral défini, certaines associations encadrent les ex-détenus à l'effet d'un réarmement moral, accompagnement à la reconstruction de soi et besoins physiologiques. ED2 affirme que « *après notre libération cette association nous a accueillis ici, c'est- elle qui nous donne le strict nécessaire en attendant que nous ayons de quoi faire* ». En dehors de ces associations caritatives, le gouvernement camerounais ne dispose d'aucun plan réel de suivi post-carcéral, pourtant indispensable au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus.

4.3.1.2. Difficultés rencontrées durant l'incarcération et répercussion après la sortie

Le facteur dynamique de l'adaptation à l'environnement carcéral est un élément clé pour comprendre le comportement des ex-détenus. Certains s'adaptent facilement, tandis que d'autres rencontrent des difficultés. Selon les entretiens réalisés, il apparaît que la plupart des détenus s'intègrent progressivement à la vie en prison, mais certains trouvent cette adaptation plus complexe et difficile. Certains participants ont témoigné des difficultés initiales qu'ils ont rencontrées, expliquant qu'ils ont mis du temps avant de s'habituer à la vie en prison. Les premiers mois semblent particulièrement difficiles, car il faut accepter les contraintes de cet environnement routinier, monotone et totalitaire. Selon ED8, « *il faut également du temps pour établir des relations, se faire des amis et être accepté par les autres détenus* ». Ainsi, l'adaptation à l'environnement carcéral est perçue comme un processus graduel par la plupart des participants. Pour ED1, « *les premiers mois d'incarcération semblent plus difficiles. Il faut du temps pour accepter les contraintes de l'environnement* ». Près de 50% de nos détenus évoquent les ajustements progressifs en matière d'adaptation en milieu carcéral. Quant à ED4, il a décrit ses difficultés d'adaptation avec beaucoup d'émotion. Les premières nuits en prison ont été particulièrement traumatisantes pour lui avant qu'il n'accepte sa situation de détenu : « *J'ai toujours eu du mal à m'endormir, je fumais un peu de drogue pour m'en dormir, par la suite, j'ai commencé à faire de la musculation, à me promener* ». En revanche, plusieurs d'entre eux notamment ED2, ED5, ED9, ED3, nous proposent, chacun à leur manière et avec leur propre analogie, une description de cette situation. Se référant aux visites surprises reçues dans les cellules, ED5 déclare à cet effet que : « *c'était quand même stressant. Il faut toujours avoir les yeux derrière la tête* ». Il convient également de noter que les conditions d'incarcération étaient stressantes, en particulier pour les primo-délinquants.

Certains participants (quatre) ont souligné les conséquences négatives de l'incarcération, comme une vie difficile et infernale après la sortie de prison. Ils font face à un regard défavorable de leur entourage et à la stigmatisation, ce qui affecte leur estime de soi. Ils ont également du mal à trouver un emploi, à acheter des produits de première nécessité et à gagner leur vie de manière légale. Certains d'entre eux se tournent de nouveau vers des activités criminelles, tels que le vol et la vente de stupéfiants. D'autres sont dépendants de leurs parents et de leurs petites amies, ce qui est considéré comme une conséquence directe de l'incarcération. Certains se sentent seuls et ont été rejetés par leur famille et leurs amis proches. Pour ED1, ED10, ED5, ils parlent de leurs problèmes d'accès à l'emploi, de leur incapacité à payer leur loyer, à gagner honnêtement leur vie une fois sortis de prison. Pour

ED5, son incarcération a entraîné d'énormes pertes qui continuent d'affecter sa vie après son incarcération.

Une autre problématique affectant les hommes dans le système judiciaire est le regard négatif et stigmatisant de leur entourage. Les hommes témoignent d'un changement considérable dans le comportement de leurs proches à leur sortie de prison. Ces derniers les regardent différemment et certains acceptent de les contacter par téléphone mais refusent de les revoir en personne. Parfois, le rejet est clair et net, tandis que d'autres fois, il est plus subtil, mais les conséquences sont les mêmes qu'un rejet total. Par exemple, ED3 prétend qu'un de ses frères entretient de très bonnes relations avec lui : *« ils échangent financièrement et communiquent régulièrement au téléphone, mais il lui est interdit de venir chez lui. Ce choix a été fait pour protéger sa famille et éviter que sa présence ne perturbe l'équilibre familial aux yeux de sa femme et de ses enfants »*.

Certains anciens détenus soit 30% des participants ont partagé leur expérience de la vie en prison et ont expliqué comment cela les avait aidés à se réorienter. Par exemple, ED7 a déclaré que son incarcération l'avait fait prendre conscience de sa situation et l'avait poussé à réfléchir profondément. Avant d'être en prison, il se mettait constamment en danger en consommant et en vendant de la drogue, en volant, en commettant des cambriolages et des actes de violence physique. Cependant, il attribue à la prison le fait de lui avoir permis de trouver la bonne voie, de prendre sa vie en main et de se rétablir : *« Avant d'aller en prison, je buvais, et je faisais de mauvaises choses. Je vendais de la drogue et je n'avais aucun contrôle sur ma vie. Mais depuis que je suis en prison, j'ai beaucoup réfléchi. J'ai d'une certaine manière repris le contrôle de ma vie »* (ED7). Avant son incarcération, il ne trouvait pas de sens à sa vie, n'avait aucun projet d'avenir et se droguait quotidiennement. Tout a changé après son incarcération, puisqu'il a élaboré un plan pour l'avenir, est retourné à l'école et envisage l'avenir avec optimisme et clarté.

ED4 considère la prison non pas comme une punition en soi, mais comme une opportunité d'introspection et de développement personnel. Avant son incarcération, il menait une vie insouciant et impulsive, pleine de disputes et de conflits. Il admet s'être fié à ses poings plutôt qu'à son esprit pour prendre des décisions. ED4 explique avec force détails à quel point il était insouciant et immature avant son incarcération. Il faisait des choix sur un coup de tête et succombait souvent à ses impulsions incontrôlées. Son comportement se caractérisait par l'isolement et les explosions. Cependant, il estime que la prison lui a fourni des outils pour

reprandre le contrôle de sa vie et réfléchir plus profondément à son avenir et aux conséquences de ses actes. Grâce à cette réflexion, il a acquis la capacité de réfléchir à ses réponses avant de réagir.

4.3.1.3. Les ex-détenus contraints à s'adapter une fois sortie de prison

Lorsqu'un détenu est libéré de prison, il éprouve un sentiment de bonheur et de célébration. Cependant, il doit également faire face à la réalité de la vie à l'extérieur, ce qui implique de prendre des responsabilités. Beaucoup d'ex-détenus ne sont pas conscients de cette réalité. D'autres, au contraire, sont déterminés à réussir et se lancent dans des recherches d'emploi intensives, se comportant comme s'ils étaient en mission pour s'adapter à leur nouvelle réalité. Les termes « nouveau départ », « nouvelle vision » et « nouvelle perspective » reviennent fréquemment dans leurs discours. Selon ED2, « *sortir de prison nécessite un engagement certain de la part de l'ex-détenu, une volonté de coopérer avec la société et de prendre en charge sa propre vie* ». Il est important de prendre la bonne direction et de faire les bons choix pour réussir sa réinsertion.

De même, ED1 affirme avoir pris la décision de s'éloigner des personnes avec lesquelles il avait été impliqué dans ses activités criminelles avant son incarcération afin de commencer une nouvelle vie, de commencer une nouvelle vie et de suivre le bon chemin : « *J'ai quitté mon monde pour pouvoir recommencer ma vie, commencer une nouvelle vie et suivre le bon chemin* » (ED1). De son côté, ED7 souligne ses progrès en ces termes : « *J'avance, je fais les bons choix* » (ED7). Pour lui, au lieu de ressasser son passé, au lieu de s'en rendre prisonnier, il faut considérer que le mal est fait, qu'il s'est traduit par un casier judiciaire et qu'on ne peut pas l'effacer. Dans sa logique, c'est une cicatrice, ce qui est important maintenant, c'est de regarder vers l'avant.

Il faut donc retenir à ce niveau que l'incarcération a un effet double sur les ex-détenus pour certains les séquelles sont négatives pour d'autres positives. Il y a une sorte de remédiation, un apprentissage, une leçon tirée, une volonté de coopérer avec la société. A l'inverse l'effet de prisonnèrisation transforme souvent négativement le détenu en criminel professionnel, double son sens du crime et favorise son appartenance à un gang même à l'extérieur. D'ailleurs à la sortie d'un détenu, ces pairs lui recommandent généralement un contact sur qui faut s'appuyer une fois à l'extérieur ce qui est toutefois un premier pas vers la récidive.

4.3.2. BILAN DES RELATIONS SOCIALES DES EX-DETENUS

Dans leurs discours, des déclarations sur l'importance des relations viennent en premier dans l'ordre d'importance, avant l'accès à l'emploi. En effet, certains d'entre eux se sentent inconditionnellement acceptés par les personnes qui les entourent. Cependant, ils précisent que cette acceptation ne signifie pas que leurs proches approuvent leur comportement criminel. Cette acceptation systématique se réfère plutôt à l'absence de considérations négatives et de stigmatisation. ED3, ED8 et ED2, par exemple, n'ont pas de réelles difficultés à réintégrer leur famille après l'incarcération. Cela se traduit par un soutien exceptionnel dans la recherche d'un emploi et la volonté de mener une vie normale au sein de la famille et même à l'extérieur de la prison.

D'autre part, d'autres ex-détenus ont dû faire face aux interrogations et au regard stigmatisant de leurs proches. De nombreuses relations familiales se sont effritées. De nombreuses relations fraternelles se sont également brisées à jamais, ne laissant aucune possibilité de recoller les morceaux, et ceux qui ont réussi à s'accrocher ont souffert d'épreuves telles que le manque d'appréciation, la crise de confiance, les considérations négatives, le manque de soutien et voire le rejet total. Certains ex-détenus se sentent dévalorisés, discrédités, déconsidérés. Ces sentiments conduisent souvent à la marginalisation. C'est le cas d'ED3, ED6 et E10 qui ont délibérément choisi de rompre avec certains membres de leur famille par crainte d'être mal vus.

4.3.2.1. Expérience vécu avec ses proches après libération

Une proportion importante de personnes interrogées ont déclaré avoir été acceptées inconditionnellement par leur entourage malgré leur passé criminel. Cela ne signifie pas que leurs proches approuvent leur comportement, mais plutôt qu'ils ont évité de les juger et de les rejeter. Par exemple, ED2 a été pardonné par sa mère malgré ses activités criminelles et ses périodes d'incarcération. De même, ED8 a remarqué l'absence de jugement négatif de la part de ses proches. ED8 souligne l'ouverture d'esprit de sa mère qui ne le juge pas malgré son crime, et il reconnaît lui-même avoir blessé sa mère, qu'il considère comme une personne honnête. Ces témoignages soulignent une dimension positive de l'acceptation et de la compréhension de la part des proches des individus ayant un passé criminel. Il va plus loin ED8 en affirmant *« j'ai d'ailleurs pris l'initiative de renoncer à mon passé moins bon et de suivre les conseils de ma pauvre mère qui ne cessait de me conseiller. Je compte mener une vie plus honnête qui plairait à ma famille »* (ED8). Pour ED11, on peut lire ses propos

« *durant la période d'incarcération, j'ai connu pire, j'ai perdu tout espoir, je n'aimerais plus revivre cela au vu de l'acceptation par mes proches qui au départ portez moins de regard sur moi mais cela a beaucoup changé* ». Toutefois, ils ont pris soin de préciser que ce manque de fierté et cette gêne ne traduisaient pas un rejet ou une attitude négative. Au contraire, ils ont été acceptés inconditionnellement par leurs parents. Le foyer l'âge de Noé et celui de l'espérance ont joué un rôle primordial parmi tant d'autres. Certains ex-détenus ont été accueillis comme en famille davantage ceux n'ayant plus de famille ou encore n'ayant aucun repère. Pour ED2 « *le foyer de l'espérance m'a accueillis sans condition et depuis ma sortie de prison je dors ici, je sors parfois accomplir certaines tâches. On peut mieux ce s'épanouir ici en écoutant des conseils tout le temps prodigués* » (ED2).

A contrario la majorité des ex-détenus que nous avons interviewés soit près de 60 % ont connus d'énormes difficultés après leur période d'incarcération. De nombreux participants ont constaté un changement complet de regard de la part de leurs proches après leur sortie de prison, principalement en raison de la médiatisation de leur délit. Un participant, nommé ED7, a vécu cela après avoir été vu à la télévision suite à son cambriolage, ce qui a été considéré comme une grande humiliation pour ses proches qui se sentent stigmatisés. Cette situation a entraîné une détérioration des relations avec sa famille et son entourage, causant des blessures émotionnelles profondes. ED7 se sent embarrassé, rejeté et mal à l'aise dans sa communauté en raison de son délit et de son incarcération.

Certaines personnes ont choisi de s'éloigner de leurs proches en raison de différends passés et des préjugés négatifs qu'ils pensent inévitablement subir. Le comportement et l'incarcération de ces personnes ont déçu certains membres de leur famille et de leurs amis, ce qui a entraîné des préjugés à leur égard. Pour certains participants, ces préjugés sont subtils, mais pour d'autres, ils sont évidents. Par exemple, un participant mentionne sa relation avec son frère, avec qui il parle régulièrement au téléphone, mais qui refuse sa visite en raison de la pression de la famille. Le participant pense que son frère a pris la bonne décision en privilégiant sa famille, mais il n'est pas sûr que ses nièces puissent lui pardonner. Ces situations montrent comment les personnes incarcérées peuvent faire face à des difficultés relationnelles avec leurs proches en raison du jugement et des préjugés de la société.

L'analyse des propos de nos participants nous montre à quel point la stigmatisation sociale des ex-détenus peuvent affecter leurs proches. Sur ce point, il existe une correspondance étroite entre leurs différentes déclarations et de nombreuses études criminologiques et sociologiques.

Selon ces études, les enfants sont socialement les premières victimes de la stigmatisation de leurs parents (Paul, 2012, Porret, 2000, Bastien, 2006, Présumé, 2013).

4.3.2.2. Contexte de vie des ex-détenus avant l'incarcération

Les difficultés rencontrées pendant l'enfance, l'instabilité de la structure familiale, les erreurs de jeunesse, les épisodes tragiques, le mode de vie et l'intensité des pratiques criminelles sont autant d'éléments sur lesquels s'appuient les ex-détenus mineurs pour décrire leur situation avant l'incarcération. Le tableau présenté est si sombre en termes de pratiques criminelles que l'on peut se demander si ces conditions ne laissent pas des traces lors du retour dans la société. Ou, pour le dire autrement, cela aurait-il un impact sur leur projet de réinsertion sociale ?

Les participants à l'étude ont fourni des détails sur leurs activités criminelles avant leur incarceration. L'analyse a révélé que la majorité d'entre eux (86%) ont continué à commettre des actes criminels et ont été emprisonnés à plusieurs reprises. Certains ont également mentionné leurs affiliations avec le monde criminel, comme le cas d'ED7 qui a travaillé pour un groupe de jeunes considéré criminel pendant de nombreuses années. Il a agi en tant qu'intermédiaire dans le trafic de drogue, mais a plus tard quitté cette organisation pour poursuivre la vente de drogue de façon indépendante. Il a expliqué : « *J'ai travaillé pour le groupe Solidaires. Après, je les ai quittés et j'ai continué à mon compte pour une petite clientèle* ». Ces témoignages soulignent la persistance des participants dans leurs activités criminelles malgré leur incarceration.

D'autres hommes traduits en justice racontent les manœuvres déloyales auxquelles ils ont eu recours, comme la mendicité et l'emprunt d'argent sans le rembourser, pour obtenir de l'argent de leurs proches. Pour justifier ce mode de vie, ils mettent en avant la précarité de leurs conditions de vie, leur mauvaise situation financière et le manque de biens de première nécessité. En effet, certains ex-détenus attribuent leur situation à leur consommation excessive de drogues (ED7, ED8, ED9,). Incapables de se libérer de l'emprise de la drogue, ils sont prêts à tout pour étancher leur soif. Selon ces participants, l'usage excessif de drogues les conduit dans la mauvaise direction et est la cause principale de leur incarceration.

ED5 a été condamné à la prison pour une tentative de meurtre alors qu'il était sous l'influence de la drogue. Il admet qu'il était dépendant et que sa vie tournait autour de sa consommation. Sa dépendance l'a conduit à emprunter de l'argent sans pouvoir le rembourser, causant des difficultés financières. ED11, quant à lui, était un gros consommateur de drogues, en

particulier d'héroïne, ce qui l'a également envoyé en prison. Il a pris le risque de vendre de la drogue dans une ville sans autorisation du groupe dans lequel il appartenait. Il a également souligné son manque d'expérience en tant que vendeur, ce qui l'a conduit à se faire arrêter dès sa deuxième tentative.

La plupart des participants lient leur retour à la criminalité à des problèmes familiaux. Ils citent le manque de contrôle parental, la violence domestique, la consommation de drogues et d'alcool par leurs parents, les relations difficiles avec leurs parents et l'absence d'une figure parentale comme raisons de leur retour à la criminalité. Un participant, ED7, décrit une enfance marquée par la violence physique et psychologique, attribuant cela à l'absence d'une figure parentale dans sa vie. Son père était décrit comme violent et agressif, et cette violence constante à l'égard de lui-même, de son jeune frère et de sa mère a conduit à son expulsion du domicile familial. Sa mère, quant à elle, était souvent absente en raison de ses trois emplois pour subvenir à leurs besoins.

D'autres étaient des criminels occasionnels avec une seule condamnation. Il s'agit de deux participants (AE13 et AE6), ce qui représente un pourcentage de 14%. Il convient de noter que le terme « délinquant occasionnel » ne se réfère pas à une personne qui commet un crime mais qui réussit à se faire prendre une fois ou qui n'a qu'une seule condamnation. Au contraire, il s'agit de personnes qui ne commettent pas de délits, mais qui sont devenues « criminelles » en raison d'une circonstance particulière.

4.3.2.3. Conservation des liens avec des ex-détenus

La plupart des participants, à l'exception d'ED7 et ED3, expriment clairement leur volonté de rompre définitivement avec leurs anciens amis criminels. Ils veulent abandonner leurs activités illégales et estiment que la majorité de leurs amis sont toujours impliqués dans la criminalité. Ils choisissent donc de couper tous les liens possibles avec ces personnes. Par exemple, ED1, en liberté conditionnelle, doit éviter les personnes qui consomment ou vendent de la drogue, et compte maintenir cette distance même après sa période de libération définitive. Il pense qu'il est dans son intérêt de s'éloigner de ses amis toxicomanes, car ils continuent à détruire leur vie alors qu'il essaie de se rétablir. ED10 parle également de « nettoyer » son entourage en gardant les « bons amis » et en rejetant les « mauvais ». Ces décisions sont motivées par le désir d'éviter une influence négative et dommageable.

Quant à ED2, il admet qu'il consomme encore des drogues, mais de manière mesurée. Il évite d'être figé en permanence. Il mène sa propre vie. Il a rompu radicalement avec ses anciens amis : "Je ne vends plus de drogue. « Je ne vends plus de drogue. [...]. J'ai une famille et je travaille, C'était dur au début » (ED2). Dans le même temps, il a également coupé les ponts avec ses anciens amis avec lesquels il était impliqué dans la criminalité. De plus, il mentionne qu'il ne s'entend pas avec ceux qui sont encore incarcérés. Il suppose qu'ils sont toujours impliqués dans les mêmes activités criminelles et qu'ils vivent toujours dans le même environnement.

ED9 a décidé de couper les ponts avec ses anciennes connaissances de la prison à la fin de son séjour en prison. Il considère qu'il a commis une erreur en établissant des contacts lors de sa première incarcération. Pendant sa seconde période d'incarcération, il ne souhaite plus entretenir aucun lien avec les personnes incarcérées. Selon lui, la prison n'est pas un endroit propice pour se faire des amis. Il explique que le système carcéral est à blâmer et qu'il n'a aucun intérêt à renouer avec ses anciennes connaissances de la prison. L'objectif d'ED9 est de repartir à zéro avec une nouvelle perspective et de se faire de nouveaux amis dans d'autres sphères de sa vie. Il met toutes les chances de son côté en sélectionnant soigneusement les personnes qui feront partie de son nouveau cercle d'amis.

ED8 a pris la décision de réévaluer ses anciens amis avant son incarcération et a réalisé qu'ils étaient tous des trafiquants de drogue, des membres de gangs et des brutes sans respect pour la loi. Après sa sortie de prison, il a décidé de mettre fin à ses activités criminelles et de rompre toutes les relations susceptibles d'entraver sa réinsertion sociale. Ses déclarations suggèrent qu'il l'a fait volontairement, en suivant les conseils de son père. Il considère que la prison n'est pas un endroit pour se faire des amis, mais plutôt pour purger sa peine. Cependant, il souligne également l'importance d'avoir de bonnes relations interpersonnelles pendant l'incarcération. Il est donc nécessaire de communiquer avec ses codétenus, mais une fois sorti de prison, il faut rompre radicalement les liens. Ce qui traduit le fait que le maintien du lien entre détenus peut s'avérer fatale au processus de réinsertion socioprofessionnelle. La majorité des ex-détenus qui maintiennent des relations avec les anciens compagnons codétenus finissent par plonger dans les activités illicites gage d'une seconde incarcération dans la plus part des cas. La lutte contre la récidive devrait commencer par la sélection de ses amis une fois sortie de prison.

4.3.3. RECHERCHE D'EMPLOI

Les perspectives de réinsertion des ex-détenus reposent aussi sur leurs possibilités d'obtention d'un emploi après une période d'incarcération. Ceci pouvant être anticipé par la formation reçu durant la privation de liberté même si selon les résultats obtenus, lesdites formations sont non planifiées et ne reposent nullement sur les besoins des détenus encore moins de l'environnement. La plupart de nos interviewés n'ont pas d'emploi soient ont eu beaucoup de difficultés à exercer une activité parallèle notamment menuiserie, aide maçon, brouettiers (ED3), aide soudeur métallique (ED6) ou encore substituts de coiffeur (ED2). Ces activités parfois moins régulière et spontanée occupent ces judiciairisés.

4.3.3.1. Activités menées par les ex-détenus au quotidien

L'obtention d'un emploi est généralement moins aisée même pour les diplômés ordinaires. Il est donc évident cette situation soit encore plus difficile pour les ex-détenus qui en plus des stigmates de tout ordre ont perdu leurs repères. C'est qui transparait dans le discours de nos interviewés qui estiment que la période passé en détention à encore fragilisée leurs potentialités et chance de trouver un emploi. Pour ED8 « *j'ai passé plus de 5 années là-bas, ce qui fait que j'ai tout perdu, mes activités auparavant ne sont plus accessibles pour moi, car mes anciens patron ne comptent plus m'accepter* » (ED8). Dans le même sens, ED3 affirme que « *avant mon incarcération j'avais une activité de soudure que j'exerçais au quartier mais depuis ma libération ne suis plus allé. J'imagine le regard qui m'attend tout a changé en ma défaveur* ». On note donc l'ensemble des difficultés liées à l'obtention d'une activité quotidienne pour les ex-détenus adossée davantage aux stigmates formulés à leur égard.

Globalement 60% des ex-détenus mineurs que nous avons interrogé n'avaient aucune activités quotidiennes à exercer au moment du déroulement de l'enquête. La plus part évoques les tentatives sans succès d'obtenir une activité rentable. C'est le cas d'ED5 et ED8 qui affirment respectivement que « *Depuis ma libération j'ai été accueilli par le foyer. Il m'arrive souvent de sortir dans la rue pour demander si je peux effectuer une activité quelconque mais c'est toujours difficile. Cela fait 6 mois que j'essaye de chercher un truc à faire en vain* » (ED5) pour l'autre, « *avant d'aller en prison je faisais la maçonnerie au quartier j'avais déjà des contacts actifs. Les gens me contactaient au moins une fois par semaine et j'allais travailler jusqu'à ce que je sois incarcéré. A présent je n'ose même plus les contacter à l'extérieur c'est plus compliqué si on ne vous connaît pas on ne vous fait pas confiance* » (ED8). Il est annoter

ici que l'obtention d'une activité quotidienne est plus qu'une mer à boire pour les ex-détenus qui font face à de multiples résistances liées à leur estime de soi et aux stigmates extérieurs.

Par ailleurs certains détenus ont des activités au quotidien. Il s'agit notamment des activités de soudure, de compagnon de marché (Brouettiers), d'aide maçon, aide menuisier ou de vendeur à la sauvette comme le cas de deux-ex-détenus (ED10 et ED4). Rencontré simultanément au marché en pleine activité, les anciens pensionnaires de la prison principale de Mfou-Yaoundé sont des « apacheurs ». Il s'agit d'une activité devenue virale dans les surfaces commerciales et marchandes où à la vue d'un client ou potentiel, les jeunes gens accourent en casquette de facilitateur et de conseiller. On peut entendre ED10 dire : « *nous travaillons en synergie éric et moi. On cherche les clients, on leur propose les services des boutiques d'à côté contre un pourcentage sur l'article vendu et parfois d'une main levée par le propriétaire. C'est ce que la plus part pouvant faire même si cela reste très difficile aussi* ». Ces deux ex-détenus exercent cette activité au marché Mokolo depuis leur libération il y a 1 an sensiblement.

Pour l'ex-détenu codifié (ED11), depuis sa libération l'an dernière, il accompagne son oncle au quotidien. L'oncle exerce dans le domaine de la maçonnerie comme métier de base. A la sortie de prison de son neveu, il lui a proposé de souvent l'accompagner dans son activité afin de l'amener à se réinsérer progressivement. « *J'ai été accueilli à ma sortie par mon oncle. Au départ c'était difficile mais avec le temps j'ai pu m'intégrer. Généralement je suis « aide maçon » payé à 2500 FCFA par jour de travail* » (ED11). L'obtention d'une activité est souvent facilitée par les proches des anciens détenus qui parfois se trouvent dans l'obligation de recevoir les congénères malgré le tort commis par ces derniers.

Pour la quasi-totalité de nos participants, l'accès à un emploi est nécessaire à la réinsertion dans la société. En outre, il permet à l'ex-détenu de se réaliser pleinement et le protège de la tentation de retomber dans la délinquance. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les participants ont beaucoup insisté sur la nécessité d'avoir un emploi stable et rémunérateur pour leur permettre de rester dans le droit chemin. Or, l'accès à un tel emploi pour une personne ayant un casier judiciaire n'est pas toujours aisé et nécessite un parcours du combattant. C'est pourquoi beaucoup d'entre eux s'adressent à des agences pour l'emploi, utilisent de nombreuses autres stratégies et s'investissent dans des recherches intensives afin de trouver un emploi.

4.3.3.2. Stratégies d'obtention d'un emploi par les ex-détenus

Plusieurs interviewés ont évoqué la nécessité de faire recours à une assistance pour obtenir un emploi. Certains se sont fait enrôler par le FNE, la DISJEV afin de les aider à obtenir un emploi un peu plus décent. D'autres par ailleurs mettent l'accent sur une recherche intensive d'emploi et d'aucuns adoptent d'attitudes exemplaires pour séduire éventuellement les employeurs

L'une des principales stratégies des personnes condamnées par le tribunal est de solliciter l'aide des agences pour l'emploi afin de surmonter les obstacles liés à leur casier judiciaire. Ces agences les aident à préparer leurs CV, à développer des techniques et des stratégies pour les entretiens d'embauche, ainsi qu'à se préparer mentalement. Cependant, certains participants, malgré leurs efforts et le soutien d'organisations spécialisées, ont du mal à trouver un emploi. Par exemple, ED1 et ED7 ont intensivement cherché un emploi mais n'en ont pas encore trouvé, tandis que ED4 doit changer d'emploi en raison de son passé en matière de fraude. Même si les agences pour l'emploi offrent un soutien précieux, il semble qu'il y ait toujours des défis à surmonter pour ces personnes condamnées par le tribunal. De même, ED10 nous parle du soutien qu'il a reçu pour accéder à l'emploi. Il a bénéficié d'une aide à l'emploi. Il a reçu de l'aide pour rédiger son CV, pour mener une recherche d'emploi intensive et pour apprendre à se présenter devant un employeur lors d'un entretien. Il a également révélé que la recherche d'emploi était nouvelle pour lui.

Sur les 9 participants interrogés (ex-détenus), 8 d'entre eux ne travaillaient pas au moment de l'entretien, mais ils étaient tous activement engagés dans la recherche d'emploi. Certains d'entre eux décrivent même leur recherche comme intensive. Par exemple, ED2 déclare être à la recherche intensive d'emploi, tandis qu'ED9 décrit l'intensité de sa recherche en rendant visite aux employeurs chaque semaine, tôt le matin et en apportant une copie de son CV. ED5 utilise également une stratégie similaire en contactant les employeurs chaque semaine, même s'il est déjà dans la même institution. Il préfère rendre visite aux employeurs en personne car il pense que c'est la meilleure façon de les contacter. Dans l'ensemble, ces participants sans emploi font preuve d'une grande motivation dans leur recherche d'emploi et mettent en place des stratégies spécifiques pour augmenter leurs chances de succès.

Les participants ED3, ED9 et ED5 ont adopté une stratégie similaire dans leur recherche d'emploi en apportant leur CV partout où ils allaient et en ciblant les rencontres avec les employeurs le matin. Cela leur a permis d'entamer des discussions et de montrer leur

motivation à trouver du travail. Quant à ED1, il a décidé de revoir ses aspirations professionnelles pour se détourner du vol et de la vente de drogue, et est désormais prêt à accepter n'importe quel travail. Il décrit en détail le coût de son travail et cherche à proposer des prix compétitifs pour attirer de potentiels clients, dans le but d'obtenir davantage de contrats. ED2 a également utilisé cette stratégie pour sa recherche d'emploi. Ces participants ont tous fait preuve d'une approche proactive et persévérante dans leur démarche de trouver un emploi.

Certains se plaignent de la rigueur du processus d'embauche. Le processus de recherche d'emploi est très exigeant. Elle demande beaucoup de travail et de la détermination. Cependant, l'un d'entre eux (ED8) a ciblé spécifiquement le secteur de l'immobilier pour trouver un emploi. Il voulait trouver un emploi et c'est dans ce secteur où tous ses efforts sont concentrés. Il admet que la recherche d'un emploi est une nouvelle expérience pour lui. Après tout, il n'a jamais travaillé de sa vie. C'est pourquoi c'est plus difficile pour lui. Il affirme ainsi que : « *J'ai eu du mal à trouver un emploi. Et de commencer à travailler parce que je n'ai jamais travaillé de ma vie* ». (ED8).

Une stratégie importante pour les participants a été d'adopter une attitude positive envers les employeurs, en mettant l'accent sur la confiance en soi. Pour eux, cela implique de se sentir en sécurité et d'avoir confiance en leurs valeurs personnelles et leurs capacités. Ils soulignent l'importance de se connaître soi-même en identifiant ses forces, faiblesses et compétences. De plus, ils recommandent de se familiariser avec le domaine dans lequel on souhaite travailler, car cela renforce l'estime de soi et rassure les employeurs. Pendant les entretiens d'embauche, il est essentiel de démontrer que l'on sait ce que l'on cherche et de prouver ses compétences en lien avec le poste visé. Ces différentes stratégies peuvent permettre aux ex-détenus d'accéder à un l'emploi.

Notre analyse de cette déclaration a révélé plusieurs points. Tout d'abord, vous devez être en mesure de décrire vos talents au moment de l'entretien. Les candidats doivent être en mesure de décrire leurs talents au moment de l'entretien. Cela signifie que vous devez être en mesure de décrire une image globale de ses compétences, de son expérience et de ses connaissances.

Deuxièmement, il doit exister un lien étroit entre les compétences personnelles décrites et l'emploi que vous recherchez. C'est essentiel si vous voulez vraiment convaincre l'employeur que vous êtes la bonne personne pour le poste, le candidat idéal qu'il recherche. Ensuite, vous devez convaincre l'employeur que vous êtes élégant, poli et sociable. Cela devrait avoir un

effet positif sur sa perception. En outre, si vous obtenez le poste, vous devrez travailler dur et bien pour attirer l'attention du patron. En plus de l'honnêteté et l'ouverture avec l'employeur, certains participants, comme ED5, pensent qu'il suffit de montrer au patron que l'on veut simplement un travail. Une fois que vous aurez mis le pied dans la porte, vous aurez l'occasion de lui montrer ce que vous pouvez faire. Montrez-lui ce que vous savez faire. En outre, ce participant a particulièrement insisté sur la ponctualité. Il a souligné qu'un patron ne pardonnera pas un emploi à un candidat qui est en retard à son premier entretien. Il a également insisté sur l'importance du dévouement, non seulement dans la recherche d'un emploi, mais aussi dans l'obtention d'un emploi.

4.3.3.2. Difficultés d'accès à un emploi pour les ex-détenus

L'accès à un emploi pour les judiciairisés est loin d'être une source de tranquillité ni d'aisance. Il est de plus en plus difficile pour ces besoins d'être acceptés par la société mais ceci est encore plus difficile chez les employeurs qui, n'arrive pas à se déconnecter du passé de l'ex-détenu.

Les participants ont identifié le casier judiciaire comme la principale cause de leurs problèmes d'accès à l'emploi. Cependant, la nature du crime commis est également importante, car les crimes violents sont généralement considérés comme plus graves que les autres types de crimes et de fraudes, y compris les crimes liés à la drogue. Les crimes contre les personnes sont considérés comme plus graves que les crimes contre les biens. Par conséquent, la gravité et la nature d'un délit ont un impact négatif sur l'accès à l'emploi. Cela a été souligné en détail par les participants ED1 et ED6.

Il est souligné dans leur propos que la nature du délit commis joue un rôle crucial dans l'accès à l'emploi lors du retour dans la société. Par exemple, la perception d'une personne ayant commis un crime est très négative, particulièrement si le crime concerne des enfants ou des femmes, incluant la violence physique et sexuelle. Selon une personne interrogée, un ex-détenu dans cette situation ne sera jamais embauché. Un chef d'entreprise qui embauche des personnes ayant un casier judiciaire ne serait pas en mesure d'embaucher quelqu'un ayant commis des abus sexuels envers des femmes ou des femmes et des enfants, considérant ces crimes comme impardonnables. En somme, le type de crime commis peut donc fortement affecter les chances d'un ex-détenu d'obtenir un emploi.

ED3 a été condamné pour vente de drogue et cambriolage, ce qui a affecté sa capacité à trouver un emploi dans le domaine du nettoyage après sa sortie de prison. Le fait d'avoir un casier judiciaire l'empêche également de quitter le pays et il se sent incapable d'obtenir un emploi dans un supermarché. ED9 pense que son passé criminel est la raison pour laquelle il ne parvient pas à trouver un emploi et il se rend compte à quel point il est difficile pour un ex-détenu d'accéder à un emploi sans soutien. Pour ED2, la recherche d'emploi après sa libération a mis en évidence les obstacles auxquels sont confrontées les personnes ayant un casier judiciaire. Il a été rejeté à plusieurs reprises en raison de son casier judiciaire et pense qu'il n'y a pas d'opportunité pour les personnes ayant des antécédents. Il exprime son sentiment d'être confronté à des portes fermées en raison de son casier judiciaire.

La personne en question a une vision négative du processus de recherche d'emploi, qu'elle juge difficile, surtout après avoir été en prison et avoir été confrontée à des problèmes de santé. Il hésite à reprendre ses activités criminelles antérieures pour gagner sa vie en raison de la difficulté à trouver un emploi. La déclaration suggère que s'ils ne parviennent pas à trouver un emploi, il est possible qu'ils aient recours à leurs anciennes pratiques pour subvenir à leurs besoins financiers. La perception de l'individu met en évidence les difficultés rencontrées par les anciens détenus pour trouver un emploi et le risque potentiel de récidive s'ils ne parviennent pas à se réinsérer dans la société.

Au-delà de la question du casier judiciaire, la plupart des participants ont cité leur manque d'expérience et d'éducation comme l'une des causes de leurs problèmes d'accès à l'emploi. En fait, sur un total de 13 participants, 10 (76,92%) n'avaient pas terminé leurs études secondaires. De plus, seuls trois des six participants ayant terminé leurs études secondaires n'ont pas eu l'occasion d'apprendre un métier. On peut donc dire qu'en plus des antécédents judiciaires, le manque d'expérience et d'éducation affecte négativement l'accès à l'emploi des ex-détenus.

Plusieurs personnes (ED5, ED1, ED8, ED3) ont évoqué le fait qu'elles avaient un manque d'éducation qui avait un impact sur leur accès à l'emploi. Ces individus estiment que leur manque de formation et d'expérience joue en leur défaveur lorsqu'ils cherchent du travail. Ils pensent que peu d'employeurs sont prêts à embaucher quelqu'un sans diplôme et sans expérience. Le fait de ne pas avoir terminé ses études secondaires ou de ne pas avoir fait d'études universitaires rend également plus difficile la recherche d'un emploi. Les personnes concernées ont exprimé leur frustration face à cette réalité, soulignant le fait que tout le

monde ne peut pas embaucher quelqu'un sans éducation, sans formation et sans expérience. Certains ont même essayé de minimiser l'impact négatif d'autres facteurs, comme un casier judiciaire, sur leur accès à l'emploi.

4.3.3.3. L'impact de la médiatisation de l'incarcération

Certains participants insistent sur les effets néfastes de la couverture médiatique de leur crime sur leur accès à l'emploi. C'est le cas d'ED3, qui estime que l'accès à l'emploi a été rendu plus difficile en raison de la médiatisation de son crime. En effet, la dans les journaux, à la télévision et sur les réseaux sociaux tels que Facebook sur son crime ce qui l'a rendu plus visible. Dans sa logique, cela a impact sur son accès à l'emploi. De même, ED7 a fait état de l'impact de la couverture médiatique de son crime sur l'accès à l'emploi. J'ai été très présent dans les médias et cela a été très préjudiciable à ma capacité à trouver un emploi.

Le problème de l'accès à l'emploi pour les ex-détenus est causé par plusieurs facteurs, dont les antécédents criminels, le manque d'expérience et de formation, et la médiatisation de la criminalité. Cependant, il y a d'autres raisons qui n'ont pas été suffisamment étudiées. Par exemple, il est noté que sur 13 participants, seuls 3 avaient terminé leurs études secondaires, ce qui peut limiter leurs opportunités d'emploi. De plus, certains participants ont abandonné l'école au cours de leur première année d'études secondaires ou n'ont pas pu passer en cinquième année. Il est important de prendre en compte toutes ces circonstances lors de l'évaluation de l'accès à l'emploi des ex-détenus, car le casier judiciaire n'est pas le seul facteur à considérer. Il est nécessaire de mettre en place des programmes de formation et de réinsertion pour aider ces individus à trouver du travail après leur sortie de prison.

4.4. SYNTHÈSE DES RESULTATS

Les prisons camerounaises manquent d'une vision politique et d'un plan stratégique pour le milieu carcéral. Les responsables des prisons prennent des décisions sans outils de pilotage et les pratiques sont basées sur les missions du milieu carcéral. Cependant, en l'absence de protocole et d'outils de gestion adaptés, les prisons fonctionnent de manière autonome. Il est souligné que toute organisation efficace a besoin d'un tableau de bord pour atteindre ses objectifs, mais le milieu carcéral ne dispose pas d'un tel outil basé sur une politique globale d'organisation, de fonctionnement et de planification pour la réinsertion. En conclusion, il est noté que le système carcéral au Cameroun fonctionne sans direction politique claire et sans planification globale pour améliorer la situation des prisonniers.

Il est essentiel de réorganiser le système carcéral afin de remédier aux dysfonctionnements actuels et de répondre aux nouvelles exigences de gestion publique. L'éducation joue un rôle crucial dans la protection de la société, la réhabilitation et la réintégration sociale des anciens détenus. Cependant, le gouvernement n'a pas prévu de plan de développement dans ce domaine. Il est nécessaire d'intervenir à différents niveaux, en mettant en place des politiques éducatives adaptées, des programmes et des contenus spécifiquement conçus pour le milieu carcéral. Il est crucial de travailler avec les universités pour développer des programmes éducatifs accessibles à tous. De plus, il faudrait proposer des contenus liés à l'éducation civique et morale, à la reconstruction de l'image de soi des détenus et à leur réinsertion sociale. Bien que des efforts soient déployés dans ce sens, l'application de ces mesures reste souvent dominée par une approche punitive excessive.

Selon les participants interrogés, le casier judiciaire est l'une des principales raisons de leurs difficultés à trouver un emploi. Cependant, la nature du crime commis joue également un rôle, les crimes violents étant considérés comme plus graves que les autres types de crimes, y compris les crimes liés à la drogue. Les crimes contre les personnes sont également considérés comme plus graves que les crimes contre les biens, ce qui a un impact négatif sur l'accès à l'emploi. Par conséquent, la gravité et la nature d'une infraction ont un impact significatif sur les opportunités professionnelles.

Il est nécessaire de développer un système judiciaire au Cameroun, afin de trouver des solutions à ce problème. Le passé criminel d'une personne ne disparaît jamais complètement, quel que soit le crime commis. Cela rend la réinsertion sociale encore plus difficile, car cela affecte la confiance que la société accorde à ces individus. De plus, cela limite leur accès non seulement au marché du travail public, mais aussi au marché du travail privé, car les employeurs peuvent également prendre en compte les antécédents judiciaires des demandeurs d'emploi avant de prendre leur décision.

La transformation de la prison et du système de suivi post-pénitentiaire en sont venus à être critiqués en raison de leur inefficacité dans la prévention de la récidive. Le taux de récidive est en constante augmentation, en particulier parmi les anciens détenus mineurs. Les autorités pénitentiaires estiment que la prévention de la récidive repose sur plusieurs dimensions interdépendantes. Ils proposent l'intégration d'un système de justice des mineurs dans le système de justice pénale, incluant des mesures préventives, la déjudiciarisation, les avertissements extrajudiciaires et les mesures de réparation et de réinsertion.

Malheureusement, le Cameroun ne dispose pas d'une politique d'encadrement des anciens détenus, ni de mécanismes d'encadrement post-carcéral, qui sont essentiels pour assurer leur réinsertion sociale et éviter la récidive. Un encadrement post-carcéral est une fonction spécifique consistant à superviser les anciens détenus après leur libération afin de garantir leur bon comportement.

Le système pénitentiaire au Cameroun est organisé en prisons centrales, principales et secondaires, chacune ayant ses propres objectifs. Les détenus sont d'abord transférés dans les prisons principales pour purger une partie de leur peine. Ensuite, ils sont transférés dans les prisons secondaires où des activités de préparation à la réinsertion sont proposées. Cependant, il y a encore des prisonniers dans les prisons centrales malgré le fait qu'ils soient presque prêts à être libérés. Cette situation est due à l'insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières, ce qui entraîne une surpopulation carcérale. L'administration pénitentiaire au Cameroun peine à s'adapter à cette situation en raison de pratiques de gestion peu orthodoxes. Malgré les ressources mises à disposition, les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants. Il est nécessaire d'améliorer la gestion des ressources et de mettre en place des mesures pour remédier à la surpopulation carcérale.

Il est clair que le milieu carcéral est un environnement fermé, restreint et peu connu, tant sur le plan structurel que managérial. Le style de gestion utilisé dans les prisons est réputé coercitif, car la prise de décision repose davantage sur des pratiques informelles et est truffée de sanctions. Or, "trop de sanctions mènent toujours à la rébellion". Dans cette structure publique, la gestion est généralement dictée par le sommet stratégique, qui impose une ligne de conduite dans son propre intérêt. Il en résulte que "l'on peut avoir une politique de gestion efficace, mais les règles de fonctionnement interne dépendent du sommet stratégique, qui est responsable de la vision d'ensemble". En d'autres termes, « plus on est loin du sommet stratégique de Yaoundé, meilleure est la décision prise par les directeurs ».

La plupart des administrateurs de prison ne sont pas formés à la gestion publique, ce qui est pourtant essentiel pour leur travail. Les autorités pénitentiaires doivent donc être responsabilisées dans la gestion des institutions pénitentiaires, qui semblent manquer d'un objectif clair. Il manque également une vision globale du développement des prisons au Cameroun, ce qui entraîne des pratiques de gestion individualistes. Il est urgent de former les administrateurs pénitentiaires à la gestion dans un contexte complexe. Cependant, les efforts en ce sens se font toujours attendre en raison de la centralisation du pouvoir.

La planification des cours de formation en prison ne tient pas compte de l'évaluation des compétences des détenus, mais plutôt des ressources disponibles. Cela signifie qu'il n'y a pas de prise en compte des besoins spécifiques de chaque détenu. De plus, la formation du personnel pénitentiaire ne prend pas en compte cette approche d'évaluation des compétences. Cela pose un problème car la réinsertion sociale est plus difficile pour les délinquants dont le niveau d'éducation de base est faible et dont les compétences ne correspondent pas aux exigences du marché du travail. Le manque d'opportunités de formation pour les détenus les empêche de planifier leur retour réussi dans la société. Les travailleurs sociaux doivent donc se concentrer sur des approches éducatives pour amener les individus à renoncer à la criminalité et favoriser leur réintégration sociale, ce qui serait également bénéfique pour les autorités car l'incarcération a un coût réel pour l'État.

Le système pénitentiaire camerounais ne dispose pas d'un projet d'établissement spécifique pour l'encadrement des mineurs détenus, ce qui conduit à un manque d'orientation et de gestion efficace de ces établissements. Les résultats d'une étude montrent que les pouvoirs publics n'ont pas encore défini de plans d'encadrement des détenus mineurs, ce qui nécessite des ajustements dans ce secteur crucial pour le développement du pays. Afin de favoriser la réinsertion socioprofessionnelle des détenus, il est nécessaire de mettre en place une politique qui promeut l'encadrement des jeunes détenus et leur réinsertion dans le milieu carcéral, en prenant en compte les réalités spécifiques de cet environnement. Il est donc essentiel de développer un projet institutionnel spécifique pour les mineurs détenus afin d'optimiser les résultats et guider efficacement les établissements pénitentiaires.

Certains participants ont souligné les conséquences négatives de l'incarcération, telles qu'une vie difficile après la libération. Ils sont confrontés à un traitement défavorable de la part de leur entourage et à la stigmatisation, ce qui affecte leur estime de soi. Ils ont également des difficultés à trouver un emploi, à acheter des produits de première nécessité et à gagner leur vie légalement. Un autre problème est le regard négatif et stigmatisant de leur entourage. Les hommes témoignent d'un changement significatif dans le comportement de leurs proches à leur sortie de prison. Certains participants soulignent également l'impact négatif de la médiatisation de leurs crimes sur leur accès à l'emploi. La médiatisation de leur crime les rend plus visibles, ce qui a un impact sur leur accès à l'emploi.

**CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CADRE
D'INTERVENTION**

5.1. DISCUSSION DES RESULTATS EMPIRIQUES ET THEORIQUES

Les résultats obtenus sont présentés suivant leurs caractères empiriques selon les points de vue des différents participants. Ils sont organisés selon les thèmes et sous-thèmes de départ afin de ressortir la quintessence des propos. Il s'agit des transformations structurelles en milieu carcéral, du management des ressources, de l'auto efficacité organisationnelle des prisons, des perspectives de réinsertion et, enfin le point de vue de certains ex-détenus sur leurs démarches de réinsertions socioprofessionnelles. L'interprétation desdits résultats consiste d'une part à résumer les résultats empiriques obtenus puis leurs analyses et confrontations théoriques.

5.1.1. De la transformation structurelle en milieu carcéral aux perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs.

Suivant les résultats obtenus graduellement, il ressort que le milieu carcéral, service public applique une démarche singulière. Cette singularité se justifie notamment par l'absence d'une politique propre à l'organisation systémique en milieu carcéral, le manque de planification stratégique, l'inexistence des plans de fonctionnement structurés et donc, une absence des outils de pilotage gage de performance organisationnelle. Pourtant, les outils de pilotage se définissent comme un ensemble d'indicateurs, destinés à permettre aux gestionnaires de faire le point sur l'évolution des systèmes qu'ils gèrent et d'identifier les tendances qui les affecteront à un horizon compatible avec la nature de leurs fonctions (Malleret & al, 2013). Il s'agit des outils de mesure de la performance indispensable à la prise de décision de tous les acteurs de l'entreprise (Fernandez ; 2008).

L'efficacité organisationnelle du milieu carcéral passe également par l'implémentation des outils de pilotage systémiques. Il est donc impératif pour le milieu carcéral en tant que service public et organisation d'intégrer les outils de pilotage comme socle de compétences. Notamment le tableau de bord, l'organisation du processus, le travail en équipe entre autres. En tant qu'outil, le tableau de bord est basé sur une vision hiérarchique de l'organisation, structurée en termes d'unités de production. (Kaplan & Norton, 2001). Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Elle permet d'identifier qualitativement une chaîne de relations causales de la performance stratégique à la performance opérationnelle. Cependant, il a été observé que le management pénitentiaire s'intéresse davantage aux services de sécurité et de discipline (Morelle, 2018) et se concentre sur la dimension punitive.

Le tableau de bord de l'environnement carcéral met principalement l'accent sur la sécurité et les règles internes, plutôt que sur la préparation des détenus à leur libération. Les autorités pénitentiaires se concentrent sur l'aspect punitif de l'emprisonnement en accordant ou en refusant des permissions (Ngono Bounougou, 2014). Cela crée un système de pouvoir carcéral régi non pas les textes mais plutôt les pratiques subjectives (Morelle, 2018). Les indicateurs de ce tableau de bord sont les sanctions, les privations de liberté et les interdictions de participation à des programmes. Cependant, on note un manque de vision et de planification à court, moyen et long terme concernant la performance du milieu carcéral non seulement en termes de récidive mais aussi d'impact social.

Certes, l'intérêt du tableau de bord pour la performance structurelle est apparu au début du vingtième siècle, notamment avec l'avènement de l'ère industrielle. A cette époque, la première mission du tableau de bord était de répondre aux besoins opérationnels de pilotage des activités de l'usine, notamment la production (Zian, 2013). Cette évolution dans le temps permet au tableau de bord d'assumer son rôle d'outil de pilotage capable de conduire des structures, notamment pénitentiaires. Il implique le suivi détaillé du plan d'action, ce qui a donné naissance à la méthode OVAR (Objectifs, Variables Action, Responsables) (Zian, 2013). Bouquin (2001) définit le système de tableaux de bord comme un outil d'action dans lequel un " petit ensemble d'indicateurs (cinq à dix) est intégré pour permettre aux gestionnaires de connaître l'état et l'évolution des systèmes qu'ils gèrent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ". En ce sens, nous pouvons conclure que si les centres sociaux éducatifs en milieu carcéral intégraient un tableau de bord dans leur processus de gestion, il y a de fortes chances que ces centres soient plus efficaces et plus opérationnels (Bouquin, 2001).

Aussi, dans le milieu carcéral, il est important de mettre en place une action coordonnée afin d'améliorer l'efficacité des mesures prises en faveur des détenus. Le travail en équipe au sein d'une organisation est plus productif que le travail en groupe car il permet une synergie positive entre les différents acteurs sociaux, religieux, administratifs et judiciaires. Cependant, malgré les nombreuses mesures mises en place, le taux de réinsertion reste faible et le taux de récidive élevé, en particulier chez les jeunes détenus (Ebe Zambo, 2019). Les chercheurs ont constaté que plus la période d'incarcération est longue, plus la récidive a lieu longtemps après la condamnation initiale (Kensey, 2011). Les périodes d'observation plus longues sont particulièrement pertinentes pour les crimes entraînant de longues peines d'emprisonnement, car les détenus sont empêchés de récidiver pendant leur incarcération. Ainsi, il est nécessaire

de repenser les mesures prises et de favoriser une approche collective pour atteindre de meilleurs résultats en termes de réinsertion et de diminution de la récidive.

Conformément au Nouveau Management Public référentiel théorique et opérationnel en matière de fonctionnement et d'organisation des services publics, en tant que tel, le milieu carcéral nécessite des aménagements structurels tant au niveau des dispositifs d'encadrement multiples des détenus qu'au niveau de la modernisation suivi post carcéral passant par une élaboration d'une vision stratégique en matière de détention au Cameroun inexistant selon les résultats obtenus dans la présente étude (2023).

Pour ce qui est du dispositif d'éducation et/ou de formation en milieu carcéral, il est annoté que ce dernier est inadapté et coercitif (Banen & Chaffi, 2023). Selon Banen & Chaffi (2023), les activités éducatives en milieu carcéral sont celles qui peuvent contribuer à un changement d'attitude du détenu et à sa reconversion, ou celles qui peuvent améliorer son niveau d'éducation. La réalisation d'un tel objectif passe inévitablement par des changements organisationnels et opérationnels. Il est donc essentiel de considérer le pénitencier camerounais comme une institution publique dans laquelle les pratiques sont régulées et réajustées par de nouvelles approches de gestion visant à rationaliser les dispositions légales et à réorganiser les dispositifs de formation en proposant des formations à la carte qui tiennent compte des profils individuels des détenus qui en bénéficient.

Pour améliorer la qualité des services des centres socio-éducatifs fermés, il est nécessaire de mettre en place une approche processus, selon Bourguignon (2018). Cette approche consiste à identifier les processus liés directement aux bénéficiaires des centres, ainsi que les processus de soutien tels que les ressources humaines, la maintenance et les travaux neufs. Cependant, dans ces centres socio-éducatifs, les ressources humaines chargées de superviser les processus ne sont pas suffisamment qualifiées, ne sont pas intégrées dans le processus de décision et sont en nombre insuffisant. La majorité des personnes impliquées dans la formation sont des détenus qui exercent le rôle d'enseignants dans le but de s'évader de leur situation carcérale. Cette situation met en évidence l'importance d'une gestion des ressources humaines adéquate pour garantir le bon fonctionnement des processus et améliorer la qualité des services offerts dans ces centres.

Les résultats ont également montré que l'extrait du casier judiciaire organisé en bulletin constitue un réel obstacle à toute éventualité de réhabilitation qu'elle soit sociale, professionnelle et même cognitive. Plusieurs études juridiques à travers le monde ont

amplement documenté les nombreuses conséquences juridiques des condamnations pénales, en particulier dans le domaine de l'emploi. De nombreuses dispositions légales restreignent ou interdisent l'accès à un métier ou à une profession. Dumont (1996) ose affirmer, bien qu'elle ne limite pas son commentaire aux incapacités dans le domaine de l'emploi, que

Ces incapacités sont si nombreuses que, prises ensemble, les notions de dégradation civique et de mort civile, historiquement associées à la peine de mort et disparues du droit civil, survivent encore sous une forme diffuse et fragmentée dans les multiples incapacités juridiques résultant de diverses condamnations pénales (p.129).

Au sens de Ngonou Bounoungou (2014), des aménagements doivent être opérés dans ce secteur public pratiquement déconnecté des principes organisationnels fondamentaux. Selon elle, il est tout d'abord nécessaire de limiter les détentions provisoires qui sont d'ailleurs plus consistantes que les condamnations proprement dites. Une étude sur la démographie des prisons au Cameroun montre que plus de la moitié des détenus sont en réalité des prévenus. Selon un rapport officiel, la population carcérale totale est de 34 337 détenus, dont 18 984 sont des prévenus, ce qui représente plus de la moitié de la population carcérale (rapport Minjustice, 2023). Ces chiffres confirment les prédictions faites en 2013 sur l'augmentation du pourcentage de prévenus, qui pourrait finir par dépasser les deux tiers de la population carcérale. Cette réalité met en évidence la nécessité urgente de prendre des mesures pour améliorer la situation des prévenus. Ces mesures pourraient inclure des réformes du système pénal, des campagnes de sensibilisation sur les droits des prévenus et des efforts pour réduire les délais de détention provisoire. Il est essentiel que des actions concrètes soient entreprises afin de garantir des conditions plus justes et équitables pour les prévenus dans le système pénitentiaire camerounais.

Ngonou Bounoungou (2014) met en évidence deux solutions potentielles pour résoudre la question de la détention provisoire prolongée : respecter la durée légale de cette détention et impliquer le régisseur de la prison dans le processus. Une étude analysant les données des prisons camerounaises et du ministère de la Justice révèle un nombre inquiétant de détenus provisoires, ce qui va à l'encontre du principe de la présomption d'innocence. Pour faire face à ce problème, certains pays ont confié la gestion de la détention provisoire à des organismes indépendants. Ces institutions ont pour priorité d'assurer que « toute personne présumée

coupable a le droit d'être jugée dans un délai raisonnable ». Par conséquent, leurs actions peuvent réduire de manière significative le nombre de personnes détenues dans l'attente de leur procès. Pour ce qui est de cette problématique relative à la détention provisoire au Cameroun, il est nécessaire de séparer la procédure d'instruction de la procédure de détention (Ngono Bounoungou, 2014). Il est à noter que, pour l'instant, c'est le même juge d'instruction qui remplit les deux fonctions. Mais la question est de savoir si cette approche ne se heurtera pas une fois de plus à l'inertie judiciaire, sous le prétexte plus ou moins convaincant du manque de moyens financiers et humains.

Ces aménagements consistent également en la dissolution du tout carcéral qui semble jalonner la justice au Cameroun (Ngono Bounoungou, 2014). Au Cameroun, il y a un manque d'utilisation des solutions alternatives à l'emprisonnement, malgré leur existence dans la législation. Les juges préfèrent souvent recourir à l'emprisonnement, qui est considéré comme plus pratique, plutôt qu'à ces solutions alternatives qui peuvent être moins fiables. Bien que l'emprisonnement soit approprié pour certains crimes et certains auteurs, les autorités camerounaises devraient favoriser l'exécution des peines « hors les murs » pour assurer un avenir plus calme pour l'ensemble de la population, en tenant compte du contexte socioculturel. Cela permettrait de respecter le principe de l'individualisation des peines et la liberté du pouvoir judiciaire. Actuellement, il y a trop de cas où les juges exercent leur liberté dans le choix des sanctions sans prendre en compte certaines infractions. L'utilisation de peines alternatives, comme des amendes, permettrait de réduire la surpopulation carcérale.

L'intérêt pour l'enseignement en milieu carcéral a conduit à des études visant à évaluer les pratiques et à proposer des améliorations (Vettrano-Soulard, 1980 ; Salane, 2010) et celle de l'enseignant en prison (Milly, 2004 ; Lamoureux, 2009 ; Blanc, 2005). Les enseignants en prison sont souvent d'anciens déscolarisés ou ex-enseignants qui ont acquis des compétences pendant leur liberté. Cependant, dans les prisons camerounaises, ces enseignants n'ont pas de formation complémentaire spécialisée dans la prise en charge des mineurs en situation de handicap social. Les études ont souligné que l'enseignement en prison nécessite des ajustements temporels et spatiaux spécifiques ainsi qu'une rupture avec les normes carcérales. Les études sociologiques se sont également penchées sur la construction de l'identité du détenu-apprenant et de l'enseignant en prison. Les détenus diplômés ou ex-enseignants, également appelés « enseignants prisonniers », sont souvent motivés par des raisons de loisirs, de divertissement et de prestige (Salane, 2010). Ces études mettent en lumière la nécessité

d'une formation spécialisée dans l'éducation en milieu carcéral, notamment pour la prise en charge des mineurs en situation de handicap social.

Les résultats de cette étude ont également relevé l'absence d'une politique de suivi post-carcéral au Cameroun pourtant indispensable au processus de réinsertion des judiciairisés. L'étude a souligné une inadéquation entre les ressources allouées au processus de suivi ; le ratio ex-détenu, nécessaires et professionnels (assistants sociaux) fébrile. Par ailleurs les stratégies de suivi post carcéral implémentées par les détenus en faveur des ex-détenus au moment de leur sortie sont plus efficaces et conduisent ces derniers malheureusement à un autre crime. Au moment de la sortie, il est communiqué une adresse aux sortant, à contacter une fois à l'extérieur pour assistance et accompagnement sauf que ce contact est généralement celui d'un chef de gangs (Ebe Zambo, 2019). Cette stratégie conduit l'ex-détenu peu à peu au futur détenu à un intervalle de temps assez réduit (Kensey, 2011).

Ce suivi post carcéral est à moderniser afin qu'il porte des fruits d'efficacité, aussi bien au niveau de l'élaboration des plans et outils de suivi post carcéral qu'au niveau du soutien opérationnel à la sortie tels que prévoient les textes. Certains détenus décrivent la vie après la prison comme un parcours ardu et semé d'embûches. Ils affirment généralement avoir eu du mal à vivre sous le regard défavorable et stigmatisant de leur entourage. Cette situation les conduit à se déconsidérer et à se dévaloriser. De plus, il leur est impossible d'accéder à un emploi, de se procurer des biens de première nécessité et il leur devient difficile de gagner honnêtement et légalement leur vie en accédant à un emploi légal (Présumé Romane, 2019). Certains d'entre eux retourneront à des activités criminelles telles que le vol, la consommation et la vente de stupéfiants. D'autres deviendront de plus en plus dépendants de leurs parents et de leurs proches, une subordination qui est souvent considérée comme l'une des conséquences immédiates de l'incarcération.

Il est évident à cet effet que l'emploi est un facteur clef de la réussite de la réinsertion des ex-détenus. L'emploi est plus qu'une simple source de revenu. Il offre une structure, une routine et des occasions de contribuer au travail et à la vie des autres, tout en facilitant des contacts sociaux précieux. Il aide l'ex-détenu à reprendre contact avec les composantes de la communauté et il contribue à renforcer l'estime de soi du délinquant, sa confiance en soi et la connaissance de ses propres capacités. L'obtention d'un emploi légal est un des meilleurs indices de réussite après la libération (Présumé Romane, 2019).

Les anciens détenus font face à de nombreux obstacles lorsqu'ils cherchent un emploi, selon Visser et al (2005). Ces difficultés peuvent être liées à des problèmes personnels tels qu'une faible estime de soi, un manque de motivation, un manque de compétences, une faible éducation, des problèmes de santé mentale et de toxicomanie. De plus, la plupart des délinquants retournent dans des communautés défavorisées où les possibilités d'emploi sont limitées, ce qui rend difficile pour eux de trouver des opportunités de travail acceptables (Hansson, 2010). Les économistes du travail soulignent également que les mauvaises conditions économiques rendent encore plus difficile la recherche d'emploi pour les anciens détenus, car ils sont souvent en bas de la liste des préférences des employeurs. En résumé, la réinsertion des anciens détenus sur le marché du travail est un défi complexe qui nécessite des efforts pour surmonter les obstacles personnels et les conditions socio-économiques défavorables.

Le suivi post carcéral est certes nécessaire pour la réinsertion des ex-détenus mais il ne constitue pas uniquement la clé de voûte pour l'obtention d'un emploi lorsqu'on sait que le marché de l'emploi global est restreint et compétitif. La nécessité d'une formation continue et adaptée est devenue une réalité en raison des changements technologiques rapides qui interviennent dans les entreprises (Goguel, 2003). Ces changements ont conduit les entreprises à accorder plus d'importance à la capacité des employés à s'adapter à ces avancées. En conséquence, les entreprises exigent désormais de leurs employés des niveaux plus élevés de formation de base et de flexibilité, ce qui place les détenus dans une position vulnérable et incertaine. Cette situation est particulièrement difficile pour les anciens détenus, car ils n'ont reçu aucune formation pendant leur peine qui leur permettrait d'être flexibles sur le lieu de travail. Cette situation est d'autant plus problématique si la durée de la peine est importante. Le manque de formation et de capacité d'adaptation désavantage les anciens détenus lorsqu'ils tentent de trouver un emploi sur un marché du travail de plus en plus compétitif.

Dans le monde actuel, les employeurs se concentrent sur quelques critères d'embauche essentiels : les compétences, l'expérience, la disponibilité et la motivation (Goguel, 2003). Un casier judiciaire vierge n'est une exigence essentielle que pour certains postes impliquant de l'argent, des enfants, des armes ou la sécurité. En particulier, pour l'accès à la fonction publique camerounaise. Cependant, de nombreux employeurs étendent cette exigence à d'autres secteurs et sont réticents à embaucher d'anciens détenus.

L'implémentation d'un suivi post carcéral constitue un enjeu non négligeable pour le fonctionnement du milieu pénitencier camerounais. Il permettrait de réduire les risques de récidive afin renforcer les perspectives de réinsertion. L'objectif des systèmes pénitentiaires est de prévenir la récidive, c'est-à-dire le fait de commettre à nouveau un délit. Au Cameroun, il a été constaté que la majorité de la population carcérale était composée d'anciens détenus (Ebe Zambo, 2019), ce qui laisse à penser que la réinsertion dans la société est difficile après avoir purgé une peine. Le système de justice pénale vise à encourager les délinquants à abandonner complètement le crime, réduisant ainsi les taux de récidive. Cependant, le taux de récidive reste élevé dans plusieurs prisons, y compris au Cameroun (Banen et Chaffi, 2023).

De nombreux délinquants ne parviennent pas à renoncer à la criminalité et à se réinsérer dans la société en tant que citoyens respectueux des lois, même après une lourde peine d'emprisonnement (Verdier, 2018). L'incarcération ne peut à elle seule résoudre les problèmes d'intégration sociale des délinquants. Même lorsque des programmes pénitentiaires solides ont aidé les délinquants à faire des progrès pendant leur incarcération, ces progrès sont souvent perdus en raison d'un manque de surveillance, de suivi et de soutien après la libération. Il est donc clair que pour être efficaces, les stratégies de prévention de la criminalité, qu'elles soient locales ou nationales, doivent accorder une attention particulière à l'intégration sociale des délinquants et à la réinsertion des ex-délinquants dans la communauté.

Les systèmes de justice pénale doivent mettre en place des interventions efficaces pour la réinsertion sociale des délinquants afin de prévenir la récidive (Verdier, 2018). Ces interventions peuvent être réalisées plus efficacement dans la communauté que dans les prisons. L'isolement carcéral rend difficile l'apprentissage des comportements acceptables, alors qu'il est plus facile de les apprendre dans la société. Lorsque l'incarcération est nécessaire, la période en prison doit garantir que les délinquants, à leur sortie, soient capables de vivre en respectant la loi. Les programmes de réinsertion sociale sont essentiels pour prévenir la criminalité et doivent être pris en compte dans les stratégies de prévention. Les investissements dans les prisons, sans accompagnement par des programmes de réhabilitation et de réinsertion, ne réduisent pas significativement la récidive et peuvent même aggraver le problème. Les sociétés ne peuvent pas se permettre de ne pas investir dans ces programmes.

Pour conclure, la transformation structurelle en milieu carcéral nécessite une modernisation de ce service public suivant la théorie du Nouveau Management Public. Les nouvelles réformes de la gestion publique s'appuient sur trois composantes principales visant à

harmoniser les processus de changement et à atteindre la performance. La première composante est le managérialisme, qui vise à rationaliser les dépenses publiques en contrôlant les coûts et en appliquant les techniques de gestion du secteur marchand. Cela se traduit par des mesures telles que des programmes d'amélioration des coûts, des indicateurs de performance, des systèmes d'information de gestion financière, des objectifs financiers, des budgets délégués et des règles d'allocation des ressources. L'objectif de ces politiques gouvernementales est de réduire les budgets, d'augmenter l'efficacité et d'améliorer la gestion opérationnelle, en mettant l'accent sur la relation "consommateur-client" plutôt que sur la relation "usager-citoyen" (Diefenbach, 2009 ; Pesqueux, 2020).

La deuxième composante est la responsabilité. Tout d'abord, nous notons l'importance d'impliquer les différents acteurs dans le processus de réforme et de performance en établissant un système d'autonomisation et de responsabilité managériale basé sur des objectifs et des résultats. Cela transforme les bureaucrates en gestionnaires responsables qui sont évalués sur la base de leur performance financière et non financière (Arrington, 2007, Chatillon et Desmarais, 2012). Enfin, le NMP mentionne également l'aspect de la contractualisation, qui implique un changement dans l'architecture organisationnelle. Cette approche encourage une plus grande collaboration entre les organisations publiques et les acteurs privés, notamment par le biais de partenariats public-privé. Ces interactions multiples donnent lieu à une nouvelle forme de gouvernance (Souad, 2021).

5.1.2. Management des ressources en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle

Le milieu carcéral est une organisation fonctionnelle. A ce titre, il a besoin des ressources fondamentales à son fonctionnement. Il a été question des ressources humaines, financières informationnelles et même infrastructurelles que regorge le milieu carcéral. Les résultats obtenus dans ce sens sont organisés sur trois s'angles notamment la gestion des effectifs pléthorique du milieu carcéral, l'inadéquation des ressources et les pratiques managériales coercitives.

5.1.2.1. la question des effectifs débordants en milieu carcéral

Premièrement, les résultats ont montré que le trop plein du milieu carcéral en termes de population carcérale constitue un réel obstacle au fonctionnement de celui-ci (Morelle, 2018). Selon les statistiques hebdomadaires produites par la direction de l'administration

pénitentiaire du 07 Août au 13 Août 2023, la population carcérale est estimée à 34337 détenus avec soit plus de 903 détenus mineurs dans les prisons camerounaises. Notons tout de même que la population en détention provisoire est plus élevée que celle condamnée ; ce qui se traduirait entre autres par la faible applicabilité des procédures, l'effet de la prisonnérification mais aussi les pratiques informelles au sein du milieu carcéral (Morelle et Awondo, 2019).

Le décret de 1992 régissant l'organisation des prisons au Cameroun catégorisent ces dernières. Ce dernier fixe les établissements en termes classification, d'organisation, de fonctionnement, de conditions de détention carcérale entre autres. Pour ce qui est des prisons centrales, qui constituent un véritable gouffre selon le nombre d'individus qui y sont ; ceci en raison du non-respect des procédures liées à leur fonctionnement. L'applicabilité des procédures selon Kada (2014), est constituée de l'ensemble des règles d'élaboration d'une loi et s'achève nécessairement par sa promulgation : elle concerne donc principalement cette phase délicate de construction et de confrontation des différents intérêts en présence.

Ce décret (1992) précise que les prisons d'orientation ou de sélection, généralement situées dans les capitales régionales, accueillent les personnes condamnées à plus d'un an de prison avant d'être transférées dans des prisons appropriées après une période d'observation ; tous les mineurs de moins de dix-huit ans condamnés par les tribunaux ou envoyés dans un centre de rééducation pour observation et orientation ; les personnes condamnées à de courtes peines par la juridiction de la région concernée ; et les évacués médicaux qui ne peuvent pas recevoir un traitement adéquat dans les zones administratives de leurs prisons. Or, les résultats de la présente étude montrent que cette procédure n'est pas respectée car, l'on retrouve plus de prévenus que de condamnés. Cette situation fragilise les possibilités de gestion efficace de ce milieu en pleine crise d'inefficacité.

De même, la prisonnérification est une cause non moindre de surpopulation carcérale. La prisonnérification peut donc avoir un effet transformationnel sur le détenu y compris son futur notamment après sa libération. Selon Larouche (2008), le débat qui doit être abordé est sans aucun doute la question de la reconstruction personnelle des détenus pendant leur incarcération. Les questions souvent médiatisées de la violence, du suicide et de l'indécence des conditions de détention ne sont finalement que les sous-produits tragiques du problème de la désocialisation et de l'état de captivité dans lequel se trouvent les détenus et que génère l'univers carcéral, et de l'échec de leur reconstruction comme tremplin de réinsertion (Larouche, 2008).

A l'inverse, La prisonnèrisation peut entraîner chez les détenus une ouverture vers la littérature en occurrence. Beaucoup d'entre eux deviennent écrivains pendant leur temps en prison, trouvant dans l'écriture une satisfaction et un moyen d'expression. Cette pratique est répandue dans de nombreuses prisons et ne concerne pas seulement une prison en particulier. Selon Morelle (2013), la littérature carcérale en Afrique se concentre principalement sur les témoignages d'anciens prisonniers politiques. La biographie de Nelson Mandela est une référence incontournable, bien qu'elle soit parfois éclipsée par celle de son épouse, Winnie Mandela, qui a elle-même connu l'emprisonnement ainsi que l'épreuve d'avoir un proche en prison (Du Preez Bezdrob, 2005).

De même, l'organisation informelle observée dans le milieu carcéral est responsable de ce débordement, en raison de l'appareil de pouvoir dont disposent les détenus. Cette attitude les stabilise dans ce biotope au point qu'ils n'envisagent plus d'en sortir (Morelle, 2018). Les résultats ont montré que certains détenus, une fois qu'ils ont purgé leur peine, aiment rester en prison en raison de la position qu'ils occupent, notamment celle de commissaire, de maire, de chef de cellule, de chef de quartier, etc. La gestion des prisons au Cameroun est marquée par des arrangements informels de pouvoir, où les administrateurs de prison délèguent certaines tâches et responsabilités à des détenus privilégiés (Morelle et Awondo, 2018). Cette pratique permet aux administrateurs de contrôler leur environnement, mais elle est fortement déconseillée. Le pouvoir disciplinaire, normalement exercé par le personnel pénitentiaire, est également exercé par les détenus dans certains cas d'infractions commises entre détenus. Cependant, cela crée une hiérarchisation et favorise le sentiment de supériorité chez certains détenus mécontents ou malveillants. Il est donc important de retirer ce pouvoir disciplinaire aux « anti-gangs » et aux « anti-pénitents », ainsi que de remettre en question toute hiérarchie entre les détenus dans les prisons camerounaises (Ngono Bounoungou, 2014).

Ce pouvoir informel est aussi à l'origine du taux élevé de récidive dans les prisons au Cameroun. Selon le ministère de la justice dans son rapport 2021, le taux de récidive est plus élevé pour les délits contre les biens et le trafic de stupéfiants que pour les crimes, en particulier les délits sexuels. Quant à l'âge du condamné, plus il est jeune, plus le taux de récidive dans les six ans est élevé. 63% sur 6 ans d'observation pour les mineurs, selon l'étude 2013 « Mesure de la récidive » du ministère de la Justice, puis ce taux diminue ensuite avec l'âge, la tranche d'âge des 30 à 39 ans ayant à peu près le comportement moyen avec 40%. Après 40 ans, le taux baisse de 10 points à 30,3 % pour les 40 à 49 ans, et de 20 points à

environ 20,8 % pour les 50 à 59 ans." Toutes tranches d'âge confondues, le taux de récidive moyen est de 41,6 %.

La surpopulation carcérale a poussé certains auteurs notamment Ngono Bounoungou (2014) ; Morelle (2016), Le Marcis (2016) à poser le désengorgement comme solution à la gestion de ces effectifs débordant. Le désengorgement carcéral au Cameroun a été considéré comme une solution par les spécialistes des prisons, bien qu'elle ne soit pas toujours conforme à la politique juridique et pénitentiaire du pays. En réponse à la pandémie de COVID-19, le président du Cameroun a publié un décret pour commuer et remettre les peines, dans le but de réduire la surpopulation et d'empêcher la propagation du virus dans les prisons. Cependant, des organisations telles que l'ACAT Cameroun et la FIACAT ont exprimé des doutes quant à l'efficacité de cette mesure, compte tenu de sa portée limitée. Bien que l'ACAT Cameroun et la FIACAT apprécient les efforts déployés pour réduire la surpopulation carcérale, elles estiment que le décret ne va pas assez loin pour résoudre la crise sanitaire. Malgré l'intention de prévenir les catastrophes dans les prisons surpeuplées, une analyse plus approfondie du décret révèle son insuffisance pour faire face à la situation actuelle (ACAT, 2020).

5.1.2.2. Inadéquation entre les ressources et les objectifs visés

Deuxièmement, le management des ressources en milieu carcéral souffre d'une inadéquation fondamentale, entravant ainsi son fonctionnement et par ricochet son efficacité organisationnel. Les résultats ont d'ailleurs fait état de ce que les ressources humaines, financières et infrastructurelles sont tantôt inappropriées tantôt en inadéquation. Pour ce qui est des ressources humaines principales outils, ces dernières sont insuffisantes et moins qualifiées de ce qui est de l'encadrement des détenus.

Depuis de nombreuses années, le système pénitentiaire camerounais souffre d'un manque de personnel, en particulier dans la surveillance rapprochée des détenus (Allocution du ministre de la justice, 2023). Cela a entraîné une surcharge de travail, une dégradation de la sécurité et des conditions de détention. Sur les 4351 fonctionnaires de l'administration pénitentiaire en 2023, seuls 2% sont des administrateurs de prison et 11,3% sont des gardiens de prison, qui participent aux tâches de surveillance. Les 715 surveillantes et surveillantes-chefs encadrent environ 3934 détenues, mais elles sont également responsables de la surveillance des détenus de sexe masculin. Le ratio global est donc d'un agent pour 8 détenus hommes et femmes ne saurait être respecté. Cette pénurie de personnel s'explique par différents facteurs, notamment les départs à la retraite, les démissions et les suspensions. Selon Mouen Mouen (2010), cet

écart s'explique aussi par la diversité des parcours professionnels : retraite, démission, suspension, voire décès. Or, l'administration pénitentiaire camerounaise compte 4351 agents pour une population carcérale de 34 337 personnes. Le ratio est donc d'environ 1 000 détenus pour un gardien. Dans les grandes villes, ce ratio est plus important encore en raison de la taille de la population carcérale.

Cette inadéquation quantitative est aussi qualitative en raison du manque de formation continue aux agents de ce service. Les gardiens de prisons dans leur formation n'ont reçu que des stratégies d'encadrement disciplinaire et de maintien de l'ordre non pas pour l'encadrement global des détenus mineurs en occurrence (Ebe Zambo, 2019). L'absence de formation d'un agent réduire considérablement ses aptitudes évolutives et fragilise l'efficacité du système. Selon l'Association pour la prévention de la torture (2019), des opportunités de développement professionnel devraient être régulièrement proposées au personnel pénitentiaire tout au long de leur carrière afin de s'assurer qu'ils maintiennent leurs connaissances et leurs compétences et qu'ils sont familiarisés avec les derniers concepts et techniques les plus pertinents pour leur travail. Ce qui est également important pour la motivation et la fidélisation du personnel. Ces possibilités devraient inclure : des formations internes, des formations dans des centres spécialisés avec du personnel d'autres départements gouvernementaux/prisons, des qualifications nationales, des possibilités de formation dans des domaines connexes (travail social, etc.). Il ne doit pas y avoir de discrimination dans les possibilités de développement professionnel. Le personnel pénitentiaire féminin et le personnel issu de groupes minoritaires doivent avoir le même accès à la formation que le reste du personnel.

Pour ce qui est des ressources financières, principale cheval de bataille, les résultats montrent que cette dernière a connu une baisse en matière de budget depuis une décennie, pourtant la demande a considérablement augmenté (Mouen Mouen, 2010). Cette flexibilité budgétaire a induit des réajustements organisationnels et fonctionnels des prisons contraints de définir des priorités notamment la discipline, la sécurité et l'alimentation au sein de la prison. Ceci au détriment du dispositif d'encadrement des détenus. Cette situation est responsable entre autre des pratiques managériales, des conditions de vie carcérale et de l'absence de programme d'encadrement propre aux détenus mineurs en l'occurrence (Banen et Chaffi, 2023). Ce budget d'ailleurs ne parvient pas à temps, les gestionnaires sont souvent contraints à d'autre usage afin de s'assurer néanmoins de la survie des habitants du milieu carcéral.

En ce qui concerne le processus d'entretien des installations, il convient de noter que le milieu carcéral souffre de promiscuité avec des installations vétustes (Morelle, 2019). Ce processus ne pourrait pas être mis en œuvre dans un tel environnement, étant donné que la mission principale est de punir les détenus et non de les réhabiliter. Nous serions au cœur d'une contradiction de la politique pénitentiaire, dont les processus sont difficilement applicables dans ce biotope, ce qui rendrait difficile l'atteinte des objectifs des centres socio-éducatifs. Ngonou Bounoungou (2014) précisait déjà que les activités de maintien et d'entretien des locaux du milieu pénitentiaire sont certes présentes mais ne correspondent pas encore avec les attentes dudit milieu. On comprend donc que des efforts doivent encore être conjugués afin d'atteindre ce niveau qui rime avec les prescriptions du gouvernement en matière d'encadrement des détenus.

À travers le décret de 1992 portant régime pénitentiaire, le gouvernement camerounais a exprimé sa préoccupation pour la vie des détenus par ce décret sur le système pénitentiaire. Selon l'article 30 de ce décret, les détenus doivent porter un uniforme en public et recevoir une couverture, un matelas et un traversin (Ngonou Bounoungou, 2014). Il est également prévu de désinfecter la literie utilisée par les détenus. Ces mesures montrent clairement l'intérêt du gouvernement pour le bien-être physique des personnes privées de leur liberté. Cependant, malgré ces dispositions sur papier, la réalité de la vie en prison est bien différente. L'accueil chaleureux promis aux détenus n'existe malheureusement que dans les textes, et la vie carcérale offre une image tout autre. Entre les paroles et les actes, il y a un énorme fossé.

Tout d'abord, il n'y a plus d'uniformes pour les détenus, que ce soit par manque de moyens ou pour éviter la stigmatisation. Cependant, les règles de détention restent complexes et font partie du système carcéral. De plus, il y a un manque de lits dans les prisons, ce qui conduit certains détenus à dormir sur le sol sans rien ou avec simplement un morceau de carton ou de tissu. Les détenus doivent également payer eux-mêmes pour obtenir un "mandat" pour dormir, ce qui remet en question le privilège de dormir sur un lit avec éventuellement un matelas. Ces problèmes soulignent les nombreuses lacunes du système pénitentiaire et la nécessité d'améliorations pour assurer des conditions de détention dignes (Ngonou Bounoungou, 2014). Elle poursuit en affirmant que la misère qui règne dans les prisons camerounaises n'est plus à démontrer. Comme le dit si bien Mbock (1994) dans sa recherche sur les causes des prisons camerounaises affirme que : « Il y a tout lieu de croire que le principe de "moins de valeur", selon lequel les détenus ne doivent pas être privilégiés par rapport aux citoyens libres et honnêtes, trouve ici son champ d'application ». Le manque d'équipement a non seulement un

impact sur la santé physique et mentale des détenus, mais aussi sur la santé mentale des détenus, mais aussi sur les conditions de détention. Dans ce sens, Ngono Bounoungou (2014) affirme :

Les prisonniers au Cameroun souffrent de conditions de détention difficiles, avec des prisons insalubres, délabrées et surpeuplées. Ces conditions difficiles constituent une forme de torture ou de traitement cruel, inhumain et dégradant. Il est de la responsabilité du Comité des Nations Unies contre la Torture d'analyser les conditions de détention dans les prisons des Etats membres P322.

5.1.2.3. Pratiques managériales coercitives

Cette inadéquation des ressources est donc au cœur des pratiques managériales coercitives plus adossées aux sanctions et punitions au détriment de tout encadrement pédagogique (Ngono Bounoungou, 2014). Selon elle, les détenus doivent observer les règles de discipline applicables dans les établissements pénitentiaires, sous peine de sanctions disciplinaires et, le cas échéant, de poursuites judiciaires. Quand on sait que la discipline pénitentiaire élabore et codifie ses propres sanctions, dont un article qui contient à lui seul vingt-quatre (24) actes spécifiques définis comme des fautes disciplinaires (décret 1992), on se rend compte du caractère excessivement rétributif de l'emprisonnement. Il ne s'agit pas seulement d'énumérer les infractions et les sanctions applicables, ni de souligner le souci de l'exécutif d'assurer l'ordre et la sécurité dans les prisons camerounaises. Il s'agit aussi de souligner que l'individualisation des peines peut avoir un impact positif sur la resocialisation des détenus.

Selon une analyse critique, le système disciplinaire semble mettre l'accent sur l'efficacité et l'élimination plutôt que sur la réinsertion sociale et les droits de l'homme dans l'environnement carcéral (Ngono Bounoungou, 2014). Cette situation est problématique car l'individualisation des peines nécessite une variété de sanctions. Actuellement, il n'existe que quatre catégories de sanctions disciplinaires, qui comprennent l'attribution des tâches les plus lourdes, le placement des détenus en cellule de punition pour un maximum de 15 jours par tranches de 5 jours, le séquençage en cellule de punition ou ailleurs dans les mêmes conditions que celles mentionnées ci-dessus, et la suspension ou l'annulation des visites.

Cependant, ces sanctions ne sont pas liées à des infractions spécifiques, ce qui soulève des inquiétudes quant à l'équité et à l'efficacité du système disciplinaire.

Tout est donc laissé à la discrétion de l'administration pénitentiaire, comme nous l'avons souligné plus haut. Si la formation et la fonction du personnel pénitentiaire sont dominées par une préoccupation autre que la réinsertion des détenus, il y a de fortes chances que la mission rétributive prenne le pas sur la réinsertion des détenus. En d'autres termes, comme le dit Mbock (1994), « la vision que le gardien a des détenus est conditionnée par la pratique institutionnelle », une pratique caractérisée par l'accent militarisé mis sur la formation du personnel de surveillance. Il convient de mentionner l'absence d'un véritable programme de réinsertion. Car l'accent mis sur la fonction sécuritaire imposée par le processus social d'incarcération et d'exclusion.

La prison est confrontée à un défi paradoxal: respecter les règles tout en préparant les détenus à la réinsertion sociale. Cependant, le respect des règles prend souvent le pas sur la réinsertion (Rostaing, 2014). Les prisons sont souvent décrites comme des institutions totalitaires et contraignantes, où les procédures réglementaires priment sur la mission de réinsertion Goffman (1968), repris par Rostaing (2014). Malgré cela, le Code pénal camerounais définit le système pénitentiaire comme contribuant à l'insertion et à la réinsertion des individus, ainsi qu'à la prévention de la récidive et à la sécurité publique. Cependant, les ressources allouées à la réinsertion sont souvent insuffisantes par rapport à celles consacrées à la sécurité. En résumé, les prisons doivent trouver un équilibre entre la liberté et la sécurité, mais il est important de reconnaître que la réinsertion est souvent négligée au profit du respect des règles (Ngono Bounoungou, 2014).

La sécurité est une préoccupation majeure dans le système pénitentiaire, ce qui explique les restrictions imposées aux droits des détenus. Les règles et régulations sont souvent formulées de manière vague, laissant une certaine marge d'interprétation au personnel pénitentiaire. Pendant des années, la vie en prison était conçue pour être la plus dure possible afin de décourager les détenus de récidiver. Toutefois, l'augmentation de l'insécurité a conduit de nombreux pays à accorder plus d'importance à la sécurité en prison. En conséquence, l'organisation des prisons s'est axée davantage sur des objectifs liés à l'ordre public. Selon Froment (2009), la sécurité est devenue le principal objectif de la prison, influençant l'ensemble de son système de fonctionnement. Ainsi, la référence à la sécurité imprègne tous

les aspects de la détention. Toutefois, cette fonction de sécurité ne doit pas s'exercer au détriment de l'objectif de réinsertion et de réadaptation du détenu (Morelle, 2013).

Le milieu carcéral est un environnement complexe et fermé, où les détenus gèrent leur propre pouvoir grâce à des pratiques formelles et informelles. Selon Vianello (2015), la culture carcérale est considérée comme spécifique, dérivant des conditions particulières de vie en prison. Elle est construite comme une réponse à la souffrance imposée par l'emprisonnement et à la menace pour l'intégrité personnelle. Cette culture vise à résister à la condamnation morale de la société, à se protéger et à assurer un accès relatif aux biens disponibles en prison. Clemmer et Sykes (1995) ont également montré que la culture carcérale émerge comme une réponse aux effets négatifs de l'emprisonnement sur la perception de soi du détenu. La condamnation morale, la privation de biens et de services essentiels ainsi que la restriction de l'autonomie sont des facteurs qui contribuent à cette réponse culturelle. Le milieu carcéral est donc un labyrinthe où le pouvoir informel règne et où les détenus doivent s'adapter pour survivre (Morelle, 2013).

Par ailleurs, selon Goffman, la prison est une institution totale dans laquelle un ensemble de pratiques constitue la colonne vertébrale de l'environnement. Goffman percevait l'institution carcérale comme une sorte d'organisation complète, à la fois dans son fonctionnement et dans son organisation en tant qu'environnement, ce qui se traduit par la forme d'un labyrinthe. Fourgeron (2000) affirme que le modèle de « l'institution totale » de Goffman reste largement pertinent à la lumière des observations contemporaines. Les prisons, comme les hôpitaux psychiatriques étudiés par Goffman, sont des « institutions sociales spécialisées dans la surveillance des hommes et le contrôle totalitaire de leur mode de vie » (Bérhoux, 2000). Ce contrôle total et infaillible constitue la culture du milieu carcéral, qui semble évoluer en fonction de l'orientation du pénitencier. C'est l'intérêt porté aujourd'hui aux pratiques d'échanges informels, aux relations au sein de la prison, aux questions de gestion et de protection de l'identité personnelle des individus qui constitue l'essentiel de l'héritage de Goffman.

En parallèle, le rituel d'entrée dans le milieu carcéral, la transformation des paramètres temporels, la privation de l'intimité, la position de subordination permanente, le recours à des adaptations secondaires et palliatives par les détenus sont autant de références qui qualifient l'institution carcérale. Rostaing (2015), dans son étude des relations entre surveillantes et détenues, reprend et accentue également les analyses de Goffman en dressant une typologie

des interactions observées entre les murs. Les deux relations idéalisées de « refus » et de « participation » se déclinent en interactions contrôlées (normalisées), agressives (conflictuelles), polémiques (négociées) et constructives (personnalisées). Parallèlement, selon Béthoux (2000), on assiste à une nouvelle lecture des relations carcérales, non plus à la lumière des multiples contraintes imposées par l'institution, mais de l'ouverture croissante des prisons sur le monde extérieur. Dès lors, la prison n'est plus seulement ce « monde clos », cet « univers fermé », entièrement animé par une logique interne décrite par Goffman, un espace ouvert, perméable aux influences extérieures et intimement lié à son environnement. De l'analyse démographique de la population carcérale et de la société fermée, on passe à la vision de la prison dans la société généralement stigmatisant.

En demeurant, il est nécessaire pour toute organisation qui veut être fonctionnelle, efficace et efficiente doit intégrer les principes de la gestion de la qualité comme garantie d'une performance optimale. Cela n'exclut pas le système pénitentiaire en tant qu'organisation clairement définie avec des principes, des objectifs et des buts. La norme ISO 9001:2015 relative aux systèmes de gestion de la qualité repose sur des principes généraux : 7 principes de management de la qualité sont utilisés, contre 8 dans l'édition 2008. Ces principes sont développés dans la norme ISO 9000:2015 2.3 « Systèmes de management de la qualité et certaines de ces informations sont reprises dans l'annexe B de la norme ISO 9001: 2015 (Promé, 2016). Parmi les 7 principes de gestion de la qualité applicables à l'organisation pénitentiaire, les titres sont ceux de la norme ISO 9000:2015, dont certains sont évidents et naturels, notamment la responsabilité de la gestion orientée vers le client, l'implication des employés, l'approche par processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et la gestion des relations avec les parties prenantes.

Par ailleurs, selon Giddens (1995), les ordres institutionnels reposent sur des systèmes de signification, de domination et de légitimation, tandis que le domaine de l'action fait référence aux arrangements réels des personnes, des objets et des événements dans la vie sociale quotidienne. L'encodage et l'intégration des institutions dans les connaissances pratiques des individus déterminent la manière dont ils communiquent, interagissent avec le pouvoir et décident des comportements à sanctionner ou à récompenser. L'action sociale peut être analysée en fonction de trois dimensions : le sens, le pouvoir et la sanction sociale, qui sont toujours présents dans chaque interaction. La théorie de la structuration de Giddens comprend trois niveaux d'analyse : les ordres institutionnels, les domaines d'action et les modèles d'interprétation (les ressources et les normes).

Selon Giddens (1995), la responsabilité première d'un manager est d'obtenir des résultats par le biais des actions des autres. L'encadrement intermédiaire fait spécifiquement le lien entre le sommet stratégique et la base opérationnelle d'une organisation. Les managers recueillent des informations en provenance de l'environnement externe afin de fixer des objectifs et d'évaluer les progrès accomplis. Ils prennent également des décisions sur la meilleure façon d'allouer des ressources limitées, tant sur le plan opérationnel que stratégique. Pour ce faire, ils ont besoin d'informations qui leur permettent de prévoir les résultats de différentes actions. Ils doivent également contrôler les résultats de leurs décisions, tirer les leçons des réussites et procéder à des ajustements en cas d'échec.

Les contributions de Giddens visent un intérêt vis-à-vis du changement organisationnel, socle d'une efficacité institutionnelle. Elles partagent également une critique des approches traditionnelles du sujet. D'une part, ils soulignent que les approches objectivistes traitent le changement organisationnel en termes de relations déterministes entre le changement structurel et les contraintes environnementales et technologiques exogènes. D'autre part, ils soulignent que les approches subjectivistes traitent le changement comme un phénomène imprévisible qui défie la logique. Le changement semble alors émerger de manière imprévisible de l'interaction et de l'agrégation de stratégies et de comportements individuels : il n'y a aucun moyen de le concevoir ou de le diriger intentionnellement.

L'on note enfin que, l'application de la théorie de la structuration donne une orientation aux gestionnaires des organisations pénitentiaires et à leur utilisation des facteurs externes. Selon Giddens, les individus établissent des modèles de comportement pour se sentir en sécurité, mais ils peuvent aussi adapter ces routines en fonction des changements dans leur environnement. Giddens soutient que tous les individus, y compris les détenus, sont des acteurs conscients qui peuvent justifier et défendre leurs actions. Cependant, les conséquences inconscientes et non reconnues de leurs actions peuvent limiter leur capacité d'agir. En utilisant la théorie de la structuration, les chercheurs peuvent comprendre comment les gestionnaires des organisations pénitentiaires se comportent et interprètent les informations comptables. Cette approche permet une meilleure compréhension des actions et des décisions de ces gestionnaires dans le cadre du système pénitentiaire.

5.1.3. Efficacité organisationnelle du milieu carcéral et perspective de réinsertion socioprofessionnelle.

L'efficacité et/ou l'auto efficacité du milieu carcéral commence par une construction d'un ensemble de bilans de compétence propre aux bénéficiaires de tout accompagnement. Ces bilans sont de plusieurs notamment d'orientation, sociale et pédagogique des détenus en occurrence. Elle prend également en compte son évaluation interne relative aux pratiques de formation et d'organisation afin d'aboutir à un aménagement du milieu carcéral comme transformation structurelle pouvant conduire à une performance organisationnelle.

5.1.3.1. Bilans des compétences des détenus aux fins de réinsertion

Les résultats obtenus font état de ce que les bilans de compétences des détenus sont déficitaires et médiocres. Ceci pour plusieurs raisons d'ordres sociales, pédagogiques ayant un impact direct sur les possibilités de réinsertion. La réinsertion sociale est plus difficile pour les délinquants dont l'éducation de base est médiocre et dont les compétences ne correspondent pas aux exigences du marché du travail. Le manque d'opportunités pour les détenus de participer à des formations éducatives et professionnelles les empêche de planifier facilement un retour réussi et respectueux de la loi dans la société (Baliaba, 2013). Plusieurs programmes peuvent permettre aux détenus d'acquérir des compétences fonctionnelles, éducatives et professionnelles en fonction de la demande du marché du travail et des exigences de la sécurité publique. L'accès au marché du travail exige un niveau d'alphabétisation fonctionnelle et de calcul, ainsi que d'autres compétences professionnelles que de nombreux détenus n'ont tout simplement pas acquises (Alidières, 2013). L'alphabétisation fonctionnelle et un diplôme d'études secondaires (ou, mieux encore, un diplôme d'études secondaires ou une formation générale équivalente) facilitent l'accès à l'emploi.

Les programmes de formation sont également jugés d'inefficaces et par conséquent de non productive. Un certain nombre d'analyses de base ont été menées pour évaluer l'efficacité de divers programmes de formation visant la réinsertion sociale et professionnelle des détenus. En général, les programmes de réinsertion sont considérés comme efficaces (Seiter & Kadela, 2003). Or, l'efficacité desdits programmes de formation réduiraient les arrestations après la libération (Visher, Lattimore, Barrick & Tueller, 2017) et la récidive (Ndrecka, 2014 ; Seiter & Kadela, 2003). En particulier, l'efficacité serait renforcée si le programme ciblait les personnes présentant un risque élevé de récidive et s'il était proposé par des organismes de justice pénale.

La revue systématique des évaluations des programmes de réinsertion menée par Kendall, Redshaw, Ward, Wayland et Sullivan en 2018 montre que les facteurs influençant la réussite des programmes sont les compétences des intervenants, l'accès au soutien social et au logement, et la continuité des interventions entre l'incarcération et la libération. Il convient de noter que les conclusions d'une méta-analyse récente vont plutôt dans le sens inverse, indiquant que les programmes n'ont pas d'effet significatif sur la récidive (Berghuis, 2018). Il est intéressant de noter que certains programmes trouvent parfois leur efficacité autrement que sur la prédiction de la récidive en augmentant la réussite scolaire (pour les programmes éducatifs) pourcentage de réussite aux examens de fins d'années chez les détenus mineurs ou en réduisant la fréquence et la sévérité des crimes commis (Seiter & Kadela, 2003). En plus de ce qui a déjà été suggéré comme facteurs influençant l'efficacité des programmes de réinsertion, certains soutiennent qu'une intervention adaptée aux besoins de l'individu est préférable (Andrews, Bonta & Hoge, 1990 ; Newton & al., 2018). En effet, les services gagneraient à cibler les besoins criminogènes, c'est-à-dire les éléments qui réduisent le risque de récidive. Une intervention efficace nécessite donc une évaluation des risques et des besoins de l'individu.

Pour ce qui est du bilan des attentes sociales, les résultats du présent travail ont conclu de leur caractère détérioré vis-à-vis de l'avant incarcération. Les délinquants ou supposés délinquants quand ils sortent, présentent un bilan d'attente sociale effrité (Ngono Bounoungou, 2014). Pourtant, le maintien des relations familiales des détenus est essentiel à leur bonne réinsertion dans la société. Les visites régulières de la famille et des amis proches pendant l'incarcération contribuent à maintenir intacts les liens essentiels et à décourager les détenus de reprendre une vie criminelle, réduisant ainsi les risques de récidive (Morelle, 2018). Le rôle de la famille va au-delà du soutien émotionnel, puisqu'elle peut également offrir une aide financière. Visher et al. (2004) soulignent le lien entre les relations familiales et conjugales et la capacité à trouver un emploi, ce qui est crucial pour la réinsertion sociale. Cependant, la littérature suggère que les individus impliqués dans des activités criminelles ont des difficultés à construire un réseau de soutien en raison des nombreux défis associés aux relations familiales et sociales. Par conséquent, des efforts devraient être faits pour faciliter et encourager l'implication de la famille afin d'augmenter les chances de réinsertion des détenus.

Il est évident que l'un des défis de la construction d'un réseau avec des valeurs présociales est d'établir un soutien familial (Brown, 2004 ; Griffiths & al., 2007 ; Gunnison & Helfgott, 2011 ; La Vigne & al., 2008 ; Petersilia, 2003). Tout d'abord, il peut être difficile de construire un

réseau avec des valeurs présociales si l'environnement naturel de la personne valorise la délinquance (Brown, 2004). La présence de personnes criminalisées dans la famille est également un facteur d'échec de la réinsertion sociale, selon les praticiens interrogés par Gunnison et Helfgott (2011). Les ex-détenus doivent faire un effort conscient pour développer des relations avec d'autres personnes qui peuvent avoir un impact positif sur leur vie (Brown, 2004). Inversement, bénéficier du soutien de la famille lorsque celle-ci n'est pas dysfonctionnelle peut également s'avérer problématique compte tenu de la réticence des membres de la famille à réinsérer un ex-délinquant (Brown, 2004). Les membres de la famille veulent généralement s'assurer que l'individu a changé (Brown, 2004). La liste des problèmes dans la sphère familiale comprend également le fait de ne pas voir sa famille assez souvent pendant la période de transition, notamment en raison de la distance, et les difficultés à résoudre les conflits après la sortie de prison (La Vigne & al., 2008).

Par la suite, l'établissement d'un réseau de soutien dans la communauté peut également s'avérer difficile (Brown, 2004). Pour les personnes en transition qui sont loin de leur communauté d'origine, cela peut signifier une intégration difficile en raison des différences linguistiques, culturelles et/ou religieuses (Brown, 2004). Les personnes vivant dans des maisons de transition ont également du mal à se faire des amis en dehors du centre (Duffee et Duffee, 1981). Comme pour les relations familiales, la réunification avec un réseau social criminalisé peut entraver la réinsertion sociale (Andrews & al., 2006 ; Gunnison & Helfgott, 2011). Les pairs antisociaux sont un facteur prédictif de récidive largement accepté en criminologie. Par conséquent, les études montrent qu'au niveau relationnel, les personnes placées sous-main de justice rencontrent de nombreuses difficultés à établir un réseau de soutien susceptible d'avoir une influence positive sur elles, alors qu'un tel réseau est un élément qui peut faciliter la réinsertion sociale.

En ce qui concerne l'évaluation de l'orientation, les résultats montrent qu'une telle politique n'est pas prévue dans les prisons camerounaises, même si certaines semblent se démarquer au fil du temps. Pourtant, les Règles des Nations Unies pour la protection des mineurs privés de liberté (2008) soulignent l'importance d'évaluer les jeunes délinquants placés en institution et de comprendre leurs besoins, ainsi que l'obligation de leur offrir des programmes qui tiennent compte de leurs besoins et des défis auxquels ils sont confrontés. En effet, les normes existantes recommandent une évaluation des jeunes délinquants et de leurs besoins avant qu'ils ne soient condamnés à une forme quelconque de détention et la préparation de rapports de rapports d'enquête sociale.

L'Ensemble de règles minima pour le traitement des détenus souligne également le droit des détenus à rester en contact avec leur famille et à recevoir des visites de celle-ci afin de préparer leur retour dans la société. En ce sens, la règle 79 prévoit que pendant la période d'emprisonnement, « une attention particulière doit être accordée au maintien et à l'amélioration des relations entre le détenu et sa famille, lorsque cela est souhaitable dans l'intérêt des deux parties ». Les contacts avec la famille sont particulièrement importants pour les délinquants mineurs. Il leur permet de maintenir ou de rétablir des contacts et des relations qui sont souvent une condition préalable à une réinsertion réussie. Les Règles des Nations Unies pour la protection des mineurs privés de liberté soulignent la nécessité pour les délinquants mineurs de communiquer avec le monde extérieur pour préparer leur retour dans la société.

Par ailleurs, l'étude de Mgbwa & al. (2013) met en évidence l'impact des modèles sociaux sur la situation d'apprentissage des jeunes en difficulté. En particulier, les enfants des rues de Yaoundé qui fréquentent des écoles régulières soutenues par des centres d'accueil ont du mal à s'adapter à la vie scolaire malgré le soutien important reçu de ces centres. Les changements dans leur environnement social et éducatif s'avèrent difficiles pour eux, ce qui a des conséquences négatives sur leur développement. Les enfants des rues éprouvent une anxiété accrue à l'égard de l'école, ce qui se traduit par des retards, des difficultés dans les activités d'apprentissage, des problèmes relationnels avec les enseignants et les camarades de classe, et finalement un désengagement de la vie scolaire. Alors que les centres d'accueil fournissent un soutien crucial tel que le logement, l'assistance psychologique, la nourriture, les soins de santé et la sécurité, les difficultés rencontrées par les enfants des rues pour accepter l'environnement scolaire et s'y adapter entravent leurs progrès éducatifs et leur bien-être général.

Parfois, les détenus décident de suivre une formation en milieu carcéral non seulement en vue d'une éventuelle réinsertion, mais aussi en vue de leur propre libération. C'est uniquement le fait que le détenu ait cet objectif à l'esprit qui détermine sa motivation à participer à l'enseignement en prison (Fanny, 2013). De nombreux détenus participent à ces activités éducatives pour diverses raisons personnelles, notamment pour sortir de leur cellule, rencontrer d'autres détenus ou passer le temps ; pour certains, il s'agit d'un privilège ou d'une chance de bénéficier plus facilement d'une libération conditionnelle. Pour les participants, la formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen de parvenir à ses fins (Fanny, 2013). D'ailleurs, il a été observé que les détenus ne montrent pas beaucoup d'enthousiasme pour les formations en raison de leur méfiance à l'égard de tout ce qui peut ressembler à des structures

scolaires. La motivation d'un détenu à participer à l'éducation dépend donc de plusieurs facteurs. Le sociologue Milly (2010) arrive aux mêmes conclusions que les chercheurs du CRIS et identifie quatre raisons principales pour expliquer la faible utilisation de l'éducation et de la formation dans les prisons et le manque de motivation des détenus à l'égard de ces activités.

De plus, la rigidité des conditions de détention et la flexibilité du milieu carcéral ne facilitent pas toujours la poursuite d'une formation professionnelle. De plus, des problèmes tels que l'insalubrité et la surpopulation semblent mettre en jeu des questions de santé et d'intégrité physique bien plus vitales que l'accès à l'éducation. De plus, contrairement aux idées reçues, « la détention est généralement une période courte et incertaine, difficilement compatible avec un investissement à long terme dans un projet et un parcours de formation » (Milly, 2010, p. 11). Ainsi, le processus judiciaire est généralement l'élément qui détermine le rythme de vie d'un détenu. Entre l'attente du prononcé de la peine et le transfert dans un autre établissement, il reste peu de temps pour se consacrer à l'éducation. Pour la majorité des détenus, la préoccupation principale est d'occuper leur temps en prison par des activités occasionnelles qui ne nécessitent pas d'engagement à moyen terme.

Dans le même sillage, notons que la formation en milieu carcéral est loin d'être le leitmotiv du milieu pénitencier encore moins, des autorités pénitenciers. Stouder (2016) va conclure que

L'accès à l'enseignement et aux formations n'est jamais prioritaire pour les directions pénitentiaires absorbées par les contraintes de la gestion quotidiennes des établissements. Ainsi, on peut procéder aux transferts de détenus sans se soucier du fait qu'ils suivent ou non une formation. En outre, le personnel pénitentiaire ne favorise pas l'articulation des activités de travail et de formation P22.

5.1.3.2. Audit de la formation en milieu carcéral

Dans le sens des résultats obtenus, aucune évaluation de la formation éducative et professionnelle n'est requise à l'initiative du milieu carcéral comme outil de pilotage du système. Ces formations reçues sont sur la base des possibilités et volonté des régisseurs, non

fondés sur des cadres clairement définis. Pourtant, Les prisons devraient proposer des programmes pour aider les détenus à se préparer à leur sortie. Ces programmes comprennent des ateliers sur la recherche d'emploi, la gestion financière, la recherche de logement et les relations familiales et amicales après la libération (Alidières, 2013). Ils offrent aux détenus un cadre d'apprentissage pour les aider à s'intégrer à la société après leur libération. De plus, l'éducation en prison est considérée comme essentielle. Elle est dispensée par du personnel éducatif et vise principalement les mineurs, les jeunes adultes et les adultes sans qualification ni diplôme, en particulier les analphabètes (Milly, 2005). Étant donné le faible niveau d'éducation des détenus, l'éducation en prison est perçue comme une priorité pour les aider à mieux se préparer à leur réintégration dans la société.

Il est évident que, l'éducation peut donc être la clé d'une éventuelle libération pour certains détenus qui en ont bénéficié. Cependant, nos résultats montrent que l'accès à l'éducation en milieu carcéral dépend plus de l'autorisation de l'administration pénitentiaire que de la volonté du détenu (Morelle, 2013). La volonté peut être démontrée, mais l'autorisation de participer est un outil de chantage entre les mains de l'administration pénitentiaire, qui est libre d'accorder ou de refuser uniquement les relations qui lient le détenu à l'environnement carcéral ; un environnement qui devrait être évalué à des fins de performance.

Dans le domaine de la gestion des organisations, le concept d'audit a donné lieu à diverses approches classées selon différents critères. Ces approches se sont développées parallèlement à l'évolution de l'environnement interne et externe, ainsi qu'aux nouveaux besoins liés à la certification et à l'organisation (Lahyani, 2012). L'une de ces approches est l'audit de formation, qui vise à améliorer les systèmes de formation au sein des organisations. Chaque système de formation a ses propres forces et faiblesses. Dans ce contexte, l'audit de formation évalue le système de formation et sa structure, en tenant compte de facteurs tels que les conditions organisationnelles, y compris les ressources humaines, financières et matérielles. L'objectif est d'identifier les domaines à améliorer et de s'assurer que le système de formation est aligné sur les objectifs de l'organisation (Ardouin, et Lacaille, 2005).

Pour que cette formation soit efficace et efficiente, l'évaluation est recommandée en tant que moyen. La réalisation d'un audit du système de formation d'une structure permet non seulement d'identifier, d'évaluer les forces et les faiblesses de tous les éléments qui composent le système, mais aussi de faire des recommandations à la direction sur la manière d'améliorer l'organisation générale du système (Ardouin, & Lacaille, 2005). L'objectif est d'évaluer le

système dans son ensemble, en abordant à la fois les questions de forme et de fond, dans le but d'atteindre l'excellence au sein du processus. En tout état de cause, on peut dire que la formation à l'audit dans les prisons camerounaises et dans les établissements pénitentiaires camerounais, qui nécessite l'implication des responsables et du personnel, permettra non seulement de développer et d'améliorer leurs compétences, mais aussi d'améliorer la qualité de la vie dans ce milieu. Mais aussi de développer et d'améliorer leurs systèmes de formation, afin d'en accroître la pertinence et l'efficacité, ainsi que leurs procédures, méthodes et modes de fonctionnement conformes à des normes organisationnelles bien structurées (Ardouin, et Lacaille, 2005).

Dans ce sens, la théorie du nouveau management public référence en matière de gestion de la chose publique. Souvent qualifiées d'inefficaces et de moins rentables, les organisations publiques, en l'occurrence celles du système pénitentiaire, souffrent depuis des années de dysfonctionnements et de déficiences liés à leur nature et à leur finalité organisationnelles. Ces dysfonctionnements sont liés à la nature et à la finalité de leurs institutions (Charreaux, 2006, Grout et Stevens, 2003). Dans le même but d'améliorer les performances du secteur public, de nombreux pays de l'OCDE se sont engagés dans un processus de modernisation de leur gestion publique. La logique d'action du secteur public est passée de l'ancien paradigme traditionnel à un nouveau paradigme plus contextuel et plus efficace (Souad Bartiche & El Houssaine Erraoui, 2021). La logique de l'action du secteur public est passée de l'ancien paradigme traditionnel de l'administration publique, ou paradigme « wébérien », à la "nouvelle gestion publique (NGP) ou « nouvelle gouvernance publique » (Osborne, 2006). La NMP est devenue un modèle standard international pour la réforme de l'administration publique.

Le milieu carcéral est au centre de la recherche de la performance comme solution ultime à la réduction de la criminalité et à la réinsertion sociale et professionnelle des anciens détenus. En tant qu'institution, il est donc urgent d'adopter et d'appliquer les prescriptions de la nouvelle gestion publique en termes de processus, d'organisation, de fonctionnement et de pratiques susceptibles d'améliorer les performances de l'institution. Cette performance efficace contribuera à la réinsertion des ex-détenus une fois leur peine purgée.

Le concept de performance est au centre de toutes les approches d'évaluation et a longtemps été mesuré uniquement en termes de profit, en raison de l'influence des propriétaires dans le processus décisionnel. Cependant, la littérature multidimensionnelle interprète la performance

dans différents contextes (financiers, économiques, sociaux, etc.), l'associant à l'efficacité, l'efficience, le rendement et la création de valeur (Salgado 2013, Hamdouch et Depret 2009). Ainsi, la recherche de la performance motive les décisions de modernisation des organisations publiques, considérant la performance comme le résultat d'un programme de modernisation réussi. Cela implique de changer les « règles du jeu » dans lesquelles elles opèrent et de mettre l'accent sur les résultats et les extrants plutôt que sur les intrants financiers et les processus du passé. Ces composantes de la Nouvelle Gestion Publique (NMP) sont systématiquement présentes dans les réformes publiques visant à améliorer les performances. Cette évolution témoigne d'un changement d'orientation dans les contrôles de performance (Saourd & al, 2021).

Reconnaissance que la nouvelle gestion publique est un outil efficace pour optimiser les résultats des services publics. En pratique, cet outil vise la flexibilité, la décentralisation et la gouvernance axée sur les résultats, mais il est difficile à appliquer dans le milieu carcéral en raison des contraintes et de l'accent mis sur les interdictions (Ngono Bounoungou, 2014). La mise en œuvre des NMP doit être envisagée avec un certain recul et une certaine prudence. En effet, le NMP n'a pas été un succès complet dans tous les pays qui l'ont adopté, malgré quelques réussites et changements apparents. Le succès partiel du NMP peut être dû à des limites inhérentes ou à des dysfonctionnements liés à son application, selon la nature des services (Amar & Berthier, 2021).

Il est clair qu'en milieu carcéral, la gestion quotidienne est indéniablement plus difficile : assurer la sécurité, fournir du travail, envisager des activités éducatives ou professionnelles, organiser des visites dans des conditions décentes, fournir des soins de santé, etc. En effet, les contraintes carcérales conditionnent de nombreuses décisions quotidiennes dans les prisons, et comme la mission de l'administration pénitentiaire est de libérer le plus rapidement possible le plus grand nombre de détenus, même cette volonté semble être tronquée par des pratiques judiciaires plus lourdes (Ngono Bounoungou, 2014).

La nouvelle réforme administrative a pour objectif d'améliorer la qualité des services publics, de réduire les dépenses publiques et d'augmenter l'efficacité des politiques gouvernementales. Cependant, cette approche de gestion axée sur les résultats rencontre des critiques. Les pratiques de cette réforme sont difficiles à mettre en œuvre dans les États en crise (Saourd & al, 2021). Pour que ces réformes soient efficaces, il est important de prendre en compte différents facteurs financiers, techniques, structurels et de ressources humaines dans un

environnement dynamique. Il faut également une volonté politique suffisante pour les mettre en œuvre. Cheung et Lee (1995) pensent que les idées de cette réforme ne conviennent pas à l'utilisation de techniques privées dans le secteur public en raison des différentes contraintes et responsabilités de chaque secteur. De plus, les relations entre les managers du secteur public et les dirigeants politiques sont différentes de celles du secteur privé.

Dans le sens de Saour et al (2021), le nouveau managérialisme, bien qu'il assure une transparence élevée dans le secteur public, peut également être la cause de comportements non éthiques tels que la corruption. Cela est dû au degré élevé d'autonomie accordé aux managers publics. Par conséquent, le modèle de réforme des nouveaux modes de gestion développé par les pays développés ne peut pas être directement appliqué aux pays moins développés en raison des différences de culture et de pratiques politiques. Ainsi, la politique de réforme administrative risque de rencontrer une résistance de la part des structures organisationnelles ou des individus. Par conséquent, les décideurs et les hommes politiques doivent prêter une attention particulière à des aspects tels que la politique institutionnelle, la gestion du changement, les ressources nécessaires à la réforme, les valeurs culturelles et la capacité de mise en œuvre lorsqu'ils conçoivent et mettent en œuvre des efforts de réforme.

5.1.3.3. Mission transformationnelle et créative du milieu carcéral

La mission de sécurité publique de l'administration pénitentiaire est ambivalente avec notamment l'emprisonnement comme peine respectueuse des droits de l'homme et de la réinsertion sociale des délinquants. Chaque réforme du système pénitentiaire devrait se fonder sur cette ambivalence. Malheureusement, à travers les résultats obtenus, les prisons camerounaises ne répondent plus aux exigences humanitaires de la privation de liberté qui est aujourd'hui universellement acceptée, ce qui nécessite dès lors des transformations structurelles et organisationnelles.

Pour que les peines de prison soient légitimes et efficaces, il est essentiel d'assurer la sécurité physique, mentale et juridique des détenus. Une fois libérés, ils doivent être en mesure de mener une vie respectueuse de la loi et autonome. Il est donc crucial que la sécurité ne soit pas limitée aux murs des prisons, mais qu'elle soit étendue à la réintégration des anciens détenus dans la société. Cela demande une politique pénitentiaire plus large et une véritable lutte contre la récidive. La sécurité des personnes dépend en effet du traitement des prisonniers et de leur réinsertion réussie dans la société. Ainsi, pour remplir sa fonction de défense sociale, le système pénitentiaire doit renforcer la sécurité physique et psychologique au sein des

prisons tout en mettant l'accent sur la prévention de la récidive (Ngono Bounoungou, 2014, P418).

Il est question de concevoir le milieu carcéral comme premièrement un incubateur sociale, capable de transformer les détenus en acteurs sociaux par le biais d'un encadrement multiplex. La prison vise à consolider et à fournir des compétences sociales aux détenus par divers moyens, en l'occurrence l'éducation. Le milieu carcéral est donc un incubateur social capable de transformer les détenus. L'environnement carcéral est également une base pour l'éducation en tant que moyen et outil de supervision des détenus. L'éducation a donc un fort impact social sur l'avenir des détenus. L'éducation est un incubateur de transformation et de socialisation (Durkheim, 1922). L'idée d'éduquer les détenus a été presque constante au fil du temps et a été largement débattue. Différentes opinions ont été exprimées et les débats se sont multipliés, non seulement sur son existence dans les prisons, mais aussi sur sa nécessité et son importance (Salane, 2013).

L'objectif de réinsertion sociale des délinquants est désormais considéré comme incontournable, dans le but de transformer les individus et de réformer le lieu social que leur délit a détruit. Selon Fize (1981) et Sauvet (1996), la mission principale de l'éducation en prison est de faire de l'individu un être social, c'est-à-dire quelqu'un qui possède les états physiques et mentaux que la société considère comme nécessaires pour ses membres. L'éducation est considérée comme un moyen d'atteindre cet être social et de faciliter l'intégration des détenus dans la société, l'école étant le vecteur privilégié de ce processus. Cependant, il est important de noter que si l'école peut être efficace pour promouvoir la socialisation dans l'environnement carcéral, elle a toujours ses limites et ses lacunes, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Le but de l'encadrement des détenus dans des prisons devrait être de réduire la récidive en aidant à la réinsertion des détenus dans la société (Baliaba, 2013). Cependant, de nombreux délinquants luttent pour abandonner leur comportement criminel même après avoir purgé une peine de prison. L'emprisonnement seul ne suffit pas à résoudre le problème de l'intégration sociale des délinquants. Les progrès réalisés grâce à des programmes efficaces en prison sont souvent perdus en raison d'un manque de supervision et de soutien après la libération. Afin de réussir, il est essentiel que les stratégies de prévention de la criminalité se concentrent sur l'intégration sociale des délinquants et leur réinsertion dans la communauté. Cela implique de

fournir un soutien et une assistance adéquats aux délinquants pendant et après leur incarcération (Presume Romane, 2019).

Les systèmes de justice pénale doivent se concentrer sur la réinsertion sociale des délinquants pour prévenir la récidive et mettre fin à l'échec de l'intégration sociale (Baliaba, 2013). Plutôt que d'incarcérer les délinquants, il est plus efficace de mettre en place des interventions dans la communauté (Ngono Bounoungou, 2014). Il est plus probable que les délinquants apprennent à se comporter de manière acceptable dans leur environnement naturel que lorsqu'ils sont isolés en prison. Lorsqu'il est nécessaire d'incarcérer des délinquants pour protéger la société, leur réinsertion sociale dépend de leur période d'incarcération. Cette période doit garantir que, dès leur retour dans la société, ils sont non seulement disposés mais aussi capables de vivre en respectant la loi.

En nous approchant Alidières (2013), on peut dire que, les programmes d'intégration et de réinsertion sociale des délinquants sont cruciaux pour prévenir la criminalité. Le simple fait d'investir dans des prisons et des programmes de réinsertion ne suffit pas à réduire efficacement le taux de récidive. Sans programmes de réinsertion, les progrès réalisés pendant l'emprisonnement sont souvent de courte durée. Les programmes de réinsertion sont non seulement plus rentables que l'emprisonnement, mais ils produisent également des résultats positifs en aidant les délinquants à se réintégrer dans la société. En investissant dans ces programmes, les sociétés peuvent mieux lutter contre le problème de la récidive et créer une communauté plus sûre.

Deuxièmement, le milieu carcéral peut muter en un incubateur professionnel et d'entreprise à travers les transformations opérées de son environnement. Le milieu carcéral a également une mission transformationnelle suivant l'effet de la prisonnérification (Banen & Chaffi, 2023). Les incubateurs d'entreprises fournissent un soutien aux entreprises en phase de démarrage, y compris le mentorat, l'investissement et d'autres formes d'assistance (Castonguay, 2020). Il est reconnu que réintégrer les anciens détenus dans la société par le biais de l'emploi peut réduire les taux de récidive (Kensey & Benaouda, 2011). La formation adéquate joue un rôle crucial dans le succès de la création ou du développement d'une entreprise. L'entrepreneuriat peut renforcer la résilience des anciens détenus en favorisant l'estime de soi et en leur donnant les moyens de changer leur avenir. Pour ceux qui ont subi le traumatisme de l'incarcération, l'entrepreneuriat offre une opportunité de reconstruire leur vie (Guastadini, 2010 ; Vasseur, 2012). De plus, l'intention entrepreneuriale est liée à la résilience d'une personne. Aider les

anciens détenus à devenir entrepreneurs leur offre une voie vers l'indépendance et les aide à surmonter les défis auxquels ils sont confrontés après leur sortie de prison. Ceci est également possible par l'auto efficacité des individus. Or, les ex-détenus sont en pertes d'estime de soi (Ebe Zambo, 2019).

L'auto-efficacité est une caractéristique personnelle importante pour les entrepreneurs, car elle influence leur intention d'entreprendre et leur capacité à identifier les opportunités. Elle est également associée à des traits tels que l'optimisme, la persévérance et la résilience, qui favorisent la réalisation des objectifs fixés. Toutefois, la question se pose de savoir quel est le niveau d'auto-efficacité des anciens détenus, qui peuvent accumuler des vulnérabilités psychologiques et psychiatriques après leur incarcération (Ebe Zambo, 2019). L'auto-efficacité est généralement associée à une bonne santé émotionnelle. Il est donc important de prendre en compte ces facteurs lors de l'évaluation du potentiel entrepreneurial des ex-détenus.

L'emprisonnement maintient et renforce la désocialisation des détenus, ce qui pose un défi pour leur réussite entrepreneuriale. Les personnes en situation d'exclusion, comme les anciens détenus, ont besoin d'un réseau solide pour réussir dans leurs entreprises (Nakara & Bourdi, 2016). Des études ont montré que l'entrepreneuriat peut réduire l'isolement social et la précarité économique, mais le soutien aux entrepreneurs en situation de vulnérabilité reste peu étudié. Dans un contexte de faible croissance économique, de chômage élevé et de précarité croissante, le nombre d'entrepreneurs issus de l'exclusion sociale a considérablement augmenté. Pour permettre à ces entrepreneurs de réussir, il est essentiel de fournir un soutien adapté à leurs besoins spécifiques (Nakara & Bourdi, 2016).

Plusieurs études notamment Messeghem & Sammut, (2011) ; Nakara & Fayolle, (2012) ; Valéau, (2006). ont souligné le rôle du coaching pour aider les entrepreneurs à briser leur isolement et leur sentiment de solitude. Selon certaines recherches, le coaching peut être considéré comme une relation d'aide, qu'elle soit de nature psychologique ou technique (Léger-Jarniou, 2005). Les structures d'accompagnement permettent aux entrepreneurs de sortir de leur isolement et de développer leur réseau, bien que ce sentiment d'isolement puisse être renforcé si l'entrepreneur estime que l'accompagnement proposé n'est pas adapté à son projet. L'entrepreneuriat peut également jouer un rôle crucial dans la réhabilitation des anciens détenus, qui ont souvent été traumatisés par la violence et la surpopulation carcérale. En devenant entrepreneurs, ces individus peuvent retrouver leur estime de soi, leur autonomie

et leur liberté, et cela peut également compléter les programmes de réinsertion professionnelle existants et leurs limites. Dans un contexte politique encourageant l'entrepreneuriat, la mise en place de programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les anciens détenus pourrait donc constituer une solution prometteuse (Nakara, 2018).

Engager les anciens détenus dans des activités entrepreneuriales peut les aider à reconstruire leurs réseaux sociaux et à retrouver leur dignité perdue. Cependant, il existe des obstacles à leur intégration dans le domaine de l'entrepreneuriat, notamment les procédures administratives et le manque d'informations (Nakara, 2018). Certains ex-détenus peuvent être exclus de certains types de financement en raison de leur casier judiciaire, ce qui est crucial dans la phase de démarrage d'une entreprise. De plus, il n'y a pas de structure centralisée ni de point de contact permettant aux détenus de recevoir une formation ou des informations sur la création d'entreprise. Il est donc essentiel de créer un écosystème entrepreneurial impliquant diverses parties prenantes, telles que les juges, les services pénitentiaires, les associations, les entrepreneurs, les incubateurs et les entreprises. Cet écosystème devrait proposer des programmes personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des détenus et leur fournir une formation et un soutien en matière d'entrepreneuriat.

En parallèle, selon Tefe Tagne & Ebongue Mpondo (2022), le travail en prison présente des avantages pour l'administration pénitentiaire en termes de réinsertion sociale et de maintien de la discipline carcérale. Il est reconnu que la stabilité de l'emploi et l'intégration dans la société réduisent le risque de récidive, et la préparation à une formation ou à une activité professionnelle donne un sens à la peine d'emprisonnement. Ainsi, certains détenus au Cameroun établissent un "plan de détention" ou de réinsertion qui liste les activités qu'ils souhaitent entreprendre pour préparer leur réintégration. L'administration pénitentiaire veille à ce que les détenus aient un large accès aux activités proposées, afin de favoriser leur développement personnel, de donner une signification à leur séjour en prison et d'améliorer leurs perspectives de réinsertion réussie. Pour de nombreux détenus, le travail en prison constitue leur première expérience professionnelle, ce qui leur permet de développer leurs compétences, de les stabiliser et d'acquérir la formation nécessaire pour trouver un emploi après leur libération.

Enfin, la transformation du milieu carcéral doit viser également le développement personnel des détenus. Selon un rapport de l'Institut de l'UNESCO (2020) pour l'apprentissage tout au long de la vie, la lecture en prison peut avoir un impact positif sur la transformation et le

développement personnel des détenus. Le rapport met en évidence le rôle de la lecture dans l'éducation et le développement personnel des jeunes et des adultes en prison. Il souligne également l'importance des bibliothèques pénitentiaires dans la préparation des détenus à la réinsertion sociale, une fonction cruciale des établissements pénitentiaires. De plus, la majorité des détenus viennent de milieux socio-économiques défavorisés et ont un faible niveau d'éducation et de compétences en alphabétisation. Par conséquent, l'accès à des ressources éducatives telles que des livres est essentiel. Le rapport "Reading Behind Bars" (2020) examine les différentes expériences des bibliothèques pénitentiaires à travers le monde, en identifiant à la fois les meilleures pratiques et les défis à relever. Il révèle ainsi le potentiel de transformation de ces bibliothèques en tant qu'espaces de découverte, d'apprentissage et d'évasion intellectuelle dans le monde méconnu de la lecture en prison.

Selon l'UNESCO (2020), les bibliothèques de prison permettent aux détenus d'échapper à la réalité de la vie carcérale et de choisir leurs propres lectures. En offrant une gamme de matériel de lecture et d'apprentissage dans différentes langues et différents niveaux de difficulté, ces bibliothèques offrent aux détenus des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, augmentant ainsi leurs chances de se réinsérer avec succès à leur sortie de prison. L'accès à l'alphabétisation et aux services de lecture a des effets positifs sur le développement des personnes incarcérées et sur leur réinsertion sociale. Cela souligne le rôle important que jouent les bibliothèques des prisons et les services d'alphabétisation fournis par les organisations communautaires dans la promotion de l'éducation des détenus et la réduction de l'impact négatif de l'incarcération sur les familles.

Les moments de méditation peuvent être bénéfiques pour les détenus pendant leur incarcération. En effet, l'incarcération peut les éloigner de leur corps et les pousser à adopter des comportements extrêmes (Devaugermé, 2018). La méditation leur permet de se reconnecter à eux-mêmes et de trouver des moyens simples de se calmer. Elle les aide à mobiliser leurs ressources internes pour soulager leurs tensions et leur redonne confiance en eux-mêmes et en leurs capacités. En développant une conscience plus ouverte, ils sont capables de considérer différents points de vue, au-delà des émotions et de la violence. Grâce à cela, ils peuvent être plus réceptifs, plus ouverts et reconnaître leur potentiel, ce qui les aide à s'adapter plus facilement lors de leur réinsertion. La méditation leur offre ainsi la possibilité de surmonter les difficultés liées à leur incarcération et de retrouver leur autonomie.

Les résultats du travail de Mote et Nguidjol (2022) ont montré que la perception du théâtre en tant que perspective transformatrice varie parmi les prisonniers en détention. Les opinions divergent en fonction de leurs sensibilités, de leurs désirs et de l'image qu'ils souhaitent projeter. Les détenus cherchent à se reconstruire et à se contrôler à travers la pratique du théâtre pour gérer leurs attentes identitaires. Cependant, le défi réside dans le fait que les détenus cherchent à acquérir une identité différente de celle qu'ils ont actuellement, en essayant de trouver un équilibre entre reconnaissance sociale et épanouissement personnel. Le théâtre en milieu carcéral, en tant que cadre choisi, favorise la reconstruction personnelle des détenus, qui cherchent à concilier leurs facteurs personnels et comportementaux avec ceux de leur nouvel environnement. Par exemple, cela implique de reconstruire la personnalité des détenus par le théâtre afin de ne pas être exposé aux influences néfastes de la vie en prison qui mènent à la récidive.

De nombreux prisonniers trouvent refuge dans l'écriture pendant leur incarcération, ce qui leur permet de s'exprimer et de se dépasser. Cette pratique littéraire n'est pas spécifique à une seule prison, mais elle est courante dans de nombreux établissements pénitentiaires. Selon Morelle (2013), la littérature carcérale en Afrique est souvent le témoignage d'anciens prisonniers politiques. Nelson Mandela est une figure emblématique de cette littérature, mais l'histoire de son épouse, Winnie Mandela, qui a également connu l'emprisonnement, est également notable (Du Preez Bezdrob, 2005). Ces récits et anthologies permettent de mettre en évidence différentes orientations de la littérature carcérale en Afrique. L'écriture devient ainsi un moyen pour les détenus de partager leurs expériences et de faire entendre leur voix.

La religion est également présente dans les prisons de manière plus générale, à la fois par la pratique régulière des détenus et par la présence d'ONG confessionnelles (principalement chrétiennes et, dans une moindre mesure, musulmanes), dont beaucoup se rendent dans les prisons pour fournir des repas, des cérémonies et des soins. Une anthropologie de la religion dans les prisons du continent, fondée sur une ethnographie détaillée des rituels et prenant au sérieux les questions de rédemption, de transcendance et de croyance, reste à développer (Morelle et Awondo, 2019). À cette fin, nous pouvons comprendre que les effets sociaux de la pratique sont multiples et se réfèrent aux multiples valeurs de la pratique religieuse en prison. La pratique religieuse a de nombreuses significations et finalités, en fonction des particularités de chaque détenu.

5.2. PERSPECTIVES MANAGERIALES ET CONTRIBUTION THEORIQUE

Cette sous partie se décline sous deux angles conjointement notamment les perspectives managériales assorties des propositions puis une contribution théorique qui intègre un dépassement théorique.

5.2.1. Perspectives managériales

Les résultats ont souligné l'importance de l'éducation en tant qu'élément clé de la réhabilitation des mineurs délinquants et de leur réinsertion sociale. Il indique que les activités éducatives en prison peuvent contribuer à un changement d'attitude et à une amélioration du niveau d'éducation des détenus. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de réorganiser les prisons au niveau organisationnel et opérationnel. Cela peut être réalisé en adoptant de nouvelles approches de gestion, en rationalisant les dispositions légales et en réorganisant les programmes de formation. Il est également important de proposer des formations personnalisées qui tiennent compte des besoins individuels des détenus. En considérant les prisons comme des institutions publiques soumises à des réglementations et des ajustements, il est possible de permettre aux mineurs délinquants d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour éviter la récidive et améliorer leurs perspectives d'avenir. Plus spécifiquement, nous proposons entre autres suivant les objectifs de départ certaines perspectives.

5.2.1.1. Nécessité d'une transformation structurelle du milieu carcéral

Nous proposons entre autre de :

- implémenter les outils de pilotage propre au milieu carcéral notamment un tableau de bord, une approche processus et les indicateurs de performance organisationnelle ;
- concevoir et implémenter un projet d'établissement, outil de pilotage et de prise de décision en milieu carcéral ;
- aménager continuellement le dispositif éducatif en proposant des modules éducatifs visant à renforcer l'estime de soi des détenus ;
- rendre plus accessible l'éducation carcéral à tous ;
- faire établir un acte de naissance éducatif pour les détenus afin de faciliter le continuum éducatif ;
- proposer des formations professionnelles suivant le profil du détenu bénéficiaire en tenant compte de ses compétences initiales ;

- alléger le poids social du casier judiciaire afin de promouvoir à une réinsertion du détenus mineurs ;
- intégrer les outils de suivi post carcéral dans l'accompagnement des ex-détenus ;
- proposer un plan de suivi post carcéral sur cinq ans qui suivent la libération du détenus afin de prévenir la récidive ;
- mettre sur pied des formations continues pour les assistants sociaux afin de les outiller en contexte évolutif ;
- définir un socle managérial en milieu carcéral suivant le principe d'amélioration continue.

5.2.1.2. Au niveau du management du milieu carcéral

Nous proposons également :

- une applicabilité des procédures en matière de classification des prisons telle définie par le décret de 1992 portant organisation et fonctionnement des prisons au Cameroun ;
- respect de la durée d'une détention provisoire cause de la surpopulation carcérale et de la récidive ;
- évitement du tout carcéral tel que défini dans le décret suscité ;
- équilibre le ratio encadrement et détenus notamment pour ce qui est des assistants sociaux et professionnels ;
- proposer des formations continues aux différents intervenants du milieu carcéral afin de les munir des stratégies d'interventions suivant les mutations opérées ;
- un cadre de formation propice à l'objectif visé, celui de la préparation à la réinsertion sociale et professionnelle du détenu ;
- passer du plan budgétaire actuel à un budget programme ;
- réduction des pratiques managériales coercitives au profit des pratiques organisationnelles normatives ;
- axer les sanctions punitives déjà excessives, aux sanctions plus éducatives ;
- appliquer les orientations du nouveau management public en milieu carcéral en tant que service public ;
- éradiquer le dispositif de pouvoir informel déjà existant en milieu carcéral ;
- une planification pragmatique des formations professionnelles proposées aux détenus durant leurs incarcérations;

- assoir une veille stratégique entre le milieu pénitentiaire et les acteurs extérieurs ;
- réajuster les pratiques d’incarcération sources de stigmatisation ;
- en synergie avec les universitaires, intégrer dans des curricula des programmes visant à « déstigmatiser » le milieu carcéral.

5.2.1.3. Pour une auto efficacité organisationnelle du milieu carcéral

Il est important pour le système carcéral de :

- dresser des bilans de compétences aux détenus (orientation, social et pédagogique) ;
- appliquer un protocole de réinsertion socioprofessionnelle selon le résultat des bilans dressés ;
- instaurer un système d’évaluation et d’autoévaluation du milieu carcéral notamment son dispositif éducatif et de formation ;
- faire auditer la formation dispensée en milieu carcéral à des fins de remédiation ;
- transformer la prison en un incubateur social et d’entreprise ;
- promouvoir l’entrepreneuriat comme moyen efficace de réinsertion sociale et professionnelle des ex-détenus mineurs ;
- valoriser des formations visant à entreprendre car, l'esprit d'entreprendre répond au besoin d'indépendance et de libération du traumatisme de l'emprisonnement ;
- concevoir l’entrepreneuriat comme un outil de résilience et de changement pour les détenus ;
- présenter des modèles de réinsertion d’ex-détenus ayant réussi par le moyen de l’entrepreneuriat ;
- accompagner les ex-détenus mineur à l’entrepreneuriat associatif par secteur d’activités ;
- donner des outils essentiels au développement personnel des détenus moyen de valoriser leur estime de soi ;
- mettre sur pied un programme de formation sur l’entrepreneuriat durant la période d’incarcération ;

5.2.1.4 synthèses des perspectives managériales

Les résultats de cette recherche mettent en évidence le rôle essentiel des autorités publiques dans le soutien à la réinsertion des anciens délinquants juvéniles. Les difficultés de réinsertion socioprofessionnelle des personnes ayant un casier judiciaire ont été soulignées par toutes les

personnes interrogées. Une peine d'emprisonnement de plus de trois mois entraîne une interdiction de commercer, qui peut être levée mais nécessite des démarches administratives complexes et souvent décourageantes pour l'ex-détenu. Un autre obstacle potentiel est que la prison peut briser les individus, en raison de la déresponsabilisation, de l'infantilisation et de l'oisiveté qui prévalent dans l'environnement carcéral. La prison aggrave les handicaps de ceux dont la vie est déjà marquée par une litanie de facteurs d'exclusion sociale, parfois depuis l'enfance. Pour beaucoup, la prison ne fait qu'achever le processus d'élimination sociale, avec une efficacité comparable à celle de la lame de l'échafaud qui tombe sur le corps du requérant.

La recherche a révélé que les détenus ne reçoivent pas une véritable éducation pendant leur incarcération. Il est important de fournir une formation adéquate aux détenus, car cela peut les aider à se réinsérer professionnellement à leur sortie de prison. Cette formation devrait être proposée en fin de peine, mais il est crucial de prendre en compte les profils et les parcours de ces personnes afin de leur offrir un soutien adapté. Des conseillers spécialisés devraient être impliqués dans la dispensation de cette formation et assurer un suivi multidimensionnel avant, pendant et après la réinsertion de l'ex-détenu. Il est également essentiel de travailler sur les deux aspects de la réinsertion des détenus : la réinsertion sociale (logement, assurance maladie, etc.) et la réinsertion professionnelle, notamment par le biais de l'entrepreneuriat. Il est donc nécessaire de mettre en place une approche globale pour favoriser une réinsertion réussie des détenus dans la société.

Le casier judiciaire, l'étiquetage, le manque de réseaux, la pauvreté et l'exclusion sociale sont quelques-unes des contraintes négatives qui entravent le désir des détenus de redevenir des citoyens responsables. Cependant, certains parviennent à se réinsérer par le biais de l'entrepreneuriat. Ces personnes font preuve de détermination, de résilience, d'efficacité personnelle et d'indépendance. Un soutien pendant et/ou après l'incarcération pourrait avoir un impact sur le comportement entrepreneurial de ces ex-détenus. En apportant un soutien (moral, technique, financier, etc.), les accompagnateurs sont amenés à influencer le comportement et les décisions des ex-détenus. Ceci est d'autant plus vrai si ce soutien est apporté à un stade précoce, c'est-à-dire pendant la période d'emprisonnement.

5.2.2. Contribution théorique

Cette étude examine le milieu carcéral sous deux perspectives différentes : celle de la prison et celle du service social et donc une institution publique. La prison est généralement

considérée comme un lieu de sanctions et de restrictions de liberté, ce qui expose les détenus à des risques tels que la dégradation de l'image de soi. Le milieu carcéral est une institution fermée qui fonctionne selon des normes et des lois strictes, et qui exerce un contrôle coercitif maximum sur les détenus (Vianelo, 2007). Il est également caractérisé par des stigmates et peut être perçu comme un labyrinthe complexe. Par ailleurs, le milieu carcéral vise à garantir le respect des règles établies par la réglementation en vigueur en institutionnalisant un pouvoir informel (Morelle, 2013). Dans l'ensemble, il est considéré comme une institution totale dont l'objectif principal est la punition et le respect des règles afin de dissuader la récidive.

Elle montre également que le milieu carcéral est aussi un milieu de vie, de rédemption et de protection pour les détenus, notamment à travers l'éducation et le soutien pédagogique, et un espace de renforcement et de reconstruction de l'estime de soi (Ngono Bounougou, 2014). En ce sens, le milieu carcéral se voit assigner une mission de socialisation pour des personnes en détresse, avec des besoins spécifiques, des sujets à bout de souffle qui ont besoin d'une seconde chance. Cette vision est plus évidente lorsque le milieu carcéral est conçu comme un service public et non comme un moyen d'exercer une autorité suprême (Morelle et Awondo, 2019). Par conséquent, la gestion systémique du milieu carcéral devrait être adaptée aux normes organisationnelles et fonctionnelles de la nouvelle gestion publique. Il est donc urgent de réorganiser le système de gestion des détenus, notamment en termes d'éducation (les valeurs à transmettre), de pédagogie et de formation (le profil du formateur, les ressources pédagogiques à déployer, le cadre de formation et la formation proposée) et de législation (Ngono Bounougou, 2014). Cette transformation aboutira à un milieu carcéral agissant comme un incubateur socioprofessionnel puis comme un incubateur d'entreprises, grâce aux formations et pratiques proposées, ce qui nécessite encore une volonté étatique combinée à des efforts multidimensionnels, c'est-à-dire sociaux et institutionnels.

La volonté de réinsérer les détenus mineurs dans la société et le monde du travail a conduit à la création de centres socio-éducatifs et culturels dans les prisons, appuyés par la Direction de l'Approvisionnement des Peines et de la Réinsertion. Cette direction fait face à plusieurs défis, notamment un taux de récidive élevé, une population carcérale en constante augmentation, et une infrastructure vétuste et en deçà de sa capacité d'accueil initiale, ce qui ne permet pas d'envisager une solution basée sur la surpopulation (Ngono Bounougou, 2014). Cependant, le défi de la réinsertion des ex-détenus est bénéfique pour la société en termes de renoncement au crime, de protection de la société, de réduction des coûts liés aux soins pendant la détention et de participation au développement de la communauté. L'objectif est de parvenir à

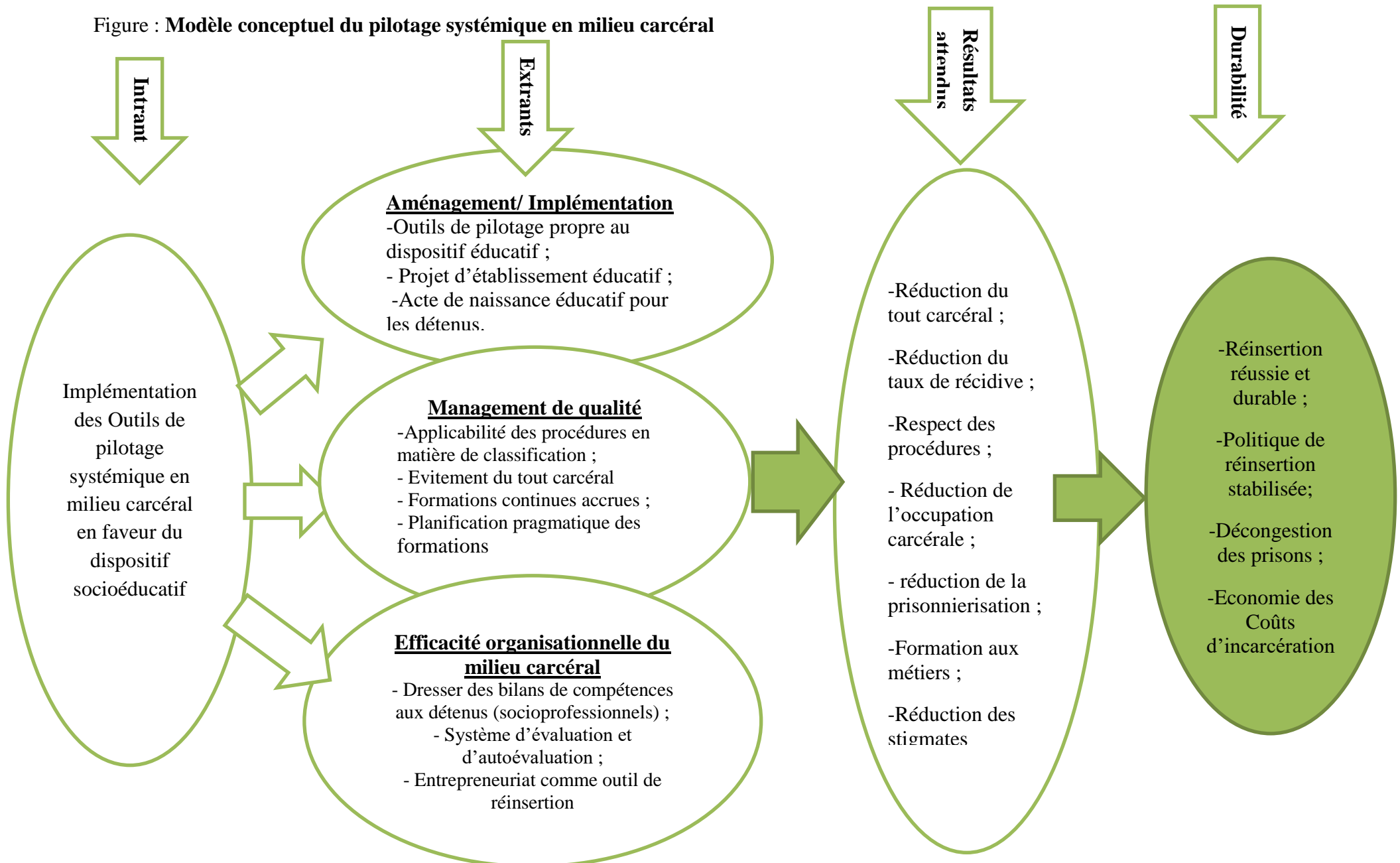
une socialisation réussie, de prévenir la récidive et de restaurer les liens sociaux familiaux. Le milieu carcéral a donc de multiples fonctions. Il peut être vu comme un milieu opaque avec peu d'interactions sociales (Morelle, 2018), un milieu scopique et topique où règne un pouvoir informel et réflexif, sous-tendu par une forte méditation (Devaugermé, 2018), mais aussi comme un milieu transformationnel positif ou négatif, selon l'impact de l'incarcération sur le détenu (Mote & Nguidjol, 2022). Ces fonctions transformatrices, réflexives et reconstructives visent la réinsertion et l'accès au bien-être.

Cette recherche se concentre également sur l'entrepreneuriat dans les milieux socialement défavorisés, un sujet peu étudié dans la littérature. L'étude révèle que les personnes en situation de délinquance sont motivées à entreprendre afin de sortir d'une situation bloquée (Nakara & Bourdi, 2016), notamment après avoir été libérées de prison. Cependant, cette motivation ne doit pas occulter la résilience dont font preuve ces individus. Malgré les traumatismes de leur incarcération, ils sont capables de trouver les ressources nécessaires pour faire face à leur destin. Ces résultats soulignent l'importance de la résilience dans les intentions entrepreneuriales. L'entrepreneuriat permettrait à ces personnes de se reconstruire et de retrouver leur indépendance. Cette recherche met également en évidence que la liberté est une motivation fréquemment citée par ces individus pour créer leur propre entreprise. La motivation pour l'entrepreneuriat semble être étroitement liée au passé des ex-prisonniers. En effet, le traumatisme de la prison, les sentiments de "colère" et de remords à l'égard de leur famille et/ou de la société contribueraient à développer leur détermination à créer leur propre emploi (Nakara & Bourdi, 2016).

Les résultats de cette étude fournissent des informations importantes sur le soutien aux entrepreneurs en situation d'exclusion notamment les ex-détenus mineurs, une question peu explorée dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Il est essentiel de revoir les pratiques d'accompagnement, qui ne correspondent pas toujours aux besoins des ex-détenus. Une offre d'accompagnement spécifique et personnalisée, prenant en compte le contexte du parcours entrepreneurial, est nécessaire. Les ex-détenus montrent un réel intérêt pour l'entrepreneuriat, ce qui pourrait favoriser leur réinsertion professionnelle et réduire le taux de récidive. En effet, le chômage a été lié à une augmentation du taux d'incarcération dans de nombreuses études. Il est donc important de développer des programmes qui soutiennent les ex-détenus dans leur démarche entrepreneuriale, en leur offrant un accompagnement adapté à leurs besoins et en tenant compte de leur diversité.

5.2.3. Modèle conceptuel de la recherche

Figure : **Modèle conceptuel du pilotage systémique en milieu carcéral**



5.3. CADRE D'INTERVENTION : Appui à la réinsertion socioprofessionnelle via l'intégration des outils de pilotage systémique dans l'encadrement des détenus mineurs au Cameroun

Partenaire de mise en œuvre : Ministère de la Justice, MINAS, MINEJEC, MINEPAT

Entité de mise en œuvre : Direction l'Administration Pénitentiaire (DAPEN).

5.3.1. Brève description et contexte du projet

5.3.1.1. Brève description du projet

Le projet « **Appui à la réinsertion socioprofessionnelle via l'intégration des outils de pilotage systémique dans l'encadrement des détenus mineurs au Cameroun** » a comme objectif principal de renforcer la prise en charge éducative des (ex)-détenus mineurs en phase intra et post carcérale, en matière de réinsertion socioprofessionnelle afin de répondre davantage aux préoccupations et attentes de cette frange de la société qui la plupart du temps souffre de marginalisation. Le projet consacrera un intérêt primordial au facteur humain pour la mise en place de mécanismes de développement durables. Il sera adapté suivant l'orientation carcérale de chacune des prisons ayant un quartier pour détenus mineurs.

5.3.1.2. Contexte du projet

Selon les statistiques de la direction de l'administration pénitentiaire de Novembre à décembre 2023, la population carcérale au Cameroun connaît une forte croissance démographique avec taux d'occupation de l'espace carcéral supérieur à 300 % ; sachant que la capacité initiale d'accueil était à 10070 places pour toutes les prisons ; actuellement en date suscitée on en dénombrait 34337 détenus repartis selon les catégories et prisons.

Il en ressort tout de même que le taux de récidive est estimé à plus 80% avec une forte proportion d'adolescents. Plus l'on est adolescent plus l'on est exposé à la récidive. Pour précision, ce taux de récidive est plus élevé chez les détenus âgés de 15 à 25 ans (Kensey, 2013), avec un pic entre 1 et 3 ans après la libération. La plus part desdits repris de justice commettent de nouveau délits dans les 1 ans qui suivent la libération (Mouen Mouen). Aussi, l'analyse de la cartographie des détentions de la prison centrale de Yaoundé et Douala (2023) indique un taux de récidive plus important chez les détenus ayant connu une période d'incarcération de plus d'un an et ceux faiblement scolarisés.

Pourtant les récentes réformes du régime pénitentiaire notamment celle de 1992 a modernisé la politique pénitentiaire à travers l'humanisation des conditions de détention et faire ainsi de l'application des peines un moyen de protection de la société pour la réinsertion des détenus. Il s'est agi notamment :

- L'adoption d'un arsenal juridique international et national en faveur du respect des droits humains aux détenus ;
- **L'humanisation des conditions de détention** par la prise en charge sanitaire et psychologique des détenus et des programmes spécifiques à la prise en charge des catégories vulnérables (détenus mineurs) en occurrence
- **La lutte contre la surpopulation carcérale** : un programme d'urgence de construction de nouvelles prisons a permis la réception de nouveaux établissements pénitentiaires ;
- **L'enseignement et la formation** : de nombreux programmes d'enseignement général, de formation professionnelle et de loisirs ont été mis en place dans les prisons. Les détenus ont l'occasion de se former à un métier, de terminer leur cursus scolaire ;
- **Les régimes d'aménagement des peines** : L'emploi des détenus en milieu ouvert a été promu et des régimes d'aménagements des peines ont été prévus dans le code de l'organisation pénitentiaire. Des organismes ont été créés pour encadrer le processus de réinsertion et assurer le suivi de l'exécution des peines alternatives.
- **La revalorisation des ressources humaines** : notamment par le biais de l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP) dont le siège se trouve à Buéa ;
- **La coopération avec la société civile et les ONG** dans le processus de réinsertion et la transparence dans la gestion des établissements pénitentiaires.

La ratification desdites conventions internationales et nationales associées à la loi reconnaissent une certaines libertés aux individus ayant commis des délits notamment celle liées à l'éducation et la formation comme gage de réinsertion socioprofessionnelle durable. Ce qui nécessite des outils de pilotage bien appropriés.

5.3.2. Outils de pilotage systémique spécifiques : appui à l'encadrement éducatif des détenus mineurs

Le pilotage systémique en milieu carcéral est un concept essentiel pour améliorer la gestion des prisons et la réinsertion des détenus. L'absence d'outils de pilotage éducatif spécifiques à ce contexte est une problématique majeure qui engendre des conséquences négatives dans le processus.

- **Conception d'une base de données aux indicateurs fiables**

Les statistiques relatives aux détenus mineurs restent une préoccupation majeure. Il est indispensable de concevoir une base de données fiable sur les détenus. Elle permettra de suivre l'évolution des programmes éducatifs, de mesurer l'impact de ces programmes sur les détenus, et d'identifier les points faibles et les points forts. Elle constitue également une base de prise de décision en matière de politique à implémenter.

- **Diagnostic et cartographie des ressources**

Il est question d'identifier et analyser tous les services et acteurs impliqués dans le parcours carcéral et la réinsertion, incluant les institutions pénitentiaires, les associations, les services sociaux. Aussi identifier les points de passage et de rupture dans le parcours des détenus, depuis l'incarcération jusqu'à la sortie. Puis, évaluer les besoins spécifiques des détenus en matière de formation, d'emploi, de logement, de santé mentale.

- **Coordination et collaboration**

Mise sur d'un système d'information partagé entre les acteurs impliqués pour faciliter la communication, le suivi et la coordination des interventions. Organisation des rencontres régulières entre les professionnels des institutions pénitentiaires, les associations et les services sociaux pour discuter des cas complexes, partager les bonnes pratiques et coordonner les actions. Aussi encourager la création de réseaux d'entraide entre les ex-détenus et les personnes qui les soutiennent (familles, amis, associations).

- **Outils de développement et amélioration continue**

- Programmes individualisés : Développer des programmes d'accompagnement adaptés aux besoins individuels des détenus ;
- Formation des professionnels: Former les professionnels du milieu carcéral et les travailleurs sociaux à la réinsertion sociale et à l'approche systémique ;
- Approches participatives: Impliquer les détenus dans le processus de réinsertion en les encourageant à s'exprimer, à participer à la création de solutions et à prendre des initiatives ;
- Technologies numériques: Explorer l'utilisation des technologies numériques pour la formation, l'accès à l'information et la communication entre les ex-détenus et les services de soutien.

- **Outils de suivi et d'évaluation**

- Définition des indicateurs clés pour mesurer l'impact des interventions et le taux de réinsertion ;
- Système de suivi individualisé des parcours des ex-détenus après leur sortie de prison pour identifier les difficultés rencontrées et ajuster les interventions.

5.3.3. Parties prenantes au processus de réinsertion

La Direction de l'Administration Pénitentiaire en tant qu'animatrice principale du processus de réinsertion des détenus fait intervenir de nombreux acteurs, qui, de près ou de loin, peuvent et même doivent être encouragés à jouer un rôle influent sur la manière, le sens et la durée que prendra le processus de « rapprochement » du détenu avec la société.

- **Bénéficiaire principal** : le détenu mineur point sur lequel repose-la politique de réinsertion et de suivi post carcéral
- **Parties secondaires**

La famille : le maintien du lien du détenu avec sa famille est central à sa réinsertion. Lorsque ce lien est effrité, le détenu est non seulement désocialisé et le risque majeur pour la société est alors la récidive ;

Le personnel de prison : les services spécialisés d'évaluation et d'orientation (SEO), les agents, surveillants et personnels qui suivent le quotidien du détenu ;

Le Juge d'Application des Peines (JAP), le juge des mineurs et la Commission d'Application des Peines (CAP) au sein de chaque établissement, statue sur le classement des détenus, l'examen et le suivi des peines alternatives notamment le suivi des programmes de rééducation.

La société civile : A la sortie, les centres d'orientation, d'écoute et d'accueil jouent un rôle phare pendant la phase critique des six mois suivant la sortie où le détenu est « tenté par la rue ». Si le détenu est orienté et/ou accueilli temporairement dans un centre d'accueil qui peut l'écouter et/ou l'héberger le temps de se lancer, les risques de récidives peuvent sensiblement diminuer.

Les ministères impliqués dans le processus d'encadrement et de réinsertion socioprofessionnelle des détenus et/ou ex-détenus.

5.3.4. Stratégies d'implémentation

- Identification des programmes de références sous régionaux

Le projet fera appel à un consultant international en vue d'étudier les programmes et meilleures pratiques internationales en matière de prise en charge des détenus afin d'élaborer un modèle pratique et faisable compte tenu des connaissances et de l'environnement actuels.

- Analyse des besoins spécifiques

Un expert national sera recruté afin de définir les spécifications requises pour les programmes de prise en charge individuels des détenus. Ceux-ci devront cerner au mieux les besoins propres aux détenus afin de proposer une réponse adaptée et individualisée. L'analyse des besoins identifiera aussi les instituts, organismes et associations spécialisés, nationaux et internationaux actifs dans le domaine de la prise en charge des détenus.

- Répondre à des besoins spécifiques

Suite à l'appel d'offres, des programmes et modules spécifiques seront acquis, conçus, développés et testés avec toutes les parties prenantes. Les instituts, organisations et associations professionnelles nationaux et internationaux identifiés seront impliqués dans les différentes étapes du développement du programme.

- Renforcer les services spécialisés

Outre le développement de programmes, la formation et la promotion des ressources humaines capables de promouvoir le travail de réhabilitation, le projet soutiendra le fonctionnement et l'organisation des services et unités internes et externes de l'administration pénitentiaire en matière de prise en charge des détenus.

5.3.5. Implication effective des parties prenantes dans le processus de réinsertion

- Bilan et proposition de la société civile

Les associations travaillant dans ce domaine se connaissent peu et ne partagent pas leurs bonnes pratiques. Un séminaire national réunira les associations actives et intéressées par le travail avec les détenus et les ex-détenus. Avec l'appui d'un consultant national, les associations feront le point sur les forces et les faiblesses de l'intervention actuelle de la société civile dans le domaine de la réinsertion sociale des détenus et proposeront des perspectives d'avenir.

- Recyclage des capacités des associations impliquées

Des thèmes spécifiques seront abordés afin de renforcer les capacités existantes des associations à intervenir dans la réinsertion sociale des anciens détenus, ainsi qu'à préparer les

détenus à leur libération notamment les relations institutionnelles et coopération entre la société civile et les institutions pénitentiaires (nationales et locales) et la mise en réseau des associations fera l'objet de réunions spécifiques et leur création, si elle est acceptée, soutenues par le projet à travers des formations spécifiques (planification stratégique, gestion, etc.

5.3.6. Résultats et ressources

- **Résultats attendus**

- Une plate-forme fiable des données sur les ex-détenus est conçue ;
- Les outils de diagnostic et d'évaluation sont implémentés ;
- Les services et acteurs impliqués dans le parcours carcéral et la réinsertion sont formés ;
- Les besoins spécifiques des détenus en matière de formation, d'emploi et de logement sont identifiés ;
- Un système d'information et de communication est créé entre les acteurs impliqués pour faciliter le suivi et la coordination des interventions ;
- Des comités de pilotage ont organisé des rencontres régulières entre les professionnels des institutions pénitentiaires, les associations et les services sociaux pour discuter des cas complexes, partager les bonnes pratiques et coordonner les actions
- Les réseaux d'entraide entre les ex-détenus et les personnes qui les soutiennent (familles, amis, associations) sont créés ;
- Des programmes d'accompagnement adaptés aux besoins individuels des détenus sont développés ;
- Les professionnels du milieu carcéral et les travailleurs sociaux à la réinsertion sociale et à l'approche systémique sont formés ;
- Les détenus sont encouragés à s'exprimer, à participer à la création de solutions et à la prise des initiatives ;
- Des indicateurs clés pour mesurer l'impact des interventions et le taux de réinsertion sont définies.
- Les ex-détenus après leur sortie de prison sont suivis, les difficultés rencontrées sont identifiées et les interventions ajustées

- Les études d'impact sont réalisées pour évaluer leurs efficacités et leurs impacts à long terme sur les projets de réinsertion.

- **Sources de financement envisagées**

Source principale : bailleur de fonds (organismes internationaux et nationaux)

Source étatique : DAPEN

5.3.7. Structures organisationnelles du projet

La gestion du projet inclut deux niveaux de concertation et de décision, à savoir : la dimension administrative constituée des représentants des différentes parties prenantes exerçant dans une échelle administrative et le Comité de Pilotage. De même, il comprend un niveau de gestion, exécution et suivi quotidiens avec le Directeur National de Projet à la tête et appuyé par une unité de support et une unité d'assurance de qualité:

5.3.8. Cadre de suivi et évaluation

Le projet travaillera sur la capture, tout au long du cycle de projet, des leçons apprises et de l'ampleur et le potentiel de réplification, en commençant par la conception du projet, en passant par sa mise en œuvre le suivi et l'évaluation. L'évaluation continue du projet permettra d'assurer la responsabilisation, de renforcer l'apprentissage et d'élaborer des stratégies efficaces de plaidoyer afin de promouvoir les droits humains et la gouvernance démocratique tout en intégrant l'approche genre. Le chef de projet et les partenaires d'exécution du projet fourniront périodiquement des rapports axés sur les résultats fondés sur les processus sur l'avancement du projet.

5.3.9. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES ET BUDGETISATION

Phases	Activités	Parties responsables	Ressources	Unité	Quantité	Total en XAF
1. Diagnostic et Planification des activités (3 mois)	Étude diagnostique des besoins et des défis en matière de réinsertion des détenus mineurs au Cameroun	Expert/DAPEN	Données existantes	400.000	1	400.000
	Identification des compétences et des outils de pilotage systémique en milieu carcéral	Expert	Recension des écrits et données existantes	400.000	1	400.000
	Élaboration d'un plan d'action détaillé	Expert	Données actualisées aux objectifs du projet	250.000	1	250.000
	Signature de conventions de partenariat (Prisons pilotes, société civile, affaires sociales etc.)	MINJUSTICE/ DAPEN	Documents et matériel	100.000	4	400.000
Sous total 1						1.450.000
2. Renforcement des Capacités des parties prenantes	Organisation de sessions de formation pour les éducateurs et le personnel pénitentiaire sur le pilotage systémique	Formateurs	Programme de formation, kits de formation	200.000	4	800.000
	Création de modules de formation adaptés aux besoins spécifiques des détenus mineurs	Expert/ Formateurs	Profils des détenus	200.000	4	800.000
				250.000	4	1.000.000

	Mise en place de groupes de supervision et d'échange de pratiques pour les éducateurs et le personnel pénitentiaire	Agents recrutés	Outils et grilles d'évaluation	100.000	2	200.000
Sous total 2						2.800.000
3. Mise en Œuvre des Programmes Éducatifs et de Formation	Identification des détenus mineurs éligibles et élaboration de plans d'accompagnement individualisés (forfait) .	Expert/DAPEN	Carnet de compétences	250.000	1	250.000
	Mise en place d'ateliers de formation professionnelle dans des domaines porteurs (couture, menuiserie, mécanique, informatique, agriculture, élevage, etc.)	Expert/DAPEN	Kits de formation	1.000.000	6	6.000.000
	Organisation de visites d'entreprises et de rencontres avec des professionnels	Expert/DAPEN	Logistiques et transports	250.000	4	1.000.000
	Soutien à la création de micro-entreprises et à l'accès à des financements pour les jeunes libérés (5 projets première phase)	Incubateurs/ MINJEC/ PME	Financement	500.000	5	2.500.000
	Sous total 3					
	Organisation de campagnes de sensibilisation dans les communautés locales pour lutter contre la stigmatisation et promouvoir l'inclusion des jeunes délinquants	Expert/DAPEN	Kits de sensibilisation	250.000	1	250.000
	Organisation d'ateliers de sensibilisation pour les familles des détenus mineurs sur l'importance du soutien familial et de l'accompagnement à la réinsertion	Expert/DAPEN	Kits de sensibilisation	250.000	1	250.000

4. Sensibilisation et Plaidoyer	Organisation de rencontres avec les autorités locales et les leaders d'opinion pour plaider en faveur de politiques publiques favorables à la réinsertion des jeunes délinquants.	Expert/DAPEN	Rapports et bilan de compétences des détenus	200.000	1	200.000
	Diffusion d'informations sur le projet et ses résultats à travers les médias (radio, télévision, presse écrite, réseaux sociaux).	DAPEN/Expert	Médias	500.000	1	500.000
Sous total 4						1.200.000
5. Suivi et évaluation	Collecte de données sur les indicateurs de performance du projet (nombre de jeunes formés, nombre de jeunes ayant trouvé un emploi ou créé une entreprise, taux de récidive).	Expert	Instruments de collecte de données	1.000.000	1	1.000000
	Réalisation d'entretiens avec les jeunes, les éducateurs, le personnel pénitentiaire et les partenaires pour évaluer l'impact du projet	Expert	Guide d'entretien	500.000	1	500.000
	Analyse des données et rédaction d'un rapport d'évaluation final, incluant des recommandations pour améliorer le projet et le pérenniser	Expert	Données et avis recueillis	1.000000	1	1.500.000
Sous total 5						3.000.000
Imprévus						500.000
Sous total 6						500.000
Total général						18.200.000



CONCLUSION GENERALE

L'objectif de ce travail était d'analyser comment le pilotage systémique s'adossant sur le Nouveau Management Public interfère dans le processus de réinsertion socioprofessionnel des ex-détenus mineurs au Cameroun. L'on a cherché par cette étude à comprendre les transformations structurelles, le management des ressources et l'auto efficacité organisationnelle qui, seraient susceptibles de contribuer à la réinsertion socioprofessionnelle durable des ex-détenus mineurs.

Le système pénitentiaire en tant que service public est singulier en raison de l'absence d'une politique spécifique pour le pilotage du milieu carcéral, l'absence de planification stratégique, l'absence de plans opérationnels structurés et par conséquent l'absence d'outils de pilotage pour assurer la performance organisationnelle. Les outils de pilotage, tels que les indicateurs de performance, sont essentiels pour permettre aux gestionnaires de surveiller l'évolution des systèmes qu'ils gèrent (Malleret et al, 2013). L'efficacité en milieu carcéral nécessite également la mise en place d'outils de gestion systémique tels que les tableaux de bord, l'organisation des processus et le travail d'équipe. Les tableaux de bord sont basés sur une vision hiérarchique de l'organisation, structurée en unités de production. Il est donc essentiel pour le système correctionnel en tant qu'organisation de compétence de base d'intégrer ces outils de gestion.

Le tableau de bord de l'environnement carcéral se concentre principalement sur la sécurité et les règles internes, plutôt que sur la réhabilitation des détenus (Ngonou Bounoungou, 2014). Les indicateurs utilisés comprennent les sanctions, les privations de liberté et les interdictions de participer à des programmes. Cependant, il y a un manque de vision et de planification à court, moyen et long terme concernant la performance du milieu carcéral, notamment en termes de récidive et d'impact social. D'où la nécessité de concevoir un des tableaux de bord de performance structurelle avec l'objectif initial de répondre aux besoins opérationnels de la structure (Zian, 2013). Au fil du temps, ces tableaux de bord sont devenus des outils de pilotage pour les structures publiques notamment les établissements pénitentiaires, permettant de suivre de manière détaillée les plans d'action grâce à la méthode OVAR (Objectifs, Variables, Action, Responsable).

Le système pénitentiaire au Cameroun nécessite des ajustements structurels pour être conforme au cadre de la Nouvelle Gestion Publique ou du nouveau management public. Car, la vision stratégique de la détention est inexistante et le suivi post-carcéral doit être modernisé (Banen & Chaffi, 2023). De plus, le système d'éducation et de formation en prison est

considéré comme inadéquat et coercitif. Les activités éducatives en milieu carcéral devraient contribuer au changement d'attitude des détenus et à leur reconversion, ainsi qu'à l'amélioration de leur niveau d'éducation. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'apporter des changements organisationnels et opérationnels. Il est recommandé de considérer les établissements pénitentiaires camerounais comme des institutions publiques régulant et réajustant leurs pratiques par de nouvelles approches de gestion. Ces approches visent à rationaliser les lois et à réorganiser les programmes de formation en proposant des formations individualisées qui tiennent compte des profils des détenus.

La présente étude a mis en évidence l'absence d'une politique de suivi post-incarcération, cruciale pour la réinsertion des détenus dans la société. L'étude a montré qu'il existe un décalage important entre les ressources allouées au processus de suivi et le nombre d'ex-détenus ayant besoin d'un soutien, ainsi que le nombre de professionnels disponibles pour les aider, tels que les travailleurs sociaux (Kensey, 2011). Outre l'insuffisance des ressources, l'étude a également révélé que les stratégies mises en œuvre par les autorités pénitentiaires pour les ex-détenus après leur libération les ramènent souvent à la criminalité. Les anciens détenus reçoivent une adresse à laquelle ils peuvent se focaliser pour obtenir de l'aide et du soutien, mais cette adresse est généralement celle d'un chef de gang. Par conséquent, de nombreux ex-détenus deviennent de futurs prisonniers dans un laps de temps relativement court (Ebe Zambo, 2019). L'étude souligne la nécessité d'une politique efficace de suivi post-carcéral pour briser ce cycle et réussir la réinsertion sociale des ex-délinquants.

La mise en place d'un système de suivi post-carcéral est un enjeu majeur pour le fonctionnement du système pénitentiaire camerounais. Il permettrait de réduire les risques de récidive et de renforcer les perspectives de réinsertion. L'objectif des systèmes pénitentiaires est de prévenir la récidive, c'est-à-dire la répétition d'un crime. Au Cameroun, il a été constaté que la majorité de la population carcérale est composée d'anciens détenus (Ebe Zambo, 2019), ce qui suggère que la réintégration dans la société après avoir purgé une peine est difficile. Le système de justice pénale vise à réduire les taux de récidive en encourageant les délinquants à renoncer complètement à la criminalité. Cependant, les taux de récidive restent élevés dans plusieurs prisons, y compris au Cameroun (Banen et Chaffi, 2023).

Le décret de 1992 régit l'organisation des prisons au Cameroun. Les prisons centrales sont surpeuplées en raison du non-respect des procédures. Le décret stipule que les prisons d'orientation accueillent les personnes condamnées à plus d'un an de prison avant d'être

transférées dans des prisons adaptées. Cependant, les résultats montrent que cette procédure n'est pas respectée, les détenus provisoires étant plus nombreux que les condamnés. Cette situation compromet la gestion efficace des prisons au Cameroun.

La prisonnèrisation est également une cause majeure de la surpopulation carcérale. Elle peut donc avoir un effet transformateur sur le détenu, y compris sur son avenir, surtout après sa libération. Selon Larouche (2008), le débat qui doit être abordé est sans aucun doute la question de la reconstruction personnelle des détenus pendant leur incarcération. Les questions souvent médiatisées de la violence, du suicide et de l'indécence des conditions de détention ne sont finalement que les sous-produits tragiques du problème de la désocialisation et de l'état de captivité dans lequel se trouvent les détenus et que génère l'univers carcéral, et de l'échec de leur reconstruction comme tremplin de la réinsertion (Larouche, 2008).

Le manque de moyens dans les établissements pénitentiaires entraîne une gestion coercitive qui se base davantage sur les sanctions et les punitions au détriment de l'encadrement éducatif (Banen et Chaffi, 2023). Les détenus doivent se conformer aux règles disciplinaires en vigueur et risquent des sanctions disciplinaires voire des poursuites judiciaires en cas de non-respect. Le système disciplinaire pénitentiaire est caractérisé par un grand nombre de sanctions spécifiques définies comme des fautes disciplinaires, ce qui montre un aspect excessivement punitif de l'emprisonnement. Il est important de souligner que l'individualisation des peines peut avoir un impact positif sur la réinsertion sociale des détenus. Cependant, le système disciplinaire actuel privilégie l'efficacité et l'élimination plutôt que la réinsertion sociale et les droits de l'homme en milieu carcéral. Cette situation est problématique car il existe seulement quatre catégories de sanctions disciplinaires, ce qui limite la variété de sanctions disponibles.

Par ailleurs, les résultats de l'évaluation des compétences des détenus sont médiocres en raison de diverses raisons sociales et éducatives, ce qui compromet leur réinsertion sociale. Les délinquants dont l'éducation de base est insuffisante et dont les compétences ne correspondent pas aux exigences du marché du travail ont plus de difficulté à se réintégrer avec succès dans la société. Le manque d'opportunités de formation éducative et professionnelle pour les détenus entrave leur capacité à planifier leur retour dans la société de manière productive et respectueuse des lois (Alidières, 2013). Il existe cependant des programmes qui permettent aux détenus d'acquérir des compétences fonctionnelles, éducatives et professionnelles en fonction de la demande du marché du travail et des

exigences de la sécurité publique. Pour accéder au marché du travail, il est nécessaire d'avoir un niveau d'alphabétisation fonctionnelle, de calcul et d'autres compétences professionnelles que de nombreux détenus n'ont pas.

Il est difficile pour les détenus de poursuivre une formation professionnelle en raison de la rigidité des conditions de détention et de la flexibilité limitée du milieu carcéral. Les problèmes d'insalubrité et de surpopulation semblent avoir un impact plus important sur la santé et l'intégrité physique que sur l'accès à l'éducation (Milly, 2010). Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la détention est généralement de courte durée et incertaine, ce qui rend difficile un investissement à long terme dans un projet et un parcours de formation. Le rythme de vie d'un détenu est souvent déterminé par le processus judiciaire, ce qui laisse peu de temps pour se consacrer à l'éducation entre l'attente de la sentence et le transfert dans un autre établissement. Pour la plupart des détenus, leur principale préoccupation est de trouver des activités occasionnelles pour occuper leur temps en prison, sans nécessiter un engagement à moyen terme.

La formation scolaire et professionnelle en prison est évaluée de manière inefficace, car elle dépend des décisions des responsables plutôt que de cadres définis. Cependant, les prisons devraient offrir des programmes pour aider les détenus à se préparer à leur libération, tels que des ateliers sur la recherche d'emploi et la gestion financière. L'enseignement en prison est également considéré comme essentiel, en particulier pour les mineurs et les adultes sans qualification (Alidières, 2013). Cependant, notre étude montre que l'accès à l'éducation en prison dépend davantage de l'administration pénitentiaire que de la volonté des détenus (Morelle, 2013). Aussi, il est clair que l'éducation peut jouer un rôle clé dans la réinsertion des prisonniers dans la société.

Pour que les peines de prison soient efficaces, il faut assurer la sécurité physique, mentale et juridique des détenus. Cependant, la sécurité ne devrait pas se limiter aux murs de la prison, mais également inclure la réinsertion des anciens détenus dans la société. Cela nécessite une politique pénitentiaire plus large et une lutte contre la récidive. La sécurité personnelle des détenus dépend du traitement qu'ils reçoivent en prison et de leur réussite dans la réinsertion sociale. Le système pénitentiaire doit donc renforcer la sécurité physique et psychologique en prison, tout en se concentrant sur la prévention de la récidive. Il est important de concevoir l'environnement carcéral comme un incubateur social, capable de transformer les détenus en

acteurs sociaux grâce à un encadrement multidimensionnel (Ngonou Bounoungou, 2014, p. 418).

Aussi, l'étude met en évidence l'importance d'offrir une formation spécifique à l'entrepreneuriat pendant la détention afin de favoriser la réintégration sociale. Bien que certaines initiatives individuelles offrent déjà cette formation, elles sont souvent gérées par des bénévoles. Cependant, les gardiens de prison et les anciens détenus reconnaissent tous deux l'utilité de ce type de formation. Il est souligné que pour mettre en place avec succès une telle formation, il est nécessaire de comprendre l'environnement carcéral et de mettre en œuvre des pratiques de soutien aux entreprises efficaces. En raison de la nature particulière du milieu carcéral, les autorités publiques jouent un rôle clé dans le soutien de ces initiatives. L'objectif est de doter les individus des compétences nécessaires et d'améliorer les conditions carcérales actuelles, qui ne semblent pas encourager l'esprit entrepreneurial chez les anciens détenus.

L'analyse de l'annuaire statistique du ministère de l'Enseignement supérieur a révélé que moins de 40% de la population scolarisable atteint le niveau secondaire au Cameroun, et seulement 12% accèdent à l'enseignement supérieur, ce qui signifie un taux d'exclusion de plus de 60% dans le système éducatif du pays. Ce taux d'exclusion est plus élevé au niveau du primaire et du premier cycle du secondaire. De plus, le système éducatif ne met pas suffisamment d'efforts pour réintégrer ces décrocheurs. En conséquence, de nombreux jeunes se tournent vers des activités illégales, ce qui augmente le risque de délinquance. Il est important de noter que plus de 60% des jeunes détenus ont à peine terminé l'école primaire et travaillaient déjà avant leur incarcération. Leur séjour en prison constitue un obstacle majeur à leur réinsertion socioprofessionnelle. Par conséquent, il est nécessaire de développer des outils de gestion pour mieux soutenir le milieu carcéral.

Cette étude a analysé le fonctionnement du système carcéral au Cameroun et souligne les problèmes liés à sa gestion. Le système carcéral est peu propice à la réinsertion des détenus, car il ne respecte pas les principes de la nouvelle gestion publique tels que la transparence et l'efficacité. Les outils de gestion actuels sont inefficaces et principalement axés sur la punition plutôt que sur le suivi et la préparation des détenus à la réinsertion sociale. L'étude a mis en évidence la nécessité d'adapter le système de suivi des jeunes détenus dans les établissements pénitentiaires. Il est suggéré que des mesures soient prises pour améliorer la structure organisationnelle, la transparence et l'évaluation afin de promouvoir une plus grande efficacité dans le système carcéral et favoriser la réinsertion des détenus. Des ajustements

doivent être effectués pour transformer le système carcéral en une institution qui respecte les normes de gestion modernes bénéfique au développement attendu.

Les résultats de cette recherche soulignent l'importance du soutien des autorités publiques dans la réinsertion des anciens délinquants. Les personnes interrogées ont souligné les difficultés de réinsertion sociale et professionnelle pour ceux ayant des antécédents judiciaires. Une peine de prison de plus de trois mois entraîne une incapacité de travailler, qui peut être levée mais qui demande des démarches administratives complexes et décourageantes. Un autre obstacle potentiel est que la prison peut briser les individus en raison de l'infantilisation, de la déresponsabilisation et de l'oisiveté qui règnent dans l'environnement carcéral. La prison aggrave les handicaps des personnes déjà exclues socialement, parfois depuis l'enfance. Pour beaucoup, la prison ne fait que renforcer le processus d'exclusion sociale, de manière similaire à l'efficacité de la guillotine.

Les recherches indiquent que les personnes incarcérées ont souvent un accès limité à l'éducation, ce qui peut les empêcher de se réinsérer professionnellement après leur libération. Pour remédier à cela, il est essentiel de fournir une formation appropriée aux détenus, en tenant compte de leur profil individuel et de leurs antécédents. Des conseillers spécialisés devraient dispenser cette formation et assurer un suivi avant, pendant et après la réinsertion des ex-détenus. Il est également important de travailler à la fois sur les aspects sociaux et professionnels de leur réinsertion, notamment en encourageant l'entrepreneuriat. Les contraintes telles que le casier judiciaire, l'étiquetage social, le manque de réseaux, la pauvreté et l'exclusion sociale peuvent limiter les perspectives de réinsertion des détenus. Cependant, certains réussissent à se réinsérer grâce à l'entrepreneuriat, en faisant preuve de détermination, de résilience, d'efficacité personnelle et d'indépendance. Un soutien pendant et après l'incarcération pourrait avoir un impact positif sur leur comportement entrepreneurial.

En général, les prisons sont considérées comme des lieux de sanctions et de restrictions de la liberté, ce qui peut conduire à la dégradation de l'image de soi des détenus. Le milieu carcéral est une institution fermée qui fonctionne selon des normes et des lois strictes, exerçant un contrôle coercitif maximal sur les détenus (Vianelo, 2007). Le système pénitentiaire est souvent stigmatisé et perçu comme un labyrinthe complexe. Pourtant, son objectif premier est d'assurer le respect des règles en vigueur en institutionnalisant le pouvoir informel (Morelle, 2013). Il est considéré comme une institution totale qui vise à punir et à dissuader la récidive

en faisant respecter les règles. Pourtant cet univers est aussi une institution publique, un milieu de vie qui doit s'ajuster selon les principes du Nouveau Management Public.

Le milieu carcéral a pour mission de socialiser et de donner une seconde chance aux personnes en détresse. Il est considéré comme un service public et non comme un moyen d'exercer une autorité suprême. La gestion du milieu carcéral doit donc être adaptée aux normes de la nouvelle gestion publique, en se concentrant sur l'éducation, la pédagogie, la formation et la législation. Cette transformation permettrait de créer un environnement carcéral favorisant la réinsertion socioprofessionnelle. Cela nécessite le soutien de l'État et des efforts multidimensionnels, y compris un soutien social et institutionnel. Par ailleurs, la création de centres socio-éducatifs et culturels dans les prisons, soutenus par la Direction de l'Approbation des Peines et de la Réinsertion, doit essentiellement viser à réintégrer les jeunes détenus dans la société et le monde du travail. Pour ce faire des moyens doivent être alloués en priorité.

Cette recherche met en évidence le phénomène de l'entrepreneuriat dans les milieux socialement défavorisés, sujet peu étudié jusqu'à présent. Les résultats révèlent que les individus en situation de délinquance, notamment après leur sortie de prison, sont motivés à créer leur propre entreprise comme moyen de s'échapper de leur situation actuelle. Cependant, il est important de souligner que cette motivation ne doit pas occulter la résilience dont font preuve ces individus. Malgré les traumatismes subis pendant leur incarcération, les ex-détenus trouvent les ressources nécessaires pour faire face à leur destin et reconstruire leur vie grâce à l'entrepreneuriat. La recherche souligne également que la liberté est une motivation commune pour les anciens détenus dans leur volonté de créer leur propre entreprise. Les expériences vécues en prison, ainsi que les sentiments de colère et de remords envers leur famille et la société, peuvent également motiver ces individus à se lancer dans l'entrepreneuriat. Ces résultats mettent en évidence l'importance de la résilience et des expériences de vie passées dans les intentions entrepreneuriales de cette population.

Selon cette étude, il est essentiel d'améliorer le soutien aux entrepreneurs exclus de la société, en particulier les jeunes anciens détenus. Les pratiques actuelles de soutien ne répondent souvent pas à leurs besoins spécifiques. Pour remédier à cette situation, l'étude recommande la mise en place de programmes de soutien spécifiques et personnalisés qui tiennent compte des défis uniques auxquels font face les anciens détenus dans leur parcours entrepreneurial. La recherche souligne également l'intérêt réel des anciens détenus pour l'entrepreneuriat, ce

qui pourrait favoriser leur réinsertion professionnelle et réduire les taux de récidive. L'étude met également en évidence le lien entre le chômage et l'augmentation des taux d'incarcération, soulignant ainsi l'importance d'un soutien ciblé pour les anciens détenus dans leurs initiatives entrepreneuriales. En conclusion, il est essentiel d'adapter les programmes de soutien aux divers besoins des anciens détenus et de prendre en compte leur situation individuelle.

Au demeurant, cette étude propose diverses mesures visant à améliorer le système carcéral. Elle propose la mise en place des outils de pilotage systémique notamment un tableau de bord, une approche par les processus et d'indicateurs de performance pour mieux gérer les prisons. Elle recommande également la création d'un projet d'établissement, qui serait un outil de gestion et de prise de décision pour les établissements pénitentiaires. L'éducation des détenus est également mise en avant, avec des modules visant à renforcer leur estime de soi, ainsi que des mesures pour rendre l'enseignement en prison plus accessible. Une autre proposition concerne la création d'un certificat de naissance éducatif pour les détenus afin de faciliter leur parcours d'éducation. Il est également suggéré d'offrir une formation professionnelle adaptée aux compétences des détenus et de réduire l'impact du casier judiciaire pour favoriser la réinsertion des jeunes détenus. Enfin, le texte recommande la mise en place de mesures de suivi post-carcéral et de formations continues pour les travailleurs sociaux. L'objectif global est de construire une base de gestion en milieu carcéral basée sur l'amélioration continue.

Pour lutter contre la surpopulation carcérale et la récidive, plusieurs mesures sont proposées. Tout d'abord, il est recommandé de mettre en place les procédures de classification des prisons conformément au décret de 1992 sur l'organisation et le fonctionnement des prisons au Cameroun. Il est également essentiel de respecter la durée de la détention préventive et d'éviter de recourir systématiquement à la détention, selon le même décret. Il est suggéré de rétablir l'équilibre entre le personnel et les détenus, en particulier en ce qui concerne les travailleurs sociaux et les professionnels. Il est également nécessaire de former continuellement le personnel pénitentiaire pour faire face à l'évolution de la situation. De plus, un cadre de formation doit être mis en place pour préparer les détenus à leur réinsertion sociale et professionnelle. Il est recommandé de passer d'un plan budgétaire actuel à un budget de programme et d'adopter des pratiques managériales normatives plutôt que coercitives. Les sanctions excessivement punitives devraient être remplacées par des sanctions plus éducatives. Les principes de la nouvelle gestion publique devraient être appliqués au système pénitentiaire considéré comme un service public. Il est nécessaire de supprimer les

structures de pouvoir informelles existantes dans les prisons et d'établir un partenariat stratégique entre le système pénitentiaire et les parties prenantes externes. Enfin, une planification pratique des programmes de formation professionnelle destinés aux détenus pendant leur incarcération est essentielle.

L'administration pénitentiaire doit proposer aux détenus des bilans de compétences comprenant des évaluations de l'orientation, des évaluations sociales et des évaluations scolaires. Un protocole de réinsertion socioprofessionnelle devrait être mis en place en fonction des résultats de ces bilans. De plus, un système d'évaluation et d'auto-évaluation du milieu carcéral, en particulier des systèmes d'éducation et de formation, devrait être établi. La formation en milieu carcéral doit également faire l'objet d'un audit pour des corrections éventuelles, et les prisons devraient être transformées en incubateurs sociaux et commerciaux. L'entrepreneuriat doit être promu comme un moyen efficace de réinsertion sociale et professionnelle pour les jeunes ex-détenus et les mineurs ex-détenus. Des programmes de formation à l'entrepreneuriat devraient être proposés car cela répond au besoin d'indépendance et de liberté face aux traumatismes de l'emprisonnement. L'entrepreneuriat est considéré comme un outil de résilience et de changement pour les détenus, et des exemples réussis de réinsertion peuvent être présentés grâce à l'entrepreneuriat. Il est important de soutenir les ex-détenus dans leur démarche d'entrepreneuriat en leur fournissant des outils de développement personnel et en renforçant leur estime de soi. Enfin, un programme de formation sur l'entrepreneuriat devrait être mis en place pendant l'incarcération, en fonction des différents secteurs d'activité.

Cependant, ce travail présente un certain nombre de limites. Tout d'abord, une étude longitudinale d'un ou plusieurs cas d'ex-détenus devenus entrepreneurs permettrait de mieux comprendre le comportement de ces individus et le processus entrepreneurial en milieu carcéral. Elle permettrait également d'étudier la pérennité des organisations créées. Ensuite, il serait pertinent de prolonger la présente étude par une méthode quantitative et des traitements statistiques qui pourraient consolider la généralisation des résultats. Une autre piste de recherche serait de mettre en place un programme de formation « pilote » au sein même de la prison et de l'évaluer en aval. Cela nécessiterait l'accès aux locaux de la prison, ce qui nécessiterait un soutien institutionnel.

REFERENCES

- ACAT. (2020, Février). *Désengorgement des prisons au Cameroun : un décret présidentiel trop restrictif*. La découverte.
- Akoa, M., P. (2010). *Culture dans les prisons d'Afrique : un questionnaire*. L'Harmattan.
- Albalat, L. (2019). *L'enseignement en établissement pénitentiaire pour mineurs : tentative d'enseignement ordinaire dans un milieu extraordinaire*. [Mémoire de Master soutenu en métiers de l'éducation, de l'enseignement et de la formation]. Université de Toulouse.
- Alecian, S. et Foucher, D. (2002). *Le management dans le service public. Édition d'Organisation*.
- Amar, A. et Berthier, L. (2007). *Le nouveau management public : avantages et limites*. *Revue Gestion et management publics*, vol. 5, (1-14).
- Amblard, M. et al. (2003). *Conventions et Management. De Boeck Université, collection Management*, (321).
- Artieres, P. et Lascoumes, P. (2004). *Gouverner, enfermer. La prison, modèle indispensable ? Presse de Sciences PO*, (361).
- Atangana A. (2010). *Prison Centrale de Yaoundé. Qu'es-tu devenu. Édition CLE*.
- Bailleau, F. et al., (2012). *Comme un poisson dans l'eau. L'Éducation nationale au sein des Établissements pénitentiaires pour mineurs. La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*. (85-96).
- Baliaba, S. (2013). *Surmoi et réinsertion sociale : étude clinique du vécu du délinquant en situation carcérale à travers le test du rorschach et une série d'entretien*. [Thèse de doctorat] Université de Yaoundé 1.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle [« Self-efficacy »]*. *De Boeck*.
- Banen, J-T. et Chaffi, C. (2023). *Pratiques rééducatives coercitives en contexte de prégnance carcérale et perspective de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs de la prison centrale de Yaoundé, Cameroun. European Journal of Education Studies*

- Barbaroux, P. & Tannery, F. (2011). *Piloter par la méthode des cas : de l'analyse à l'élaboration de la stratégie.*
- Bardin, L. (1996). *L'analyse de contenu. Presses universitaires (291).*
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques. Dunod.*
- Bartoli, A. et Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action (4e éd). Dunod.*
- Bartoli, A. et Trosa, S. (2016). *Les paradoxes du management par le sens. Réseau des écoles de service public.*
- Batifoulier, P., Larquier, G. (2001). *De la convention et de ses usages. In Théorie des conventions, sous la direction de P. Batifoulier, Economica, (328).*
- Beldi, A. et Cheffi, W. (2022). *Proposition d'une grille d'analyse fondée sur la théorie de la structuration. L'utilisation de l'information comptable par les managers. Champ social*
- Benguigui, G., Guilbaud, F., & Malochet, G (dir), Coll. « Questions de société », *Champ social.*
- Bernheim, J-C. (2010). *Impacts du casier judiciaire : Un fardeau à supporter collectivement. Comité consultatif clientèle judiciarisée adulte.*
- Berthier, L. (2020). *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. Management des savoirs*
- Blangenais, M. (2004). *La pertinence des ateliers théâtre dans le cadre de la mission de réinsertion de la prison. [Mémoire présenté dans le cadre de DESS de développement culturel et direction de projet]. Lion II/ARSEC.*
- Bouou, P. (2006). *L'arrestation, le procès et la détention de A à Z. Guide des droits du citoyen face à la police, la justice et la prison. Avenir, (433).*
- Bourgoin, N. (1994). *Le suicide en prison. L'Harmattan*
- Brassard, R. et J. Martel. (2009). *Trajectoires socio carcérales des femmes autochtones au Québec : effets de l'incarcération sur l'exclusion sociale. Criminologie, (121-152).*

- Braun, G. (2001, Mars). *Rapport d'information n°348 au nom de la commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur une étude comparative portant sur la réforme de l'État à l'étranger*. Sénat.
- Burnham, J. (2000). *Quelle pratique de gestion des services publics locaux en Europe*. Sénat, colloque « Quelle fonction publique territoriale pour réussir la décentralisation ? », <http://www.carrefourlocal.org/dossiers/colloques/fonctionpterr.html>.
- Cabanel, G-P. (1996). Pour une meilleure prévention de la récidive. *Rapport au 1er ministre. Collection des rapports officiels*. La documentation française, (133).
- Castel, R. (2004). Intégration et nouveau processus d'individualisation. Dans J, Poupart dir.- *Au-delà du système pénal : L'intégration sociale et professionnelle des groupes judiciairisés et marginalisés*. Coll. Problèmes sociaux et interventions sociales, *Presses de l'Université du Québec*, (13-23).
- Castel, R. (2009). Le défi de devenir un individu : Esquisse d'une généalogie de l'individu hypermoderne. (401-451), dans *La Montée Des Incertitudes : Travail, Protections, Statut de L'individu*. *Seuil*, (457).
- Chantraine, G. (2003). Prison, désaffiliation, stigmates. L'engrenage carcéral de l'« inutile au monde » contemporain. *Déviance et Société*, (363-387).
- Chantraine, G. et Sallée, N. (2011). Progrès pénitentiaire, régression éducative ? *Les Cahiers Dynamiques*, (28-34).
- Charreaux, P. (2006). Théorie financière et stratégie financière. *Revue française de gestion*.
- Chatillon, E.A et Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international: La transformation des organisations publiques*. (10-24).
- Chauvenet, A. (2003) Guerre et paix en prison. Récupéré le 20 janvier 2015 de <http://prison.eu.org/spip.php?article3229>.
- Chauvenet, A. (2011). Les barbares de l'intérieur : Du lacet de chaussures cassé à l'émeute, dans *Prisons sous tensions*. (120-151).
- Chevalier, C. (1996). L'apport de la théorie de la structuration dans l'évaluation de la relation stratégie/contrôle : une analyse à travers l'étude des changements stratégiques d'une

- entreprise du secteur informatique". *Actes du XVIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, 30-31 mai et 1er juin 1996, volume 2*, (18)
- Chevalier, J. & Lochak, D. (1982). Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française. *Revue Française d'Administration Publique*.
- Cholet, D. (2015). Les nouvelles prisons, enquête sur le nouvel univers carcéral français. *Presses Universitaires de Rennes, Collection Essais*.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2001). New Public Management : The Transformation of Ideas and Practice. *Aldershot, Ashgate*.
- Combessie, P. (2001). *Sociologie de la prison*. La Découverte & Syros.
- Combessie, P. (2003). Les fonctions sociales de l'enfermement carcéral : constats, hypothèses, projets de recherche. *Humanities and Social Sciences, Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis*.
- Combessie, P. (2004). Intégration sociale des anciens détenus. Analyse des logiques de la justice pénale et de leurs effets. *Les classiques des sciences sociales*. (1-26).
- Combessie, P. (2010). La prison dans son environnement: symptômes de l'ambivalence des relations entre les démocraties et l'enfermement carcéral. *Les Cahiers de la sécurité, No 12*, (21-31).
- Constanty, L. (2019). Le temps de l'incertitude carcéral. *Plate-forme d'échange sur les prisons et la sanction pénal*.
- Dagoreau, O. et Saily, A. (2010). L'approche processus en pratique : Un outil de management essentiel. *Formation ingénierie hygiénique des équipements à LAVAL*
- DAP (2018). Guide du détenu arrivant. *Ministère de la justice Cameroun*.
- DE Benoist, E. et al. (2000). L'art vers la liberté. *Rosay-Busson : Alter & go*.
- Décret. (2020, 23 Avril). Désengorgement des prisons au Cameroun.
- Delorme, R. (1999). De l'emprise à l'en-prise. Agir en situation complexe. in *Entre systémique et complexité, chemin faisant, mélanges en l'honneur de J.-L. Le Moigne*, (31-32).

- Depelteau, F. (1998). La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats. *Presses de l'Université Laval*, (417).
- Desmette, D., Liénard, G., et Dalla Valle, C. (2007). *Les activités d'insertion sociale : Occupation ou insertion ?* Dans H, Ginette. (2007). Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale, *De Boeck & Lacier, Bruxelles*, (403).
- Devresse, M.-S. (2013). La gestion de la surpopulation pénitentiaire : perspectives politiques, administratives et juridictionnelles. *Dans Droit et société n° 84*, (339 - 358).
- Devresse, M-S. (2013). La gestion de la surpopulation pénitentiaire : perspectives politiques, administratives et juridictionnelles. *Droit et société n° 84*, (339 -358).
- Devresse, M-S., Robert, L. et Vanneste, C. (2011). Le système de classification pénitentiaire en Belgique. Rapport final de la recherche relative à la classification et à la question des régimes au sein des établissements pénitentiaires. *Institut national de criminalistique et de criminologie*.
- Domberger, S. and Hall, C. (1996). Contracting for Public Services: A Review of Antipodean Experience. *Public Administration*.
- Duguet, E. (2015). *Fiction et inter/dis : comment et pourquoi intervenir en prison par le biais d'ateliers de pratiques artistiques participatives ?* [Thèse de doctorat en art]. Université de Lille III.
- Dunsire, A. et al. (1988). Organizational Status and Performance: A Conceptual Framework for Testing Public Choice Theories. *Public Administration*. (363-388).
- Ebang Foya, M. B. M. (2010). *Loisirs en milieu carcéral au Cameroun : le cas de la prison centrale de Yaoundé*. [Mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Conseiller Principal de Jeunesse et d'Animation (D.C.P.J.A)]. INJS de Yaoundé.
- Ebe Zambo, Y. (2019). *Image inconscient et sémiotique du corps chez le détenu récidiviste : une approche d'aide en situation de difficulté de réinsertion sociale*. [Thèse de doctorat]. Université de Yaoundé 1.
- Fassin, D. (2015). L'ombre du monde. Une anthropologie de la condition carcérale. *Seuil*.
- Faugeron, C., Chauvenet, A., & Combessie, P. (1996). Approches de la prison. *De Boeck université, Les Presses de l'Université de Montréal*.

- Febrer, M. (2009). *Enseigner en prison : entre contraintes, incertitudes et expertises*. [Mémoire de Master soutenu en métiers de l'éducation, de l'enseignement et de la formation]. Université Victor Segalen Bordeaux. 478p.
- Fischer, N. (2009). Jeux de regards. Surveillance disciplinaire et contrôle associatif dans les centres de rétention administrative. *Genèses* 2 (75): (45-65).
- Foe Nga, (2002). La difficile réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus et le phénomène de la récidive : le cas des détenus de la prisons centrale de Douala. *Inédit*, (52).
- Fokouo, J-G. (2006). Donner et transmettre : la discussion sur le don et la constitution des traditions religieuses et culturelles africaines. *Zürich, LIT*, (271).
- Foucault, M. (1971). L'ordre du discours. *Gallimard*.
- Foucault, M. (1975). Surveiller et punir : Naissance de la prison. *Gallimard*, (360).
- Foucault, M. (1993). Surveiller et punir. Naissance de la prison. *Gallimard*.
- Froment, J.-C. (2012). Vers une prison de droit ? *Revue de science criminelle et de droit pénal*
- Froment, J-C. (2009). Les surveillants de prison. *L'Harmattan*
- Galibert, F. (2011). L'illettrisme à l'établissement pénitentiaire pour mineurs. Petit abécédaire des pratiques pédagogiques et enjeux éducatifs. *Empan p.* (72-80).
- Galvez, N. (2022). L'intervention artistique en milieu carcéral Entre discours et expérience. *Nouvelles pratiques sociales*.
- Gibert, P. (2003). L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? *Revue Française de Gestion*. (259-273).
- Goffman, E. (1968). Asiles : Études sur la condition sociale des malades mentaux : le Sens commun. *Éditions de Minuit*.
- Goffman, E. (1973). La mise en scène de la vie quotidienne, t. 1 La Présentation de soi. *Coll. Le Sens commun, Éditions de Minuit*.
- Goffman, E. (1974). Les Rites d'interaction, Traduit de l'anglais par Alain Kihm, Collection « Le sens commun », (240).

- Goffman, E. (1975). *Asiles : Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Traduit de l'anglais par Liliane et Claude Lainé, coll. *Le Sens commun, Éditions de Minuit*. (447).
- Goffman, E. (1975). *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*. Traduit de l'anglais par Alain Kim, coll. *Le Sens commun, Éditions de Minuit*, (175).
- Goguel, A. (2003). Les politiques de l'emploi et du marché du travail en perspective. Dans *Les politiques de l'emploi et du marché du travail*. (34-54). *La découverte*
- Grout, P.A. & Stevens, M. (2003). The Assessment: Financing and Managing Public Services, *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), (215-234).
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*. (1-25).
- Guilbaud, F. (2008). Le travail pénitentiaire: sens et articulation des temps vécus des travailleurs incarcérés. *Revue française de sociologie* 49 (4): (763-791).
- Herman, G. (2007). Travail, chômage et stigmatisation. *De Boeck et lacier*, (403).
- Herman, G. et Liénard, G. (2007). 'Vers quelles politiques en matière d'insertion sociale et professionnelle ?' ch 10, pp 357-393, dans Herman G. (2007). *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale*. De Boeck & Lacier, (403).
- Hibou, B. (2011). Anatomie politique de la domination. *La Découverte*..
- Husser, J. (2002). *Le pilotage du changement par l'encadrement intermédiaire*. [Thèse de Doctorat]. Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Husser, J. (2009). La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? *Vie & sciences de l'entreprise*.
- Huyette, M. (2013). Le régime de détention des mineurs. *Journal du droit des jeunes*. (11-12).
- Idrissou, A. (2005). *Les prisons au Cameroun sous administration française, 1916-1960*. [Thèse de doctorat en histoire], Université de Yaoundé.
- INFOSTAT Justice. (Juillet 2021). Mesurer et comprendre les déterminants de la récidive des sortants de prison.
- Islam, F. (2015). New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors. *African Journal of Political Science and International Relations*, (141-151).

- Kensey, A. (2007). Prison et récidive. Des peines de plus en plus longues : la société est-elle vraiment mieux protégée ? *Armand Colin*, (255).
- Kuszla, C. (2000). "Théorie de la structuration et Activity-Based-Management (ABM) : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique. in *Structuration et management des organisations*, Sous la dir. Autissier D. et Wacheux F. l'Harmattan.
- Laé, J-F. (2009). Le lit, dispositif de l'institution totale. In *L'asile aux fous. Un lieu d'oubli*, 99-117. *Presses Universitaires de Vincennes*.
- Lalonde, P. (2004). Du statut d'ex-détenu à celui de travailleur social. Dans Jean Poupart dir.- *Au-delà du système pénal : L'intégration sociale et professionnelle des groupes judiciairisés et marginalisés*. Coll. Problèmes sociaux et interventions sociales, *Presses de l'Université du Québec*, (249-255).
- Landreville, P. (2004). Le casier judiciaire : un frein à la réinsertion sociale. *Porte ouverte*. Vol. XVI, no 2, (4-6).
- Larouche, A. (2008). *Les effets de l'expérience carcérale sur la construction identitaire des jeunes de la rue à Montréal*. [Mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise en intervention sociale].
- Lascoumes, P. (2006). Ruptures politiques et politiques pénitentiaires, analyse comparative des dynamiques de changement institutionnel. *Déviance et Société*.
- Leroux, I. et Rigamonti, E. (2015). Une prison est-elle une entreprise comme une autre ? Pour une lecture institutionnaliste des processus d'acceptabilité locale. *Vème congrès de l'Association Française d'Économie Politique (AFEP)*.
- Malarewicz, J-A. (2017). Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement. *Collection village Mondial*
- Mbanzoulou, P. (2000). La réinsertion sociale es détenus : de l'apport des surveillants de prison et des autres professionnels pénitentiaires. *L'Harmattan*, (320).
- Melchor, O. H. (2008). La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : Un premier aperçu général. *Documents de travail sur la gouvernance publique, N° 12, éditions OCDE*.

- Mgbwa, V. (2018). Antécédents familiaux et refus scolaire. *Cahiers africains de recherche en éducation* (13).
- Mgbwa, V. (2018). Intégration scolaire de l'enfant à besoins particuliers : entre le "faire" et le projet pédagogique. *Cahiers africains de recherche en éducation* (13).
- Mgbwa, V. et al (2013). Phobie scolaire chez les enfants de la rue au Cameroun ou décalage entre habitus social et habitus scolaire ? *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*.
- Milhaud, O. (2009). *Séparer et punir. Les prisons françaises : mise à distance et punition par l'espace*. [Thèse de doctorat en géographie]. Université Bordeaux 3, (368).
- Milhaud, O., et Morelle, M. (2006). La prison entre monde et antimonde. *Géographie et cultures* (57): (9-28).
- Milly, B. (2004). L'enseignement en prison : du poids des contraintes pénitentiaires à l'éclatement des logiques professionnelles. *Déviance et Société*. (57-79).
- Milly, B. (2004). L'enseignement en prison : du poids des contraintes pénitentiaires à l'éclatement des logiques professionnelles. *Déviance et société*, 28 (1).
- Milly, B. (2010). La prison, école de quoi ? Un regard sociologique. *Pouvoirs* p. 135-147.
- Minkoa She, A. (1999). Droits de l'homme et droit pénal au Cameroun. *Economica*, X-321 p.
- Montali, J-M. et Lesinge, J. (2006). Y a-t-il une vie après la prison ? *Tallandier*, (186).
- Morelle, M. (2013). La prison centrale de Yaoundé : l'espace au cœur d'un dispositif de pouvoir. *Annales de géographie*, n° 691 (332-356).
- Morelle, M. (2016). La prison au Cameroun : l'inscription territoriale du pouvoir d'État. *Images et représentations de la prison en Afrique et au Cameroun*.
- Morelle, M. et al. (2019). Mise en travail, prison et enfermement. Perspectives africaines. *Karthala « Politique africaine »*.
- Morelle, M., Awondo, P. & al. (2018). Politique de réforme et matérialité de la prison au Cameroun. *Politique africaine*.
- Morelle, M. et Le Marcis, F. (2016). Que nous apprennent les prisons africaines ? *Mouvements /4* (n° 88), (42 – 49)

- Moriké, D. (2005). *La rééducation et la réinsertion sociale des jeunes délinquants : l'expérience des centres de Bollé dans le district de Bamako*. [Mémoire de DEA, Sciences de l'éducation ISFRA]. Université de Bamako.
- Moriké, D. et Kawélé, T. (2017). Typologie des trajectoires d'insertion sociale des jeunes après un placement à l'enfance dans le District de Bamako (Mali). *Sociétés et jeunesses en difficulté*.
- Mote, A. Mbame, J-P. Nguidjo, F. (2022). Effets du théâtre en milieu carcéral : entre prisonnisation et reconstruction personnelle. *Annals of the University of Craiova, Psychology- Pedagogy*.
- Mouen Mouen, P. (2010). *L'humanisation des lieux de détention au Cameroun*. [Mémoire de master]. Université Catholique d'Afrique Centrale.
- Nations Unies Office Contre la Drogue et le Crime Vienne. (2008). Mesures carcérales et mesures non privatives de liberté : Réinsertion sociale, compilation d'outils d'évaluation de la justice pénale. *Nations Unies, New York*, (49).
- Nations Unies. (2013). Mesures carcérales et mesures non privatives de liberté. *Le système pénitentiaire*.
- Ngono Bounougou, R. (2014). *La réforme du système pénitentiaire camerounais : entre héritage colonial et traditions culturelles*. [Thèse de doctorat] Université de Grenoble.
- Noguera, F. et Cappelletti, L. (2020). Une approche critique du nouveau management public : du leadership rationnel au servant leadership ? *Approches critiques des organisations*. (185- 194)
- O I P. (2006). Le guide du sortant de prison. *La Découverte*, (411).
- ONU DC (2008). Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus. (*Règles Nelson Mandela*).
- Peters, B. (2010). Nouveau management public (New public management. *Dictionnaire des politiques publiques* (398- 404)
- Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Oxford University Press*, (314).

- Pont, P. (2010). Un intervenant associatif en Établissement pénitentiaire pour mineurs. *Empan*, (138-143).
- Renaudeau, K. (2013). La prise en charge des mineurs. (*ENAP 51*).
- Ricordeau, G. (2008). Les détenus et leurs proches : Solidarités et sentiments à l'ombre des murs. *Éditions Autrement*, (265).
- Rojot, J. (2000). « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », in *Structuration et management des organisations*, pp. 47-57, Sous la dir. Autissier D. et Wacheux F. *L'Harmattan*
- Romanne, P. (2013). *Application du concept de stigmatisation pénale au corpus des Jugements et Délibérations du Conseil Souverain de la Nouvelle-France*. [Thèse soumise à la Faculté des études supérieures et postdoctorales dans le cadre des exigences du programme de maîtrise ès art en criminologie, Département de criminologie, Faculté des Sciences sociales]. Université d'Ottawa.
- Romanne, P. (2019). *L'expérience de la stigmatisation pénale après la sortie de la prison*. [Thèse de doctorat soutenue en sciences sociales]. Université d'Ottawa.
- Rostaing, C. (2011). *Les relations carcérales croisées et la violence*. pp.152-188, dans *Prisons sous tensions*.
- Rostaing, C. (2011). Prison et décence : une institution sous tension. *Violences et institutions*, *CNRS Éditions* (67-82).
- Rostaing, C. (2022). Réinsertion des détenus : les missions de l'administration pénitentiaire. *La culture en prison*.
- Salane, F. (2013). Les études en prison : les paradoxes de l'institution carcérale. *Connexions* (n° 99), (45-58).
- Savoie-Zajc, L. & Karsenti, T. (2004). La recherche en éducation : étapes et approches. 3^{ème} éd., *Sherbrooke, Éditions du CRP*. (316).
- Schedler, K. et Proeller, I. (2000). New Public Management. *Berne, Haupt*, (299).
- Souad, B. et El Houssaine, E. (2022). Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques. *International Journal of Accounting*.

- Souad, B., & El Houssaine, E. (2021). Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques. *Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*.
- Sultan, C. (2015). Réaffirmer une justice des mineurs spécialisée. *Les Cahiers Dynamiques, N° 6, (13-16)*.
- Tatchouang, A. (2009). *Techniques et stratégies d'animation en milieu carcéral : une nouvelle dynamique de l'emprisonnement*. [Mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du Diplôme ENAP de Buea].
- Tejiozem, R. (2005). *La détention préventive et les droits de l'homme au Cameroun*. [Mémoire de Master]. Université Catholique d'Afrique Centrale.
- Therrien, R. (2004). Se « réhabiliter » et obtenir son pardon suffit-il à l'intégration socioprofessionnelle ? L'exemple d'un « avocat judiciarisé qui voulait devenir juge. chap. 14, pp 257-263 » dans *Au-delà du système pénal : L'intégration sociale et professionnelle des groupes judiciarisés et marginalisés*. Les Presses de l'Université du Québec.
- Tourrel, L. (2018). *L'efficacité de la peine d'incarcération des mineurs délinquants*. [Mémoire de Master soutenu]. Université de Pau et des Pays de L'Adour, (88).
- Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*.
- Vianello, F. (2015). Communauté carcérale et transformations de la prison. *Dans Déviance et Société Vol. 39, (151- 169)*.
- Vianelo, F. (2015). Communauté carcérale et transformations de la prison. *Revue de psychologie, travail social et éducation*.
- Vounda Etoa, M. (2004). Littérature camerounaise du terroir : l'impossible bilan critique. *Africultures*.
- Vounda Etoa, M. (2017). La littérature camerounaise depuis l'époque coloniale. Figures et esthétiques. *Les Presses Universitaires de Yaoundé en coédition avec NENA*.
- Walid, A. Nakara, M. (2016). Entrepreneuriat et prison : une étude exploratoire sur la création d'entreprise par des anciens détenus. *Revue de l'Entrepreneuriat (Vol. 15), (109 – 139)*

Walid, A. Nakara, M. (2018). L'entrepreneuriat, en redonnant aux détenus à la fois confiance en eux et en la société, pourrait prévenir la récidive. Entreprendre pour s'évader de la case prison. *Montpellier Business School*.

Zampiccoli, L. (2011). Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage. *Gestion et Management Publics, vol.9* ;

INDEX

A

ACAT,9, 10, 15, 17, 111, 264

Alidières12, 16, 27, 84, 86, 90, 154, 224,
272, 277, 282, 304, 305Aménagement73, 77, 83, 170, 184, 192,
209, 211, xiv, xxii, xxiii, xxvi

AMNESTY7, 42, 66

Awondo9, 12, 16, 17, 20, 22, 30, 37, 47,
50, 64, 82, 107, 130, 140, 141, 142, 145,
146, 262, 263, 286, 291, 319

B

Banen23, 30, 37, 255, 260, 265, 282, 302,
303, 304, 311, xii, xiii

C

Camerounvi, viii, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12,
13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 26, 27,
29, 30, 31, 36, 37, 41, 43, 46, 48, 50, 51,
61, 66, 68, 70, 76, 78, 80, 81, 82, 84,
109, 110, 111, 113, 114, 115, 117, 120,
121, 122, 125, 128, 129, 134, 142, 144,
146, 147, 163, 168, 169, 173, 174, 175,
176, 177, 180, 181, 182, 183, 208, 210,
211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219,
220, 222, 225, 226, 228, 230, 231, 248,
249, 250, 255, 256, 257, 258, 260, 262,
263, 264, 267, 284, 288, 294, 302, 303,
306, 309, 311, 314, 315, 317, 319, 320,
322, xii, xiii, xiv, xv, xxii, xxiii, xxiv,
xxv

Charreaux17, 75, 278, 313

Constitution..... 8

Convention.....iv, 4, 8

Crime 320

D

Détenion.....iv

Détenus 137, 164, 179

Dispositif126, 170, 192, 232, xv, xxiv,
xxvii

Dispositif juridique 170, xv

Droitsiv, 319

Durableiv

E

Ebe Zambo2, 15, 16, 17, 23, 37, 45, 107,
215, 217, 254, 258, 260, 265, 283, 303,
315

Ecrou..... 170, 192

Educationiii, 6, 160, 311, xxv

ENAPiv, 10, 228, 295, 321, 322

Encadrementiv, 83, 85, 171, 193, xxiii

Ex-détenus 179, 182

Ex-détenus mineurs 179, 182

Expérience237, xxvii

G

Giddens23, 24, 101, 102, 103, 104, 106,
168, 270, 271, 321

Grout 17, 75, 278, 317

I

Incarcération 136, xxiv

J

Justice **iv, 7, 10, 18, 50, 52, 66, 112, 173, 175, 179, 183, 256, 263, 294, 317**

K

Kensey **23, 90, 254, 258, 282, 294, 303, 318**

Koffman **2, 30**

L

Labyrinthe **170, 192**

Le Marcis **12, 47, 82, 83, 264, 319**

Libération **152, xxv**

M

Management **iv, viii, ix, 28, 64, 73, 74, 93, 96, 107, 170, 184, 185, 221, 255, 260, 261, 311, 312, 313, 314, 317, 318, 320, 321, 322, 323, xiv, xv, xxii, xxiii, xxvii, xxviii**

Management coercitif **221, xxvii**

Milieu carcéral **41, 53, 58, 88, 89, 90, xxii, xxiii**

Milly **7, 14, 34, 37, 84, 161, 257, 276, 277, 305, 319**

Morelle **8, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 30, 32, 37, 44, 47, 49, 50, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 66, 70, 82, 83, 107, 111, 114, 125, 129, 130, 132, 139, 140, 141, 142, 145, 146, 163, 210, 215, 219, 253, 254, 261, 263, 264, 266, 269, 273, 277, 286, 291, 292, 305, 307, 319**

Mouen Mouen **16, 17, 23, 52, 168, 264, 265, 294, 320**

N

Nakara **16, 91, 92, 93, 283, 284, 292, 322, 323**

Ngono Bounoungou **5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 21, 25, 27, 29, 32, 34, 37, 40, 43, 47, 48, 54, 59, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 90, 107, 113, 124, 126, 127, 128, 129, 254, 256, 257, 263, 264, 266, 267, 268, 273, 279, 281, 282, 291, 302, 306, 320**

NMPiv, **22, 24, 25, 74, 75, 76, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 167, 168, 192, 261, 278, 279, xxii, xxiii**

Normes **iv, 3**

Nouveau Mangement Public **viii, 26, 31, 302, 308**

P

Pacte **2, 7**

Pénitentiaire **iii, iv, v, 2, 6, 175, 294, 295, 297**

Perspectives **171, 185, 193, 228, 287, 319, xiv, xxvii, xxviii**

Pilotage systémique **34, 170, 192, xxi**

Prisons **iv, 13, 128, 131, 179, 228, 313, 321**

Programmes **6, 296**

Q

Quartier **xvi**

R

Récidive **111, xxiii**

Récits de vie **191**

Réinsertion professionnelle **119, xxiv**

Réinsertion sociale**320**
 Réinsertion socioprofessionnelle..... **33, xxi**
 Ressources humaines.....**170, 192, xv**
 Rituel d'entrée **45, xxii**
 Romanne.....**23, 30, 321**
 Rostaing.....**54, 55, 62, 268, 269, 321**

S

Salane**14, 16, 19, 25, 37, 84, 85, 86, 117,**
164, 257, 281, 321

Société..... **179, 313, 318, 322**
 Souad Bartiche..... **22, 75, 168, 278**
 Stevens **17, 75, 278, 317**
 Stigmatisation **143, xxiv**
 Suivi post carcéral..... **151, xvi, xxv**

T

Transformation structurelle **207, xxvi**

ANNEXES

- Autorisation de recherche (A1) ;
- Demande A.P (A2) ;
- Demande MINAS (A3) ;
- Guide d'entretien (A4) ;
- Guide d'entretien ex-détenu (A5) ;
- Grille d'analyse des verbatims ; (A6)
- Décret régime A.P (A7) ;
- Organigramme AP (A8) ;
- Condensé APA 7e (A9).

Annexe 1 : Autorisation de recherche (A1)

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie
UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES,
SOCIALES ET ÉDUCATIVES



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland
THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST GRADUATE SCHOOL FOR THE
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

B. P. : 755 Yaoundé
Email : crfd.shse@univ-yaounde1.cm
Siège : Face Bibliothèque Centrale de l'UYI

Réf: **22-0625** /UYI/CRFD_SHSE/TTJP

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur TSALA TSALA Jacques Philippe**, Coordonnateur du Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Éducatives de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiant **BANEN John Thierry** Matricule **16X3427**, est inscrit en **Doctorat P.h.D** à la Faculté des Sciences de l'Éducation, Département : **Curricula et Evaluation**, Option : **Conception et Evaluation des Projets Educatifs**. L'intéressé doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de sa thèse de Doctorat P.h.D. Il travaille sous la direction du **Pr. Vounda Etoa Marcelin (professeur)** et du **Pr. Mbgwa Vandelin (Professeur)**. Son sujet porte sur : « *pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun* ».

Je vous saurai gré de bien vouloir mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider dans son travail.

En foi de quoi, cette attestation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit./

Fait à Yaoundé, le 25.06.2022.

**Le Coordonnateur du Centre de Recherche
et de Formation Doctorale en Sciences
Humaines, Sociales et Éducatives**



Jacques Philippe TSALA TSALA
Professeur Titulaire

Annexe 2 : Demande A.P (A2)**Yaoundé, le 30 Novembre 2023**

BANEN John Thierry
MAT : 16X3427
Niveau : Doctorat 3^e Année
Université de Yaoundé I
Faculté des Sciences de L'Education
Tel : 652662159
Email : johnsonnayou@gmail.com

A

Monsieur le Secrétaire d'Etat
auprès du ministère de la Justice
chargé de l'Administration
pénitentiaire du Cameroun

Objet : demande d'autorisation d'enquête dans les prisons et de mise à disposition des interviewés relativement au phénomène étudié.

Monsieur le secrétaire d'Etat,

Je viens par la présente solliciter l'objet repris en marge afin de mener mes travaux de recherche en science de l'éducation sous le sujet « **pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun** ».

Je suis inscrit en cycle Doctorat Ph.D 3^e année à l'Université de Yaoundé 1. Compte tenu du phénomène étudié et du sujet mentionné plus haut, j'aimerais en plus d'une autorisation d'enquête une mise à disposition de certain personnel de la sous-direction pénitentiaire notamment ceux en charge des infrastructures, du suivi et de la réinsertion socioprofessionnelle des détenus.

Je joins à ma demande les pièces suivantes :

- Une autorisation de recherche signée de l'Université de Yaoundé 1 ;**
- Une photocopie de ma CNI ;**
- Une copie du guide d'entretien objet des éventuels entretiens.**

Dans l'attente d'une suite favorable à ma demande, veuillez agréer, Monsieur le Secrétaire d'Etat auprès du ministère de la justice, l'expression de mon profond respect.

Banen John Thierry

Annexe 3 : Demande MINAS (A3)

BANEN John Thierry
MAT : 16X3427
Niveau : Doctorat 3^e Année
Université de Yaoundé I
Faculté des Sciences de L'Education
Tel : 652662159
Email : johnsonnayou@gmail.com

Yaoundé, le 30 Novembre 2023

A

**Madame le Ministre des Affaires
Sociales du Cameroun**

**Objet : demande d'autorisation d'enquête et de mise à disposition des interviewés
relativement au phénomène étudié.**

Excellence Madame le Ministre,

Je viens par la présente solliciter l'objet repris en marge afin de mener mes travaux de recherche en science de l'éducation sous le sujet « **pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun** ».

Selon les dispositions de l'article 64 du décret de 1992 portant régime pénitentiaire, il est institué dans les établissements pénitentiaires une assistance sociale aux détenus dont la tutelle est assurée par vos services. J'aimerais à cet effet, en plus d'une **autorisation d'enquête** une mise à **disposition de certain personnel en charge des ex-détenus mineurs**.

Je joins à ma demande les pièces suivantes :

- Une autorisation de recherche signée de l'Université de Yaoundé 1 ;**
- Une photocopie de ma CNI ;**
- Une copie du guide d'entretien objet des éventuels entretiens.**

Dans l'attente d'une suite favorable à ma demande, veuillez agréer, Excellence Madame le Ministre, l'expression de mon profond respect.

Banen John Thierry

Annexe 4 : Guide d'entretien (A4)

UNIVERSITE DE YAOUNDE I
 FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

 CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
 DOCTORALE EN SCIENCES
 HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVES

 UNITÉ DE RECHERCHE ET
 DE FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
 DE L'ÉDUCATION ET INGÉNIERIE ÉDUCATIVE

 DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET
 ÉVALUATION



UNIVERSITY OF YAOUNDE I
 THE FACULTY OF EDUCATION

 POST GRADUATE SCHOOL FOR
 THE SOCIAL AND
 EDUCATIONAL SCIENCES

 RESEARCH AND DOCTORAL TRAINING UNIT FOR
 SCIENCES OF EDUCATION AND EDUCATIONAL
 ENGINEERING

 DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
 EVALUATION

GUIDE D'ENTRETIEN 1

Thème de l'entretien : pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun

Thème 1 : Transformations structurelles en milieu carcéral

Sous-thème 1.1 : Implémentation des outils de pilotage systémique.

Sous-thème 1.2 : Aménagement du dispositif d'encadrement en milieu carcéral

Sous-thème 1.3 : Modernisation du suivi post carcéral.

Thème 2 : Management des ressources en milieu carcéral

Sous-thème 2.1 : Gestion des effectifs débordant

Sous-thème 2.2 : Inadéquation des ressources

Sous-thème 2.3 : Pratiques managériales coercitives

Thème 3 : Auto efficacité organisationnelle du milieu carcéral

Sous-thème 3.1 : Bilan de compétences pour chaque détenu.

Sous-thème 3.2 : Audits interne du milieu carcéral

Sous-thème 3.3 : Mission transformationnelle et créative du milieu carcéral

Thème 4 : Perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs

Sous-thème 4.1 : Mesures préventives de la récidive

Sous-thème 4.2 : Assistances multiformes des détenus (psychosociaux)

Sous-thème 4.3 : Elaboration d'un projet d'établissement en milieu carcéral

Section 2 : Identification de l'interviewés

Nom : ; Age :

Genre : ; Statut :

Je vous remercie !!!!

Annexe 5 : Guide d'entretien ex-détenu (A5)

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVES

UNITÉ DE RECHERCHE ET
DE FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
DE L'ÉDUCATION ET INGÉNIERIE ÉDUCATIVE

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET
ÉVALUATION



THE FACULTY OF EDUCATION

POST GRADUATE SCHOOL FOR
THE SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

RESEARCH AND DOCTORAL TRAINING UNIT
FOR SCIENCES OF EDUCATION AND
EDUCATIONAL ENGINEERING

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

GUIDE D'ENTRETIEN ex-détenu

Cette recherche s'intéresse au « **pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun** ». Alors si vous le désirez, nous allons discuter du vécu durant et après l'incarcération, des transformations structurelles en milieu carcéral, du management des ressources et de l'auto-efficacité organisationnelle et fonctionnelle du milieu carcéral. Nous vous garantissons de la confidentialité de ces résultats qui ne serviront qu'à des fins scientifiques conformément à la loi N°91/023 au 16 décembre 1991.

Consentez-vous librement à passer cet entretien ?.....

Thème 1 : vécu carcéral et post carcéral

- 1.1. Votre séjour en milieu carcéral
- 1.2. Votre séjour après la libération
- 1.3. Difficultés rencontrées

Thème 2 : Transformation de la structure carcéral

- 2.1. Dispositif éducatif du milieu carcéral
- 2.2. Dispositif juridique
- 2.3. Dispositif règlementaire

Thème 3 : Management des ressources

- 3.1. Ressources humaines (adéquation)
- 3.2. Disponibilité des ressources pédagogiques

Thème 4 : perspectives de réinsertion socioprofessionnelle

4.1. Assistances multiformes des détenus

4.2. Stratégies de prévention de la récidive

4.3. Suivi post carcéral

Aspects sociodémographiques

Age..... ; Genre..... ; Quartier.....

Date d’incarcération..... ; Nombre d’année d’incarcération.....

Date d’entretien..... ; Heure de début..... ; Heure de fin.... ; Lieu.....

Récidiviste.....

Je vous remercie

Annexe 6 : Analyse des verbatims recueillies auprès des interviewés relatifs au « pilotage systémique en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs au Cameroun »

Thèmes	Sous-thèmes/Items	Indicateurs	Contenus du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Transformations structurelles du milieu carcéral	Implémentation des outils de pilotage systémique.	Tableau de bord et projet d'établissement	<i>Il n'y a pas un outil de pilotage en milieu carcéral ; ce milieu fonctionne plus avec des orientations rigides selon la volonté du niveau stratégique.</i> <i>Il n'y a pas un tableau de bord spécifique en milieu carcéral</i>	↑	+ (positif)	80 % positif	Le milieu carcéral Camerounais dans son fonctionnement repose plus sur les pratiques que sur des plans préalablement définis. Ces pratiques sont généralement adossées aux missions du milieu carcéral qui semble se refermer de plus en plus. Les pratiques à ce niveau révèle plus de la volonté du régisseur de prison. Il est donc à comprendre que le Cameroun n'a pas réfléchi jusqu'ici de structurer véritablement le milieu carcéral qui ne dispose d'aucun plan sous cet angle.
	Aménagement du dispositif d'encadrement en milieu carcéral	Dispositif éducatif, formation et judiciaire	<i>Les prisons disposent certes des centres socioculturels et éducatifs présents, qui sont des activités des professionnelles et dont réservées aux spécialistes.</i> <i>Les pratiquants actuels</i>	↑	+ (positif)	75 % positif	Les éducateurs intervenant en milieu carcéral sont parfois des « <i>enseignants prisonniers</i> » qui exercent parfois pour perdre du temps et avoir une notoriété au sein du gouvernement des prisonnier, soient des membres des associations à viser d'accompagnement, soient des étudiants stagiaires disposant mois de qualification.

		<p><i>généralement « des enseignants détenus » manquent de formation, de qualification. Le casier judiciaire est conçu en bulletin (1, 2, 3, 4 etc.) Et, ce bulletin, est organisé en fonction du type d'infraction que vous avez pu commettre. « Chaque bulletin ayant une fonction bien spécifique »</i></p>			<p>Pour l'aménagement judiciaire, ceux qui ont été en prison une fois pour une raison ou pour une autre, peuvent être réhabilités pour conduite exemplaire selon bien entendu la nature du crime de départ. Selon les résultats, ce mécanisme existe également par décret présidentiel. Dans la mesure où le chef de l'État peut choisir et décider de prendre un acte qui vous réhabilite. Mais il vous réhabilite sur le plan peut-être civique. Non pas sur celui de la vie courante et sociale.</p>
--	--	--	--	--	---

Modernisation du suivi post carcéral.	Prévention des risques de récidive	<p><i>Ici à NKondengui, vous avez entre 100 et 150 prisonniers libérés chaque année. Pensez-vous que ce service puisse gérer 150 personnes ? Il n'a déjà pas les ressources nécessaires pour faire son travail. L'État a-t-il fourni des ressources ? Il n'y en a pas ».</i></p> <p><i>Ils n'ont pas la formation qu'il faut, ils ne sont pas former pour la cause. Ceci parce qu'il n'y a pas de politique de réinsertion ni de politique de suivi au Cameroun</i></p>	↑	+ (positif)	85 % positif	<p>Pour ce qui de l'administration pénitentiaire du Cameroun, il existe un service de la réinsertion et du suivi post-carcéral. Ce service dans son ensemble ne pourrait pas couvrir la fonction de contenu de la demande à ce niveau. Il y a des limites à ce qui peut être fait à cause d'un manque de qualifications, mais surtout à cause d'un manque de ressources de base.</p> <p>En plus quantitativement, ce service ne peut espérer atteindre les objectifs escomptés de la faible adéquation possible entre le nombre d'anciens détenus à suivre répartie dans le triangle national.</p>
	Outils de suivi post-carcéral	<p><i>« Quand vous sortez de prison, le régisseur prend cinq (5000) franc CFA représentant les frais de transport pour rentrer chez vous ».</i></p>	↑	+ (positif)	100 % positif	<p>La deuxième paralysie se situe au niveau des ressources matérielles, l'État est censé verser un certain pécule aux détenus qui sortent de prison pour leur permettre de recommencer, de se relancer. Comme une stratégie de suivi à la réinsertion une fois la peine purgée.</p>

		<p>cette « <i>insuffisance est un indicateur futur de récidive en raison de la solidarité régnante entre ex-détenus qui vont s'assurer du suivi post-carcéral que l'Etat n'a pas pu implémenter</i> ».</p>				<p>Aussi, le résultat indique que les ex-détenus font se retrouver dans de nouveaux gangs pour assurer leur survie néanmoins pour premiers jours de sorties. Selon la distance à parcourir, moyennant cette somme d'argent, il dit pour l'ex-détenu d'atteindre sa localité s'il est éloigné de la prison, lieu de libération.</p>
--	--	--	--	--	--	--

Management des ressources	Gestion des effectifs débordant ;	Causes surpopulation carcérale et remédiations	<i>Selon certains administrateurs pénitenciers, les causes sont dues à l'augmentation du taux de délinquance dans le pays globalement, le grand banditisme, la cybercriminalité. Ce schéma, on va dire qu'il est de plus en plus galvaudé parce qu'aujourd'hui, vous trouvez des personnes qui sont en détention préventive ou provisoire dans les prisons secondaires</i>	↑	+ (positif)	90 % positif	<p>Cette situation plombe considérablement le respect des procédures avec significativement un impact sur la question des effectifs pléthoriques, débordant rendant ardue les pratiques managériales. Ce sureffectif carcéral favorise le dispositif de pouvoir informel qui y règne avec une emphase sur la modification négative des comportements des détenus.</p> <p>Une approche de gestion desdits effectifs consiste également de mettre en place une politique de réinsertion sociale, de réformer le système de justice pénale et d'instaurer un système de justice pour les jeunes singulièrement.</p> <p>Cette surpopulation carcéral relève également comme nous l'avons souligné plus haut de la faible applicabilité des procédures pénales notamment pour ce qui est de la durée de détention provisoire telle que prévue par le code pénal qui peine à être respecté. C'est d'ailleurs ce qui justifie le fait que l'on n'a plus de détenus en détention provisoire que de détenus condamnés.</p>
	Inadéquation des ressources	Ratio détenus/ administration pénitentiaire/	<i>Le budget de la prison, commençait à diminuer, au point, aujourd'hui, on ne</i>	↑	+ (positif)	70 % positif	<p>Ce budget est d'ailleurs alloué suivant deux phases et au moment du déroulement de cette enquête en Avril 2023, la première phase venait à peine d'être</p>

		<p>budget de la prison</p>	<p><i>s'en sort pas. vous voyez qu'entre les nourrir, se rassurer d'au moins un repas par jour, parce qu'en prison, les trois quart n'ont pas de soutien. Donc, si vous ne les nourrissez pas, ils dorment affamés. Et quand ils dorment affamés, c'est plus dangereux parce que pour un bout de pain, ils sont prêts à tout</i></p>				<p>reçu ce qui fait la seconde part pourrais suivre en décembre de la même année selon les administrateurs pénitenciers interviewés.</p> <p>Le résultat témoigne d'une inadéquation entre le budget et le réel besoin de fonctionnement des prisons camerounaises qui sont contraints quelques fois à tendre la main aux différents organismes d'action social.</p> <p>Pour ce qui est du ratio, l'administration pénitentiaire camerounaise compte 4351 agents pour une population carcérale de 34 337 personnes. Le ratio est donc d'environ 1 000 détenus pour un gardien.</p>
		<p>Disponibilité des ressources matérielles et infrastructure</p>	<p><i>Les infrastructures pénitentiaires du Cameroun sont dans un état de délabrement avancé et la capacité d'accueil des prisons dépasse largement celle de l'ensemble du pays</i></p>	<p>↑</p>	<p>+ (positif)</p>	<p>60 % positif</p>	<p>Les prisons au Cameroun sont délabrées, exigües et vétustes, ce qui crée des conditions de vie difficiles pour les détenus. Les infrastructures pénitentiaires, construites principalement au 19ème siècle, n'ont pas été entretenues ni rénovées depuis longtemps.</p> <p>En regardant de plus près à partir des résultats obtenus de l'univers carcéral camerounais, on s'aperçoit qu'il y a un énorme décalage entre les normes et la réalité. La précarité des infrastructures, l'inadéquation de l'architecture font l'objet de critiques constantes. Dans de nombreux cas, par</p>

							exemple, le réseau électrique est insuffisant, tout comme l'approvisionnement en eau.
	Pratiques managériales coercitives	Excès de sanctions Un labyrinthe	« <i>Le fait pour vous d'être mineurs n'est pas suffisant pour accéder à une formation ou bénéficier d'une éducation, tout relève d'une autorisation qu'exerce le Léviathan</i> ». <i>Un accent qui doit être apporté sur les questions de management des personnels, management des ressources, et management du matériel, même management des finances. Et peut-être informationnel même</i> »	↑	+ (positif)	90 % positif	Cet excès d'interdit a un impact non négligeable sur les perspectives de réinsertion dans la mesure où les activités de préparation qui devraient être faites ne le sont pas au profit de la recherche des bénéfices au sein des prisons. Certains sont des niches d'opportunité pour les décideurs qu'il faut capitaliser au maximum peu importe les résultats obtenus, seuls les bénéfices encourus comptent. Les résultats montrent également qu'il n'existe moins de vision définie pour l'aménagement du milieu carcéral. On note une absence de vision globale dans le management du milieu carcéral au Cameroun capable d'orienter les pratiques managériales encore sous le joug des individualismes.

Auto efficacité organisationnelle du milieu carcéral	Bilan de compétences pour chaque détenu.	Compétences éducatives, sociales et d'orientations	<p><i>la formation des gardiens des prisons ne prévoit pas ce module » ; Selon les gardiens « nous n'avons pas de formation initiale dans ce domaine qui ne relève par ailleurs pas de nos compétences. Nous sommes pour la sécurité et le contrôle des cellules des détenus la question des compétences incombe d'autre personnel ».</i></p> <p>Pour certains, « l'alphabétisation fonctionnelle et un diplôme de fin d'études secondaires (ou une formation générale équivalente) facilitent l'accès à l'emploi »</p>	↑	+ (positif)	70 % positif	<p>Le dressage des bilans de compétences constitue un dispositif prévisionnel de préparation à la sortie. Comme mentionné ci-dessus, la réinsertion sociale est plus difficile pour les délinquants dont l'éducation de base est médiocre et dont les compétences ne correspondent pas aux exigences du marché du travail. Le manque d'opportunités pour les détenus de participer à des formations éducatives et professionnelles les empêche de planifier facilement un retour réussi et respectueux de la loi dans la société.</p> <p>Plusieurs programmes peuvent enseigner aux détenus des compétences fonctionnelles, éducatives et professionnelles en fonction de la demande du marché du travail et des exigences de sécurité publique. L'accès au marché du travail exige un niveau d'alphabétisation fonctionnelle et de calcul, ainsi que d'autres compétences professionnelles, que de nombreux détenus n'ont tout simplement pas acquis.</p>
	Audits interne des prisons	Atteinte des objectifs et finalités en milieu carcéral	<p><i>Le choix de l'administration pénitentiaire comme administration formelle est</i></p>	↑	+ (positif)	55 % positif	<p>Cette interrogation d'un administrateur pénitentier montre que la priorité dans l'administration des prisons au Cameroun ne repose pas sur l'applicabilité des procédures mais au contraire des</p>

		<p><i>erronée</i> » (AP4). « <i>La gestion des prisons relève de la volonté du régisseur vous pensez qu'au lieu de réfléchir sur comment nourrir sa population, il va s'auto évaluer ? Quels sont les fonds ?</i> ». <i>comprenez une chose, la formation n'est pas une priorité ici, l'objectif ici c'est le châtiment tout est orienté pour cela</i> ».</p> <p><i>Lorsqu'on vous envoie en prison c'est d'abord parce que vous avez fait entrave à la loi, à ce moment vous devez payer. Il n'est donc pas possible d'avoir autre chose avant la punition, qui doit primer.</i></p>				<p>prégnances carcérales qui vont fassent. Dans ce sens, l'interviewé AP1, coordonnateur du centre socioculturel et éducatif du milieu carcéral affirme que « la formation est faite en fonction de matériels ou ressources disponibles ».</p> <p>L'audit d'une formation nécessite au préalable une maîtrise de cet outil de pilotage moins utilisé dans les administrations publiques notamment celle du milieu carcéral. Il est important s'encadrer ses administrateurs dans cette lancée, ce qui a souvent pratique même si des efforts restent à consentir.</p> <p>Certains pensent que la mission fondamentale de la prison c'est l'écrou, la sanction par tous les moyens. D'autres par contre conçoit la prison comme un milieu de vie, lieu consacré aux personnes en quête de rédemption. Pour l'assistance sociale du milieu carcéral, attachée au Ministère des Affaires Sociales, « la prison est aussi un lieu de redressement, d'encadrement et de resocialisation »</p>
Mission transformationnelle et créative	Milieu carcéral : un incubateur social et/ou	<i>Vous savez l'effet d'être privé de sa liberté de mobilité conduit souvent à</i>	↑	+	65 % positif	Certains détenus après leurs peines devient chanteur, animateur, peintre et bien d'autres. Cette transformation relève en moitié de l'effet de

		d'entreprise	<i>la recherche des passe-temps qui finissent par devenir des leitmotiv pour les détenus. Il y en a qui produisent des livres ici, des nouvelles et autres. La prison est un milieu réflexif, cette réflexion conduit parfois selon les personnalités à des productions artistiques ». pour parvenir au stade d'incubation en milieu carcéral, il est d'abord indispensable d'opérer certains ajustement au niveau stratégique puis opérationnel en matière de formation ».</i>				prisonnérification associé à la volonté intrinsèque des détenus même. On peut ainsi lire en la prison une mission transformationnelle. Penser la prison en un incubateur socio professionnel revient à dire que les atouts du milieu carcéral peuvent faire l'objet des orientations nécessaires au processus de réinsertion. L'exploitation des données sur la question carcérale au Cameroun ressort que les prisons n'ont pas de moyens véritables pour atteindre ce stade de transformation tant au niveau des ressources humaines que financière véritable. C'est de ces ajustements structurels que l'on va alors aboutir au stade de milieu carcéral incubateur socioprofessionnel mais aussi lieu de développement personnel, certainement indispensable au processus de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs en proie aux risques élevés de récidive tel qu'observé dans les prisons du Cameroun.
Perspectives de réinsertion	Mesures préventives	Réduction de la récidive et la stigmatisation chez les détenus	Les stigmates existent. Ils ne sont pas spécifiques à une population, tel que les détenus. Selon certains	↑	+ (positif)	80 % positif	Il n'existe pas de politique de réinsertion des ex-détenus mineurs au Cameroun. Des tentatives maquillées existent certes mais n'ont pas de cadre d'intervention. Il s'agit plutôt des stratégies

			<p>« ces stigmates peuvent se mesurer à plusieurs niveaux avec ses conséquences diversement appréciées. Mais chez le détenu il advient souvent qu'ils se manifestent par le comportement en, conséquence le « retour » dans les nouvelles infractions ». Le fait d'être détenu déjà est un poids multiple pour le corps incarcéré aussi bien que pour son entourage ; il s'agit d'une marque gravé, un passé inoubliable »,</p>				<p>passives mises sur pied pour toujours avoir la main mise sur les détenus. Stratégies qui font d'ailleurs face à d'énormes difficultés qui caractérisent le processus d'incarcération au Cameroun. Le processus de réinsertion connaît des obstacles majeurs liés aux stigmates socioprofessionnels, à la forte médiation de l'infraction, à la perte d'estime de soi, au taux élevé de récidive. C'est aussi l'une des raisons qui expliquent le taux de récidive élevé des détenus dans les 5 ans qui suivent sa libération. Plusieurs interviewés soutiennent que la stigmatisation chez les détenus est d'abord intrinsèque et porter par eux-mêmes. Lorsqu'on va en prison, on se rend compte que les détenus ont des qualificatifs qui les lient et rapprochent au crime.</p>
	<p>Assistances multiformes aux détenus</p>	<p>Accompagnement psychosocial et éducatif</p>	<p>Le ratio actuel est de 5 spécialistes pour 4000 détenus, situation qui traduit l'absence d'une assistance quelconque. « C'est-à-dire 5 personnels des affaires social pour</p>	<p>↑</p>	<p>+ (positif)</p>	<p>75 % positif</p>	<p>Le résultat observe qu'il n'existe pas de leviers d'assistance accordé aux détenus en raison des insuffisances en matière de ressources non disponibles aussi la faible volonté étatique. Ce détenu en ce moment est relégué à une seconde zone, un homme de l'arrière-pays bref un mort car, il a connu une mort sociale par bannissement. Mais</p>

			<p>4000 détenus. Est-ce que c'est possible? Non. Rien ne peut être fait dans ce sens au Cameroun ».</p> <p>« Vous allez vous rendre compte que, lorsque la réinsertion au niveau de base du détenu qui est la famille échoue, il y a 90% de chance que ce détenu succombe à nouveau ».</p>				<p>il devrait lui être accordé une seconde chance en bénéficiant à priori d'un encadrement et d'une assistance comme outils de réinsertion socioprofessionnelle durable. Ses services d'assistance devraient en même temps faciliter la réhabilitation familiale du détenu ayant connu un effritement. Sans liens solides au moment de la sortie et la famille, le risque de récurrence est énorme. La famille est la première unité de réinsertion sociale du détenu si elle est effritée, le détenu récidive. Or, le résultat traduit que certains détenus du fait de la prisonnérification ou encore du fait du lieu de détention n'ont plus de famille d'accueil ; pour certains à leur sortie, ils sont récupérés par des associations, chargés du renforcement moral.</p>
	<p>Elaboration d'un projet d'établissement en milieu carcéral</p>	<p>Outil de pilotage Formation à la carte</p>	<p>Les spécialistes de la question carcéral interviewés à cet effet estime que « l'atteinte d'un objectif repose sur planification préalable et nécessite une démarche clairement élaborée » (US1) ; pour renchérir à ce</p>	<p>↑</p>	<p>+</p> <p>(positif)</p>	<p>90</p> <p>% positif</p>	<p>Le projet d'établissement dans une structure est un outil de pilotage indispensable à une optimisation des résultats. Il s'agit d'une boussole un socle permettant d'orienter efficacement la structure. Le milieu carcéral en tant que service public ne dispose point d'un projet d'établissement affecté à l'encadrement des détenus mineurs au Cameroun. C'est l'unanimité partagée que les participants à cette étude ont affirmé l'inexistence d'un tel outil</p>

			<p>propos, US2 dit que « <i>cette absence de planification rend compte de l'absence de volonté politique en matière d'encadrement des détenus et traduit le fait le fonctionnement des prisons aux Cameroun est toujours resté accroché à la colonisation.</i> ».</p>			<p>en milieu carcéral. Le pilotage fait à ce niveau ne repose sur aucune orientation véritable.</p> <p>Selon le résultat que, les pouvoirs publics n'ont pas préalablement définis des plans d'encadrement des détenus mineurs en occurrence, des réajustements sont indispensables dans ce secteur qui détermine aussi le niveau de développement d'un pays. Ces aménagements s'imposent et s'avèrent indispensables au processus de réinsertion socioprofessionnelle des détenus au Cameroun. Il faudrait tout d'abord adresser une politique en faveur de l'encadrement des détenus mineurs puis de leur réinsertion hébergés dans un projet d'établissement propre au milieu carcéral, intégrant ses réalités</p>
--	--	--	---	--	--	---

Annexe (7) :

- DECRET N° 92/052 DU 27/03/1992 FIXANT LE REGIME PENITENTIAIRE AU CAMEROUN (extrait)

TITRE I : CLASSIFICATION ET ORGANISATION DES CENTRES PENITENTIAIRES

CHAPITRE I : CLASSIFICATION

Article 2 : Suivant la nature de leurs activités, les prisons sont classées en cinq catégories :

- 1) Les prisons d'orientation ou de sélection ;
- 2) Les centres de relégation ;
- 3) Les prisons de production ;
- 4) Les prisons écoles ;
- 5) Les prisons spéciales.

Article 3. : Les prisons d'orientation ou de sélection, implantées en principe aux Chefs-lieux de provinces, reçoivent :

- a) Les personnes condamnées à des peines d'emprisonnement dont la durée excède un an, avant orientation dans les prisons appropriées après une période d'observation ;
- b) Tous les mineurs de moins de dix-huit ans condamnés par les tribunaux ou placés dans un centre de rééducation pour observation et orientation ;
- c) Les personnes condamnées à des courtes peines par les juridictions de la province considérée ;
- d) Les évacuées sanitaires qui ne peuvent recevoir un traitement approprié dans les ressorts administratifs de leurs prisons d'incarcération.

Article 6. : Les prisons écoles sont destinées à la formation théorique et pratique des condamnés ou des mineurs placés en rééducation.

Article 7. : Les prisons spéciales sont réservées aux femmes et aux mineurs. Elles sont assimilées aux prisons écoles.

Article 8. : Les personnes n'ayant pas atteint la majorité pénale peuvent être soumises à un régime particulier. Ce régime est applicable tant aux prévenus qu'aux condamnés.

TITRE 2 : FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS PENITENTIAIRES

CHAPITRE 1 : INCARCERATION DES DETENUS

Article 20. : La répartition des détenus dans les pénitentiaires est effectuée suivant les règles ci-près :

- 1- Les prévenus sont séparés des condamnés ;
- 2- Les femmes sont rigoureusement séparées des hommes ;
- 3- Les locaux spéciaux sont affectés aux condamnés à mort, aux détenus dangereux, punis ou devant être maintenus au secret et aux individus gardés à vue ;
- 4- Un quartier spécial est réservé aux mineurs ;
- 5- Le cas échéant, un quartier spécial est réservé aux éléments des forces de maintien de l'ordre incarcérés.

CHAPITRE 2 : TENUE DES REGISTRES

Article 25. : Le registre d'écrou comporte quatre tomes :

- I Prévenus ;
- II Mineurs ;
- III Condamnés de droit commun ;
- IV Contraintes par corps.

TITRE IV : DISCIPLINE

Article 50. _ : (1) Les détenus jugés dangereux sont exclusivement utilisés à l'intérieur de la prison.

(2) Les femmes et les mineurs ne participent normalement à des corvées qu'à l'intérieur de la prison ou dans les champs appartenant à la prison. Dans tous les cas, ils travaillent dans des groupes séparés des autres catégories des prisonniers.

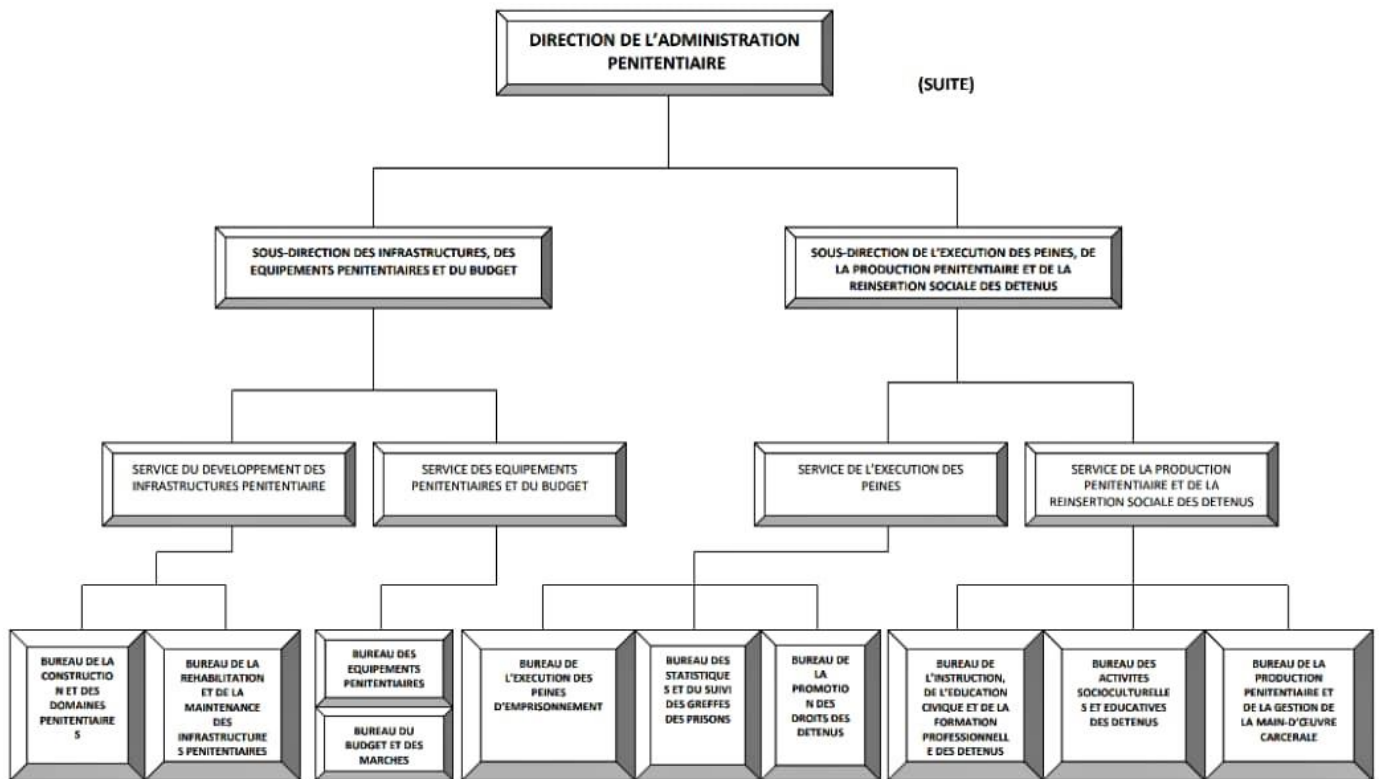
TITRE VII : LOISIRS – ACTIVITES CULTURELLES – ASSISTANCE SOCIALE

CHAPITRE 1 : LOISIRS ET ACTIVITES CULTURELLES

Article 61. _ : Le règlement intérieur de chaque établissement pénitentiaire doit réserver une partie de l'emploi du temps des détenus à la pratique des exercices physiques, récréatifs et culturels.

Article 62. _ : Chaque établissement pénitentiaire organisera des cours pour mineurs et adultes et mettra à la disposition des détenus dans les conditions fixées par le règlement intérieur de la prison des livres et ouvrages nécessaires au développement de leurs connaissances

Annexe 8 : Organigramme AP (A8).



Annexe 8 (récapitulatif APA 7)

Présenter ses références selon les normes de l'APA, 7^e éd.

Type de document	Modèles à suivre (les champs en gris sont optionnels)
Article scientifique	Auteur, A. (année). Titre de l'article. Titre du périodique, volume[numéro], pages. DOI ou URL.
Article scientifique (prépublication en ligne)	Auteur, A. (année). Titre de l'article. Titre du périodique. Prépublication. DOI ou URL.
Article de magazine	Auteur, A. (année, date). Titre de l'article. Titre du magazine, (numéro), pages. URL.
Article de journal ("quotidien")	Auteur, A. (année, date). Titre de l'article. Titre du quotidien, pages. URL.
Livre	Auteur, A. (année). Titre du livre (édition, volume). Éditeur. DOI ou URL.
Livre (traduction)	Auteur, A. (année). Titre du livre (édition, volume; traduit par A. Traducteur). Éditeur. DOI ou URL.
Chapitre de livre	Auteur, A. (année). Titre du chapitre. Dans A. Directeur (dir.), Titre du livre (édition, volume, pages). Éditeur. DOI ou URL.
Dictionnaire (entrée spécifique)	Auteur, A. (année). Entrée consultée. Dans A. Directeur (dir.), Titre de l'ouvrage (édition, volume, pages). Éditeur. DOI ou URL.
Thèse ou mémoire (en ligne)	Auteur, A. (année). Titre [thèse de doctorat ou mémoire de maîtrise, Nom de l'université]. Nom du dépôt. URL.
Communication présentée à un congrès	Auteur, A. (année, date). Titre de la communication [communication orale ou communication par affiche]. Nom de la conférence, Lieu. DOI ou URL.
Film	Réalisateur, A. (réalisateur). (année). Titre du film [type de contenu]. Studio ou compagnie de production.
Vidéo en ligne	Auteur, A. [pseudonyme]. (année, date). Titre de la vidéo [vidéo]. Nom de la plateforme. URL.
Épisode tiré d'une émission télévisée	Nom, A. (journaliste). (année, date). Titre du segment, du reportage ou de l'épisode (saison, épisode) [type de contenu]. Dans A. Réalisateur (réalisateur), Titre de l'émission. Compagnie de production. URL.
Balado audio	Animateur, A. (animateur). (année, date). Titre du balado [balado audio]. Compagnie de production. URL.
Entrevue	Auteur, A. (année, date). Titre de l'entrevue [entrevue]. Dans Titre de l'émission. Compagnie de production. URL.
Photographie ou œuvre d'art (originale)	Auteur, A. (année, date). Titre de l'image [format ou support]. Musée ou institution, Lieu. URL.
Image en ligne	Auteur, A. (année, date). Titre de l'image [image en ligne]. Nom du site. URL.
Rapport, publication gouvernementale ou document PDF autonome	Auteur, A. (année, date). Titre du document (publication n°). Éditeur. URL.
Page html spécifique à l'intérieur d'un site Web	Auteur, A. (année, date). Titre de la page. Nom du site. URL.
Billet dans un blogue	Auteur, A. (année, date). Titre du billet. Titre du blogue. URL.
Médias sociaux (publication)	Nom du compte [@nom d'utilisateur]. (année, date). Libellé de la publication [élément joint] [statut Facebook ou tweet]. Nom du site. URL.
Médias sociaux (page ou profil)	Nom du compte [@nom d'utilisateur]. (s. d.). Titre de la page [page Facebook ou profil Twitter]. Nom du site. Repéré le date à URL.
Wikipédia et autres wikis	Entrée consultée. (année, date). Dans Wikipédia. URL.
Logiciel	Auteur, A. (année). Nom du logiciel (version) [logiciel ou application mobile]. Éditeur ou Magasin d'applications. URL.
Application mobile (entrée spécifique)	Auteur, A. (année). Entrée consultée. Dans Nom de l'application (version) [logiciel ou application mobile]. Éditeur ou Magasin d'applications. URL.
Données de recherche	Auteur, A. (année, date). Titre des données (version) [ensemble de données]. Université ou institution. URL.
Document inédit	Auteur, A. (année, date). Titre du document [document inédit]. Nom de l'institution.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	iv
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
0.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE	2
0.1.1. Contexte de l'étude	2
0.1.2. Justification de l'étude.....	14
0.2. FORMULATION ET POSITIONNEMENT DU PROBLEME	18
0.2.1. Formulation du problème	18
0.2.2. Positionnement du problème	21
0.3. Questions de recherche	26
0.3.1. Question principale	26
0.3.2. Questions secondaires	26
0.4. Objectifs de recherche	26
0.4.1. Objectif principal	26
0.4.2. Objectifs spécifiques	26
0.5. Originalité et pertinence de l'étude	27
0.5.1. Originalité de l'étude	27
0.5.2. Pertinence de l'étude.....	29
0.6. Délimitation conceptuelle et empirique.....	31
0.6.1. Délimitation conceptuelle	31
0.6.1.1. Milieu carcérale.....	32
0.6.1.2. Insertion et réinsertion des ex-détenus.....	32
0.6.1.3. Réinsertion socioprofessionnelle durable	34
0.6.1.4. Pilotage systémique.....	34
0.6.2. Délimitation empirique	36

0.6.2.1. Du point de vue géographique	36
0.6.2.2. Du point de vue temporel.....	37
0.7. Plan de rédaction de la thèse.....	38
CHAPITRE 1 : MILIEU CARCÉRAL : RISQUES ET/OU OPPORTUNITÉS.....	39
1.1. MILIEU CARCÉRAL.....	40
1.1.1. Descriptif du milieu carcéral	40
1.1.2. Missions du milieu carcéral.....	42
1.1.2. Systémique d'applicabilité des procédures	44
1.1.2.1. L'exclusion du monde extérieur	44
1.2.2. Rituel d'entrée en prison	45
1.2.3. Le dépouillement des biens.....	46
1.2.4. La dégradation de l'image de soi.....	46
1.2. Systémique de l'environnement carcéral	47
1.2.1. Environnement carcéral : une institution	47
1.2.1.1. Règlementation en milieu carcéral	47
1.2.1.2. L'administration pénitentiaire	50
1.2.1.3. Des ressources matérielles et financières inadéquates	52
1.2.2. Milieu carcéral une organisation	53
1.2.2.1. Une organisation coercitive	53
1.2.2.2. Organisation qui se veut normative	55
1.2.3. Milieu carcéral une culture	57
1.2.3.1. L'excès d'interdit en milieu carcéral	58
1.2.3.2. Le milieu carcéral un véritable labyrinthe	60
1.2.3.2.1. Le gouvernement de la prison.....	60
1.2.3.2.2. Une institution totale.....	61
1.2.4. Approche systémique du milieu carcéral	62
1.2.4.1. Un tableau de bord en contexte de prégnance carcérale	63
1.2.4.2. Un travail de groupe ou d'équipe dans le pilotage des centres sociaux éducatifs du milieu carcéral.....	65
1.2.4.3. L'approche processus en milieu carcéral	69
1.3. Aménagement du milieu carcéral	73
1.3.1. Management d'un service public	73
1.3.1.1. Le NMP outil de performance des institutions carcérales	74
1.3.1.2. NMP peu applicable en contexte de prégnance carcérale au Cameroun	75

1.3.2. Aménagement du dispositif institutionnel	76
1.3.2.1. Limitation des détentions provisoires	77
1.3.2.2. Réduire le « tout carcéral »	79
1.3.2.3. Éradiquer le dispositif de pouvoir informel en milieu carcéral	81
1.3.3. Aménagement du dispositif pédagogique	82
1.3.3.1. Encadrement pédagogique des mineurs en détention	83
1.3.3.2. Redéfinir le profil des enseignants du milieu carcéral	84
1.3.3.3. Favoriser l'accès à l'éducation pour tous	85
1.3.3.4. Les usages et supports pédagogique adaptés en milieu carcéral	86
1.3.3.5. Bibliothèque en milieu carcéral : une solution de réinsertion	87
1.3.4. Milieu carcéral un incubateur varié.....	88
1.3.4.1. Milieu carcéral un incubateur social	88
1.3.4.2. Milieu carcéral un incubateur d'entreprise	90
1.4. CADRES THEORIQUES DE REFERENCES	92
1.4.1. Théorie des conventions	92
1.4.1.1. Fondements de la théorie des conventions.....	93
1.4.1.2. Implication de la théorie des conventions dans le management des organisations	94
1.4.2. Approche du Nouveau Management Public	96
1.4.2.1. Fondement théorique du NMP.....	97
1.4.2.2. Limites d'applicabilité du NMP en contexte de prégnance carcérale.....	99
1.4.3. Théorie de la structuration	101
1.4.3.1. Fondement de la théorie de la structuration	102
1.4.3.2. Pilotage du milieu carcéral selon la théorie de la structuration	105
CHAPITRE 2: MÉCANISMES DE RÉINSERTION DES EX-DÉTENUS MINEURS	
AU CAMEROUN	108
2.1. Réinsertion en milieu carcéral	109
2.1.1. État des lieux des prisons au Cameroun	110
2.1.1.1. Récidive en milieu carcéral	111
2.1.1.2. Le désengorgement du milieu carcéral	113
2.1.2. Enjeux de la réinsertion des ex-détenus.....	113
2.1.2.1. Réduction du taux de récidive.....	114
2.1.2.2. Coûts manqués d'une réinsertion socioprofessionnelle des détenus mineurs	

2.1.2.3.	Les ex-détenus et contribution au processus de développement	117
2.1.3.	Formes de réinsertion des ex-détenus	118
2.1.3.1.	Le processus de réinsertion sociale des ex-détenus mineurs	118
2.1.3.2.	Réinsertion professionnelle des ex-détenus.....	118
2.1.4.	Objectifs de réinsertion	120
2.1.4.1.	l'école comme agent de socialisation	120
2.1.4.2.	La prévention à la récidive	120
2.1.5.	L'action des structures de réinsertion socioprofessionnelle au Cameroun.....	122
2.1.5.1.	Du point de vue du Ministère des Affaires Sociales	122
2.1.5.2.	Du point de vue de la Division de l'Insertion des Jeunes et du Volontariat.	123
2.2.	ANALYSE DU MILIEU CARCÉRAL	124
2.2.1.	Un environnement opaque et restreint	124
2.2.1.1.	Les données statistiques contradictoires	125
2.2.1.2.	Une faible interaction sociale.....	125
2.2.1.3.	Dispositif réglementaire du milieu carcéral au-dessus de tout	126
2.2.1.4.	Les détenus et leurs proches : entre faveur ou droit pénitencier	127
2.2.2.	Un environnement scopique et topique	129
2.2.2.1	Espace carcéral mystérieux	130
2.2.2.2.	Un espace au cœur d'un dispositif de pouvoir	132
2.2.2.3.	Vers une appropriation de l'espace carcéral par les détenus	133
2.2.3.	Un environnement réflexif	134
2.2.3.1.	Contribution de la méditation à la réinsertion des détenus	135
2.2.3.2.	Incarcération et développement personnel	136
2.2.4.	Le milieu carcéral, un environnement transformationnel	137
2.2.4.1.	Reconstruction culturelle du détenu.....	138
2.2.4.2.	De détenu à écrivain.....	139
2.2.4.3.	Considérations des pratiques religieuses en milieu carcéral	140
2.3.	RÉINSERTION ET ACCÈS AU BIEN ÊTRE	142
2.3.1.	Barrière juridique : le casier judiciaire.....	142
2.3.2.	Stigmatisation sociale des ex-détenus et réinsertion.	143
2.3.3.	Faible estime de soi et démotivation	144
2.4.	DÉTERMINANTS D'ÉCHEC DE RÉINSERTION	146
2.4.1.	Réinsertion des ex-détenus dans un marché compétitif	147
2.4.2.	Absence d'un plan d'accès à un emploi	148

2.4.3.	Ressources déficitaires	149
2.4.4.	Suivi post carcéral déficitaire	151
2.4.4.1.	Libération anticipée des institutions et soutien familial	152
2.4.4.2.	Soutien au retour à l'obtention d'un emploi	152
2.5.	DISPOSITIFS PREVISIONNELS DE REINSERTION	153
2.5.1.	Bilan de compétences déficitaire	154
2.5.1.1	Acquisition difficile d'une expérience	154
2.5.1.2.	Inefficacité des programmes de réinsertion	155
2.5.2.	Bilan des attentes sociales	156
2.5.2.1.	Reconstruction du réseau familial	156
2.5.2.2.	Aptitudes pour une reconstruction financière	157
2.5.3.	Bilan d'orientation des détenus	159
2.5.3.1.	préservation des rapports entre la famille et le détenu	159
2.5.3.2.	Education et formation professionnelle	160
2.5.4.	Faible volonté de formation	161
CHAPITRE 3 :	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	166
3.1.	RAPPEL DE LA QUESTION PRINCIPALE	167
3.1.1.	GENERATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	169
3.1.1.1.	Hypothèse générale	169
3.1.1.2.	Hypothèses secondaires	169
3.1.1.2.	Opérationnalisation des variables	170
3.2.	DEMARCHE METHODOLOGIQUE	171
3.2.1.	Type de recherche	171
3.2.1.1.	Recherche descriptive sur le pilotage systémique en milieu carcéral	171
3.2.1.2.	Approche qualitative	172
3.2.2.	Site de l'étude	173
3.2.2.3.	Démarche de la recherche	174
3.3.	ADMINISTRATION PENITENTIAIRE DU CAMEROUN	175
3.3.1.	Le corps des administrateurs pénitentiaires	176
3.3.2.	L'éducation en milieu carcéral au Cameroun	177
3.4.	POPULATION D'ETUDE	178
3.4.1.	Population parente	179
3.4.2.	Population cible	179
3.4.3.	Population accessible	180

3.5. TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON	180
3.5.1. Échantillonnage non probabiliste.....	180
3.5.2. Le choix raisonné.....	181
3.5.3. Échantillon	182
3.6. INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNEES	183
3.6.1. Le guide d'entretien	183
3.6.2. Présentation du guide d'entretien.....	184
3.6.3. Validité du guide d'entretien.....	185
3.7. DEROULEMENT DES ENTRETIENS	186
3.7.1. Considérations éthiques	186
3.7.2. Entretien semi-directif.....	186
3.7.3. Focus group circonstanciel.....	187
3.7.4. La boule de neige par contraste	188
3.8. TECHNIQUE D'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	189
3.8.1. Transcriptions des données	189
3.8.2. Le codage fermé des données	189
3.8.3. Choix de l'analyse de contenu pour cette étude.....	190
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RÉSULTATS	
.....	195
4.1. RECITS DE VIE DES CAS	196
4.1.1. X ou un second classé.....	196
4.1.2. Y ou l'être d'une seconde classe.....	198
4.1.3. W ou l'estampillé.....	199
4.1.4. Z et la transmission psychique	201
4.1.5. A ou l'étiquette	202
4.1.6. B ou la transfiguration	204
4.1.7. C ou l'enfant de la rue.....	205
4.2. ANALYSE DE CONTENU	207
4.2.1. Transformation structurelle en milieu carcéral	207
4.2.1.1. Outils de pilotage en milieu carcéral.....	207
4.2.1.2. Tableau de bord un outil de pilotage organisationnelle de base	208
4.2.1.3. Aménagement du dispositif éducatif.....	209
4.2.1.4. Nécessité d'aménager le dispositif de formation en milieu carcéral	210
4.2.1.5. Aménagement du casier judiciaire.....	211

4.2.1.6. Modernisation du suivi post carcéral	213
4.2.2. MANAGEMENT STRATEGIQUES DES RESSOURCES EN MILIEU	
CARCERAL : QUELLE ADEQUATION ?	215
4.2.2.1. Gestion des effectifs débordant en milieu carcéral : risque ou opportunité.....	216
4.2.2.2. Inadéquation des ressources en milieu carcéral	217
4.2.2.2.1. Inadéquation entre le personnel pénitencier et les détenus	218
4.2.2.2.2. Disponibilité des ressources matérielles et infrastructure moins conforme	219
4.2.2.3. Management coercitif en milieu carcéral.....	221
4.2.2.3.1. Pratiques managériales informelles au sein des prisons	221
4.2.2.3.2. Nécessité de formation pour les managers du milieu pénitencier.....	222
4.2.3. AUTO EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DU MILIEU CARCERAL	223
4.2.3.1. Des bilans de compétences non établis	223
4.2.3.2. Audits interne des prisons	225
4.2.3.3. Mission transformationnelle et créative du milieu carcéral	227
4.2.4. Perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs	228
4.2.4.1. Mesures préventives.....	229
4.2.4.2. Assistances multiformes des détenus	230
4.2.4.3. Elaboration d'un projet d'établissement en milieu carcéral.....	231
4.3. ANALYSE DE CONTENU DES ENTRETIENS DES JUDICIARISES APRES LA	
SORTIE DE PRISON	232
4.3.1. BILAN DE COMPETENCES DES EX-DETENUS.....	232
4.3.1.1. Dispositif de formation reçue.....	232
4.3.1.2. Difficultés rencontrées durant l'incarcération et répercussion après la sortie ...	234
4.3.1.3. Les ex-détenus contraints à s'adapter une fois sortie de prison.....	236
4.3.2. BILAN DES RELATIONS SOCIALES DES EX-DETENUS	237
4.3.2.1. Expérience vécu avec ses proches après libération.....	237
4.3.2.2. Contexte de vie des ex-détenus avant l'incarcération.....	239
4.3.2.3. Conservation des liens avec des ex-détenus	240
4.3.3. RECHERCHE D'EMPLOI.....	242
4.3.3.1. Activités menées par les ex-détenus au quotidien	242
4.3.3.2. Stratégies d'obtention d'un emploi par les ex-détenus	244
4.3.3.2. Difficultés d'accès à un emploi pour les ex-détenus.....	246
4.3.3.3. L'impact de la médiatisation de l'incarcération.....	248
4.4. SYNTHESE DES RESULTATS.....	248

CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES.....	252
5.1. INTERPRETATION DES RESULTATS EMPIRIQUES ET THEORIQUES	253
5.1.1. De la transformation structurelle en milieu carcéral aux perspectives de réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus mineurs.....	253
5.1.2. Management des ressources en milieu carcéral et perspectives de réinsertion socioprofessionnelle.....	261
5.1.2.1. la question des effectifs débordants en milieu carcéral.....	261
5.1.2.2. Inadéquation entre les ressources et les objectifs visés.....	264
5.1.2.3. Pratiques managériales coercitives	267
5.1.3. Efficacité organisationnelle du milieu carcéral et perspective de réinsertion socioprofessionnelle.....	272
5.1.3.1. Bilans des compétences des détenus aux fins de réinsertion	272
5.1.3.2. Audit de la formation en milieu carcéral	276
5.1.3.3. Mission transformationnelle et créative du milieu carcéral	280
5.2. PERSPECTIVES MANAGERIALES ET CONTRIBUTION THEORIQUE.....	287
5.2.1. Perspectives managériales.....	287
5.2.1.1. Nécessité d'une transformation structurelle du milieu carcéral.....	287
5.2.1.2. Au niveau du management du milieu carcéral.....	288
5.2.1.3. Pour une auto efficacité organisationnelle du milieu carcéral	289
5.2.1.4 synthèses des perspectives managériales	289
5.2.2. Contribution théorique	290
CONCLUSION GENERALE	287
REFERENCES	314
ANNEXES.....	x
TABLE DES MATIÈRES	xiv