

# DIRECTIVES PRATIQUES

## Gestion des programmes de sortie

### Introduction

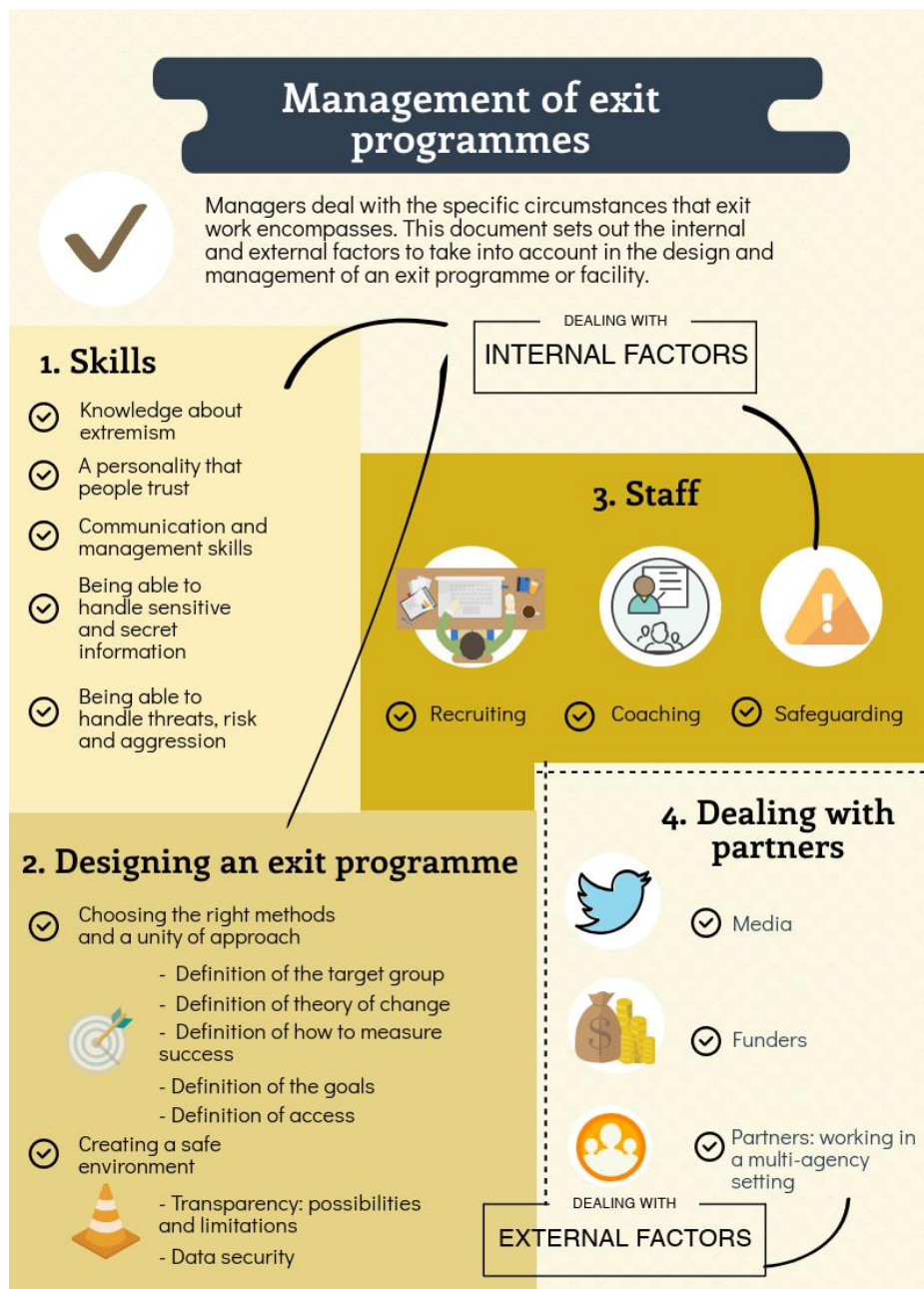
L'objectif général du groupe de travail RAN EXIT est de mettre en œuvre les compétences des praticiens dans les activités de sortie. Ce document aborde un sujet important : la gestion des activités et/ou dispositifs de sortie. Par rapport aux autres programmes de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, les responsables des programmes de sortie sont amenés à gérer les circonstances particulières qui entourent les activités de sortie : quelle est la différence avec la gestion des autres programmes d'action ? De quelles compétences les responsables de programmes de sortie doivent-ils disposer et comment recrutent-ils, encadrent-ils et protègent-ils leur personnel ? Par ailleurs, les responsables doivent prendre en compte des facteurs extérieurs : comment peuvent-ils gérer la pression de l'extérieur, notamment celle de la presse et de l'opinion publique ? Et, comment peuvent-ils coopérer avec le gouvernement et/ou les autres acteurs qui assurent leur financement ?

Une production du Centre d'excellence du RAN et du groupe de travail RAN EXIT. Rédigé par **Fenna Keijzer** (Centre d'excellence du RAN) et **Maarten van de Donk** (Centre d'excellence du RAN).

Ces directives fondamentales de gestion du travail de sortie ont été produites à l'occasion d'une réunion de travail approfondi de RAN

EXIT qui a réuni des responsables et chercheurs à Francfort les 17 et 18 janvier. Pour obtenir des conseils supplémentaires ou poser des questions précises, veuillez contacter le Centre d'excellence du RAN.

### Messages clés de cet article



## FACTEURS INTERNES

### 1. Être responsable d'un programme de sortie : compétences nécessaires

Travailler dans le cadre des programmes de sortie implique d'avoir affaire à des individus et institutions aux profils très divers et de gérer des cadres légaux, éthiques et organisationnels. La conduite d'un programme de sortie exige par conséquent des compétences et qualités personnelles très variées. La partie qui suit indique plusieurs compétences utiles à un responsable pour piloter efficacement un projet <sup>(1)</sup>.

- ✓ **Connaissance de l'extrémisme et des complexités inhérentes aux processus de sortie et de réintégration.** Une expérience personnelle dans le travail de sortie peut être utile, mais ne suffit pas pour gérer un programme. La personne doit aussi connaître les principaux résultats de recherche sur l'extrémisme et les processus de sortie car ils apportent une vision plus large que les expériences personnelles. De la même façon, disposer uniquement de connaissances théoriques ne suffit pas ; le responsable doit aussi posséder une expérience pratique de la prise en charge des extrémistes et anciens extrémistes.
- ✓ **Une personnalité qui inspire confiance - aussi bien chez les bénéficiaires du programme et les anciens extrémistes que chez les collègues et partenaires externes.** Avoir la confiance des parties prenantes, ou savoir la gagner, est une exigence fondamentale pour obtenir de bons résultats en tant que leader. Rares sont les personnes à se tourner vers une organisation dirigée par quelqu'un qui manque de crédibilité. Les tuteurs et différents collègues doivent avoir confiance en leur responsable. Travailleurs sociaux, forces de police et organismes de financement ne collaboreront avec le responsable du projet de sortie que s'il est crédible et digne de confiance.
- ✓ **Compétences de communication.** Le responsable sera très probablement amené à réaliser des présentations sur le projet, sur l'extrémisme violent ou sur les processus de sortie, par exemple auprès de différents groupes de professionnels ou de jeunes. En outre, le travail de sortie suscitera également beaucoup d'intérêt auprès des médias : le travail de sortie est un projet polémique qui pourrait être critiqué par les médias et les politiciens. Par conséquent, le responsable pourra devoir affronter des crises et défendre le projet face aux critiques.
- ✓ **Compétences de gestion.** Les projets de sortie sont généralement de petites organisations ou de petites unités d'une organisation plus vaste. Le responsable doit régler des questions telles que l'établissement du budget, l'envoi de rapports aux sources de financement, la tenue de journaux et le

---

<sup>(1)</sup> Citation de Tore Bjørgo (Université d'Oslo) lors de la réunion d'experts RAN EXIT de Francfort (17–18 janvier 2019).

désamorçage des tensions et conflits au sein du personnel. Une mauvaise gestion nuira à la poursuite du projet.

- ✓ **Être capable de gérer les informations sensibles et confidentielles.** Les personnes qui quittent un groupe extrémiste violent le font parfois au péril de leur vie. Certaines ont pu commettre des délits pour lesquels elles n'ont pas encore été reconnues coupables par le système judiciaire. Par conséquent, le responsable du programme de sortie et les tuteurs doivent gérer ces informations et établir des règles — et limites — de confidentialité.
- ✓ **Être capable de gérer les risques, les menaces et les agressions.** Il arrive que certains bénéficiaires actuels du programme ou d'anciens extrémistes continuent de réagir avec agressivité en cas de résistance ou de problème. Ils peuvent mettre du temps à se comporter de nouveau de manière « normale » avec les autres. Le responsable du projet et les tuteurs doivent être suffisamment solides pour supporter un tel comportement. Ils doivent également savoir faire preuve de fermeté et fixer des limites quant à ce qui est acceptable et lorsqu'un bénéficiaire doit être écarté du programme.

Étant donné qu'il est difficile de trouver toutes ces capacités réunies dans une seule personne, il peut être envisagé que deux personnes se partagent la responsabilité d'un programme. De plus, certaines tâches peuvent être déléguées à des personnes sous la direction du responsable.

## 2. Conception d'un programme de sortie

Outre les capacités personnelles d'un responsable, le programme lui-même doit offrir une base solide aux bénéficiaires du programme, aux personnes impliquées dans le travail de sortie et aux partenaires. Il convient donc de créer un environnement sûr et d'utiliser les méthodes adéquates pour contribuer à un programme fiable et innovant pour tous les acteurs impliqués. Voici, ci-dessous, plusieurs directives de base à appliquer pour mettre en place et piloter efficacement des structures organisationnelles et atteindre les objectifs visés.

### 2.1 *Choix de méthodes adaptées et d'une approche unifiée*

- ✓ Quel que soit le programme de sortie, le **groupe cible** doit être clairement établi dès le départ. Vous devez donc définir clairement les caractéristiques de votre groupe cible et les communiquer aux bénéficiaires et partenaires. Quel est le récit idéologique des personnes visées, leur âge, militent-elles ou non, sont-elles responsables ou membres d'un groupe ? Notez que si vous nouez le dialogue avec des bénéficiaires potentiels, le concept de programme de sortie peut aussi effrayer votre groupe cible.
- ✓ Définissez clairement votre **objectif**. Le programme est-il axé sur la déradicalisation ou le désengagement ? Choisissez la stratégie adéquate en fonction du contexte et des difficultés propres au pays. Veuillez noter que la déradicalisation, c'est-à-dire un véritable changement d'état d'esprit, est plus difficile à obtenir que le désengagement.
- ✓ Vous devez être capable de présenter la « théorie du changement » sur laquelle repose votre programme. En quoi le changement consistera-t-il pour chaque participant ? Comment mesurerez-vous ce changement ?

- ✓ Définissez comment les bénéficiaires doivent **accéder** à votre programme. Expliquez où vous vous trouvez et ce que vous proposez et trouvez des moyens d'établir le dialogue avec des personnes montrant peu de résistance, ou précisez que les bénéficiaires doivent d'abord passer par vous. Tenez compte des règles de confidentialité envers les personnes extérieures et les membres de l'équipe.
- ✓ Faites preuve de **transparence** et mettez-vous d'accord sur les possibilités et les limites du programme pour les bénéficiaires. Par exemple, vous devez dès le départ collaborer en toute transparence avec les institutions de l'État, telles que les forces de police, les autorités locales et nationales ou les services de renseignement.
- ✓ Il est impossible de transposer parfaitement votre modèle ou projet à un autre pays. Aucun programme n'est adapté à tous les cas. Lorsque vous développez un programme, tenez compte des lois, du marché, des individus, des relations et du contexte politique.

## 2.2 Création d'un environnement sûr

- ✓ Créez et donnez une image **digne de confiance**. N'utilisez pas de faux noms et mettez des visages sur le projet. Si vous souhaitez que les bénéficiaires soient honnêtes et transparents, vous devez faire de même. Le travail de sortie repose sur la confiance.
- ✓ Mettez en place une stratégie de **protection des informations** sur les bénéficiaires et l'équipe, et faites-le savoir. Généralement, il n'est pas nécessaire de mettre en place une communication extrêmement confidentielle, mais certaines personnes se sentent vulnérables ou en danger (notamment celles qui souhaitent quitter une organisation extrémiste). Par conséquent, vous devez être en mesure de proposer une communication sécurisée.
- ✓ La déradicalisation ne fonctionne pas si vous travaillez uniquement au niveau idéologique. Donnez aux bénéficiaires les moyens de se **resocialiser** et de trouver leur place dans la société, en leur proposant un emploi structurant, un logement, un réseau social, un nouveau nom pour assurer leur sécurité, etc.

L'encadré ci-dessous récapitule toutes les autres mesures de sécurité à prendre en compte en tant que responsable.



Figure 1 : mesures de sécurité <sup>(2)</sup>

### 3. Personnel

Recruter les bonnes personnes est une des principales difficultés rencontrées par les responsables de programmes de sortie de toute l'Europe. De plus, le responsable est tenu d'encadrer et protéger son personnel sur le terrain, où la gestion des menaces et des émotions fait partie du quotidien. Toutefois, il est vital d'avoir une bonne équipe. Cette partie explique comment faire face à ces difficultés.

#### 3.1 Recrutement

Partout en Europe, le recrutement des bonnes personnes pour réaliser le travail de terrain dans le cadre du programme de sortie reste une tâche complexe. Puisqu'il n'existe encore aucun diplôme de « personnel de sortie », n'importe qui peut prétendre à ce poste, ce qui complique le recrutement. Les nouveaux employés embauchés doivent être formés afin d'être en mesure d'effectuer le travail demandé. Il est impossible d'établir une liste exhaustive des conditions à satisfaire et des compétences que le personnel de sortie doit posséder, compte tenu de la diversité des conditions de travail. Toutefois, on recherche généralement des travailleurs sociaux / thérapeutes capables de gérer des crises et d'effectuer des prises en charge complexes et pouvant s'adresser aux différentes personnes et institutions, telles que municipalités, gouvernement et personnes bénéficiaires. Une expérience dans la radicalisation est aussi nécessaire. Les

<sup>(2)</sup> RAN EXIT, [Setting up an exit intervention](#), article ex post. Berlin, Allemagne, 13–14 février 2017.

anciens extrémistes peuvent être de précieux travailleurs de sortie, mais le responsable doit avoir conscience de leurs besoins particuliers et des risques associés. L'article ex post du RAN intitulé « Setting up an exit intervention » présente les aspects et caractéristiques à prendre en compte pour évaluer le profil d'un employé impliqué dans le travail de sortie, tels que caractéristiques personnelles, attitude, connaissances, expérience et compétences <sup>(3)</sup>.

### **3.2 Développement professionnel et personnel**

L'accompagnement est un aspect essentiel du travail de responsable. Le responsable doit assurer ou encourager l'accompagnement du personnel à plusieurs niveaux :

- ✓ L'organisation de réunions multidisciplinaires au bureau peut contribuer au développement professionnel des membres du personnel et leur donner l'occasion de connaître les différents points de vue de l'équipe et de discuter des cas individuels entre collègues. Ces réunions peuvent également être l'occasion de discuter des modifications à apporter au réseau de l'organisation et d'analyser les développements au sein de ce groupe.
- ✓ Les membres de l'équipe doivent avoir la possibilité de parler sans danger de leur travail en général, ainsi que des problèmes rencontrés. Cette opportunité peut contribuer à l'épanouissement et au développement personnel des employés impliqués dans les activités de sortie.
- ✓ Si un employé rencontre des difficultés spécifiques qui ont un impact sur son bien-être et son développement personnel, il doit pouvoir faire appel à un coach personnel.
- ✓ Certains dispositifs de sortie proposent des formations régulières aux employés.

### **3.3 Protection**

Comme des violences peuvent se produire au contact des bénéficiaires, il est important de protéger le personnel — il convient donc, avant d'accepter un nouveau bénéficiaire, d'examiner son dossier et d'évaluer les risques associés. Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, il est conseillé d'utiliser les noms réels des employés pour établir un climat de confiance. Les adresses personnelles doivent par contre rester confidentielles afin d'assurer la sécurité du personnel.

En outre, le travail lui-même peut être intense et riche en émotions. Les employés peuvent aussi avoir du mal à décompresser étant donné que de nombreux sujets d'actualité ayant trait à la radicalisation sont abordés régulièrement dans les médias. Ces aspects doivent être pris en compte par le responsable. Un bilan annuel effectué par un psychologue criminologue peut aider à évaluer le bien-être du personnel.

---

<sup>(3)</sup> RAN EXIT, [Setting up an exit intervention](#), article ex post. Berlin, Allemagne, 13–14 février 2017.

## FACTEURS EXTERNES

### 4. Gestion des partenaires

#### 4.1 Les médias

Dans le domaine de la radicalisation et du travail de sortie, les médias se manifesteront souvent pour déterminer si et comment fonctionnent les activités des programmes. Malheureusement, l'attention des médias est souvent la plus forte en période de crise. S'il est important d'être bien préparé aux demandes des médias, une organisation impliquée dans le travail de sortie peut aussi avoir des raisons de convoquer les médias. Cette partie présente les principales directives à suivre lorsque les programmes de sortie ont affaire aux médias.

- ✓ Un responsable doit être proactif et avoir établi une **stratégie** à appliquer en cas de crise, vis-à-vis de la presse, mais aussi des autorités. Si vous n'êtes pas au courant des derniers développements ou si vous ne disposez pas de toutes les informations, vous devez remettre votre rencontre avec la presse à plus tard, à un moment où vous y verrez plus clair et où vous serez en mesure d'apporter une réponse adaptée.
- ✓ Il est important qu'**un seul porte-parole** communique avec les médias. Au besoin, faites appel à un organisme ou à une personne spécialisée dans la gestion / le conseil en communication de crise.
- ✓ Assurez-vous de **tenir le même discours** que vos autres collègues ou que les institutions impliquées susceptibles de s'adresser elles aussi aux médias.
- ✓ Établissez un réseau de contacts efficaces et fiables avec les médias. En cas d'incident, vous pouvez choisir de faire appel à tous les **contacts fiables dans les médias** avec lesquels vous avez déjà travaillé afin de leur fournir des informations.
- ✓ Soyez attentif au type de **média** dont vous avez attiré l'attention ; s'agit-il d'une presse de qualité ou de tabloïds ? Si vous fournissez du contexte aux journalistes, leur discours peut être plus nuancé. Ayez également conscience du fait que les informations ne sont pas traitées et structurées de la même manière à la télévision, à la radio et dans les journaux.
- ✓ En tant qu'**organisme public**, il est possible que des restrictions supplémentaires soient applicables lors des contacts avec la presse. Néanmoins, vous pouvez déterminer lesquels des sujets sur lesquels vous travaillez sont susceptibles d'intéresser la presse : anticipez les cas qui attireront l'attention des médias et **préparez avec soin** les informations communiquées avec l'aide des personnes chargées de la communication dans votre institution.
- ✓ Dissimuler des incidents ou d'autres problèmes survenant dans le cadre de programmes de sortie est **contreproductif** car les médias suivent les programmes de sortie avec la plus grande attention. Au



besoin, il est possible d'anticiper et de convoquer la presse. Le média peut préparer des interviews ou rédiger un article contenant vos commentaires à l'avance.

- ✓ Les **anciens extrémistes** souhaitent souvent apparaître eux-mêmes devant les médias, mais il peut être utile qu'ils soient guidés par des personnes impliquées dans le travail de sortie pour qu'ils prennent conscience des dangers et opportunités liés à leur exposition publique.
- ✓ **Communiquez sur les cas de sortie réussie.**
- ✓ Faire profil bas au cours de la **phase initiale** d'un programme de sortie n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Cela vous laisse le temps de lancer votre projet. Il est plus facile de communiquer sur des résultats que sur des projets. Bien entendu, vous devez aussi établir une stratégie de communication auprès des médias en cas de crise.

#### **4.2 Travail dans un cadre multi-institutionnel**

Outre le fait qu'ils doivent gérer les médias et même communiquer avec eux, les programmes de sortie font souvent partie d'un réseau plus large d'institutions impliquées dans la prévention et la lutte contre la radicalisation. Les causes profondes de l'extrémisme sont diverses et la réintégration des anciens extrémistes nécessite l'intervention de métiers et compétences variés. C'est la raison pour laquelle les programmes de sortie peuvent choisir de collaborer avec un large éventail d'institutions, groupes spécialisés et groupes gouvernementaux et de la société civile, tels que forces de police, organismes sociaux, prisons, agences pour l'emploi, ONG, maisons des jeunes, églises, etc.

Lorsque vous mettez en place un programme, faites en sorte de coopérer avec ces institutions en répartissant les responsabilités. Gérez les attentes et convenez de méthodes d'échange d'informations. Cette partie présente des directives concernant la coopération avec un réseau de grande envergure.

- ✓ Les organismes de sécurité et forces de police expriment souvent un intérêt très vif pour les activités de votre organisation. Lors de la conception du programme, il est important de **trouver des moyens d'échanger des informations sur les lois nationales et européennes de protection des données.**
- ✓ Bâissez une **image qui inspire la confiance.** Gérez les attentes et les rôles avec vos partenaires en étant transparent sur ce que vous ne pouvez pas faire et ne ferez pas.
- ✓ **Code de conduite** : ne critiquez pas les autres en public. Parlez de votre propre programme. Si vous avez des critiques à exprimer, adressez-vous à la personne concernée en privé.
- ✓ La confiance institutionnelle est souvent aussi basée sur la **confiance personnelle.** La confiance personnelle est décisive pour créer un climat propice à la collaboration.
- ✓ Tous les acteurs impliqués n'ont pas forcément les mêmes préoccupations. Par conséquent, vous devez savoir que **communiquer trop d'informations peut présenter un risque.**
- ✓ Il est parfois difficile de décider quand résoudre un problème en interne et quand faire appel à un partenaire. Gérez le plus de choses possible localement. Mettez en place des collaborations avec des partenaires qui connaissent l'extrémisme. La décision dépend souvent des échéances : vous ne pouvez pas engager une nouvelle personne si vous avez besoin de compétences spécifiques seulement sur une courte période.

### 4.3 Sources de financement

Outre la coopération avec un réseau étendu, les programmes de sortie dépendent souvent du financement. Lorsque votre programme est financé par des parties externes, il est important de conserver un réseau de bailleurs de fonds potentiels afin d'assurer la pérennité du programme. Plusieurs consignes fondamentales sont indiquées ci-dessous.

- ✓ Recherchez plusieurs sources de financement, et **ne vous reposez pas sur une seule source**. Votre programme n'en sera que plus solide.
- ✓ Plusieurs tactiques peuvent être utilisées pour rechercher des fonds. Cherchez à obtenir des financements auprès de **différents services** du gouvernement et comparez-les avec ceux des autres pays d'Europe.
- ✓ Si vous ne pouvez pas contacter directement les personnes chargées du financement, **ciblez des employés situés plus bas dans la hiérarchie** des entreprises et pouvoirs publics. Ils pourront diffuser votre message ou vous donner des pistes.
- ✓ Il est parfois difficile de trouver le juste **équilibre entre confidentialité et confiance**. Quelle quantité d'informations une source de financement peut-elle vous demander en échange de fonds ? Quelle quantité d'informations pouvez-vous communiquer sans enfreindre les règles de confidentialité des bénéficiaires du programme ou les lois sur la protection des données ? Il est donc important de vous mettre d'accord dès le départ avec les donateurs sur les informations que vous pouvez leur communiquer et pourquoi, afin de gérer les attentes dès le départ.
- ✓ Le financement des programmes de sortie est principalement lié aux préoccupations politiques actuelles. Il peut être pertinent de rester en contact avec les représentants des ministères qui fournissent des financements, mais également avec les politiciens eux-mêmes afin de s'assurer d'un soutien à long terme, au-delà des législatures.