



# Formation aux Meilleures Pratiques de Leadership et de Management

Groupe d'intérêt spécial de l'EPTA



Seirbhís Phríosúin  
na hÉireann  
Irish Prison Service



[www.epta.info](http://www.epta.info)

## Formation aux Meilleures Pratiques de Leadership et de Management

Ce rapport a été rédigé par Smiljka Baranček (Direction des prisons et de la probation, Croatie), John Flavin (Collège irlandais des services pénitentiaires), Nadja Künzle (Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales), Nadya Radkovska (Direction générale de l'exécution des peines, Bulgarie) et Ann-Kristin Staaf (Services pénitentiaires et de la probation suédois)

Dans le cadre du Groupe d'intérêt spécial (SIG) de l'EPTA sur les formations au leadership et au management. Le rapport a été examiné par les membres du Comité directeur de l'EPTA Cédric Le Bossé (École Nationale d'administration pénitentiaire, France), Peter Neuhybel (Direction générale du corps pénitentiaire et de la Garde judiciaire, Slovaquie) et Lisanne Veldt (Comité Helsinki des Pays-Bas (NHC)). Le processus a globalement été facilité par le NHC.

Le présent document est publié et produit avec le soutien financier du programme Justice de l'Union européenne (2014-2020) dans le cadre du projet visant à « combler les lacunes de la coopération transfrontalière des académies de formation pénitentiaire », coordonné par le NHC. Le contenu du rapport relève de la responsabilité des auteurs et ne représente que leur point de vue. La Commission européenne rejette toute responsabilité quant à l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'il contient.

Les demandes de renseignements doivent être adressées à [secretariat@epta.info](mailto:secretariat@epta.info).  
Première publication en 2021.  
Conception graphique par Stephan Csikos. [www.stephancsikos.nl](http://www.stephancsikos.nl)

Traduction par Livewords.



Co-funded by  
the European Union



## Le réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (EPTA)

Le réseau de l'EPTA a été fondé en 2010 par les responsables des centres de formation des personnels pénitentiaires européens afin de fournir une structure qui favorise le partage des méthodologies et des contenus de formation à travers l'Europe.

L'EPTA a vocation à développer une coopération qui améliore la formation initiale et continue du personnel correctionnel et à sensibiliser davantage le personnel correctionnel au travail en milieu carcéral et de probation.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [www.epta.info](http://www.epta.info).

### Secrétariat de l'EPTA

L'organisation européenne des administrations pénitentiaires et correctionnelles (EuroPris) gère le Secrétariat de l'EPTA et peut être contactée via les adresses postales et de visite suivantes.  
E-mail : [secretariat@epta.info](mailto:secretariat@epta.info)

### Adresse postale : EuroPris

P.O. Box 13635  
2501 EP La Haye  
Pays-Bas

Adresse de visite :  
Bezuidenhoutseweg 20  
2594 AV La Haye  
Pays-Bas

## Le Comité Helsinki des Pays-Bas (NHC)

Le NHC est une organisation non gouvernementale dont l'objectif est de promouvoir un État de droit international et sociétal en vertu duquel les droits de l'homme peuvent être pleinement réalisés. Le NHC a vocation à renforcer et à soutenir les activités des organisations internationales et nationales, gouvernementales et non gouvernementales, en matière de prévention des conflits, de protection des droits de l'homme, du respect de l'État de droit et de la promotion de la démocratie dans l'ensemble de l'espace de l'OSCE.

Au nom de l'EPTA et en coopération avec le comité directeur de l'EPTA, le NHC coordonne le projet financé par l'UE qui vise à « combler les lacunes de la coopération transfrontalière des académies de formation pénitentiaire ». Le projet entend créer un réseau EPTA durable, professionnel et actif, en mesure de combler les lacunes de la coopération transfrontalière en stimulant la participation et les échanges au sein d'un réseau élargi. Le projet a démarré en 2018 et sera finalisé en 2021.

Le NHC coordonnera également un projet de suivi financé par l'UE à compter de 2021. Ce projet continuera à renforcer le réseau, contribuera à sa durabilité et permettra un partage plus approfondi des informations sur les enjeux actuels du secteur pénitentiaire.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [www.nhc.nl](http://www.nhc.nl).

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Définitions	6
<b>Bonnes pratiques et comparaison sur le plan européen</b>	<b>7</b>
Croatie	7
Finlande	8
France	8
Irlande	9
Pays-Bas	10
Norvège	11
Slovaquie	12
Suède	12
Suisse	13
<b>Conclusion</b>	<b>15</b>
Conception et mise en œuvre d'un système de formation	15
Formation accréditée et collaboration avec l'académie	15
Sélection du groupe cible	15
Programmes intégrés de formation au management et au leadership	15
Sélection de la méthodologie et du contenu	16
Mise en œuvre par un programme pilote	16
Programme de potentiel	16
<b>Abréviations</b>	<b>17</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>17</b>



# Introduction

La direction d'une prison, en tant qu'instrument de l'État et de la société, confère à son directeur et à son personnel l'obligation de rendre compte à la société de tout ce qui se passe derrière les murs de l'institution. Nous ne faisons là pas seulement référence au maintien d'un régime juste et respectueux des droits de l'homme pour les détenus, mais aussi à la tutelle des ressources publiques qui ont été mises à la disposition de l'administration pénitentiaire pour exécuter sa mission. Une conformité et une gouvernance de qualité sont des exigences essentielles pour le leadership et la direction d'une prison efficace et éthique.

Le projet de l'EPTA financé par le programme Justice de l'Union européenne vise à créer un réseau EPTA durable, professionnel et actif qui comblera les lacunes de la coopération transfrontalière en stimulant la participation et les échanges au sein du réseau afin de permettre aux membres européens existants et futurs de tirer profit des résultats.

La reconnaissance du rôle essentiel joué par le leadership et le management dans l'administration de la justice dans nos prisons est au centre de ce projet, et son importance à tous les niveaux du système ne saurait être sous-estimée. Cette notion a été exprimée par Coyle (2009, p. 28) lorsqu'il déclare :

*« Les cadres supérieurs des prisons ont besoin de formations plus sophistiquées [...]. Le directeur ou la directrice d'une prison et ses adjoints jouent un rôle essentiel dans la mise en place de la culture et de la philosophie de l'établissement dont ils ont la charge. Ils doivent être sélectionnés pour leurs qualités personnelles avec un soin particulier et recevoir une formation approfondie. » [traduction libre]*

L'article 79 des règles de Mandela stipule également que « Le directeur d'un établissement doit être suffisamment qualifié pour sa tâche par son caractère, ses capacités administratives,

une formation appropriée et son expérience dans ce domaine » [traduction libre] (Nations Unies, 2015, p. 24).

C'est dans cette optique que ce projet a commencé par examiner la manière dont nous pourrions contribuer à la prestation d'une formation efficace au profit des directeurs de prisons. Le Groupe d'intérêt spécial 1 de l'EPTA a été créé pour compléter les pratiques liées au leadership et au management des prisons et pour atteindre les objectifs suivants :

## Objectif 1 :

Comparaison et meilleures pratiques de formation au leadership et à la direction

## Objectif 2 :

Niveau minimal des formations au leadership et à la direction

## Objectif 3 :

Manuel de formation au leadership et à la direction

L'objectif 1 souligne l'importance de la gestion des prisons dans un contexte éthique qui respecte la dignité inhérente à chaque être humain, de la reconnaissance du rôle du leadership vis-à-vis des nouveaux phénomènes sociaux dans les systèmes pénitentiaires et de l'impact crucial des politiques et des pratiques de formation pour la garantie de l'application de normes professionnelles élevées dans les prisons européennes.

La comparaison a pour objet de contribuer à l'échange et à l'émergence d'une vue d'ensemble des bonnes pratiques de formation et de programmes d'études pour les directeurs de

prisons et les personnels de haut rang qui travaillent dans des lieux de privation de liberté.

Le vaste éventail de pratiques décrites dans cette section devrait générer un échange d'informations et de connaissances exhaustif qui pourrait permettre à d'autres systèmes pénitentiaires nationaux d'identifier de bonnes pratiques à inclure dans les interventions de formation de leurs propres responsables et dirigeants.

Cette comparaison démontre la complexité du sujet et le vaste éventail de compétences requises de la part de ceux qui sont directement responsables de la direction des prisons.

Il s'agit d'examiner les caractéristiques des formations qui constituent selon nous de bonnes, voire de meilleures pratiques. Nous allons examiner la documentation sur la formation au leadership et au management et, notamment, en ce qui concerne le contexte de la justice pénale. Associé à ce que nous avons appris de nos comparaisons, nous proposerons des normes minimales pour la prestation de formations dans le cadre des Lignes directrices pour le recrutement, la sélection, l'éducation, la formation et le développement professionnel du personnel pénitentiaire et de probation du Conseil de l'Europe (Adams & Carr, 2019).

### **Définitions**

Ce projet est axé sur la catégorie des cadres supérieurs responsables du fonctionnement et de l'administration stratégiques des prisons. Il s'adresse en particulier aux directeurs de prisons et à leurs adjoints au sein de l'équipe de direction. Il est toutefois également à espérer que cette formation pourra bénéficier aux membres du personnel identifiés en tant que futurs dirigeants potentiels de leurs organisations.

**Directeur (ou dirigeant) de prison** désigne le personnel légitimement autorisé à prendre des décisions et directement impliqué et responsable de la gestion effective de la prison dans des domaines tels que la comptabilité, l'exploitation des ressources (humaines et financières) et l'application de la loi, des politiques et de la réglementation. Le directeur est responsable de la direction et de la gestion efficace de toutes les opérations et de tous les services de la prison. Dans le cadre de leurs fonctions, les dirigeants de prisons doivent avoir connaissance de toutes les normes applicables

en matière de droits de l'homme et de la façon dont elles doivent être mises en œuvre dans le cadre pénitentiaire. Les directeurs de prisons ont le devoir de renforcer les capacités de leur établissement, et leur personnel d'appliquer toutes les réformes nécessaires afin de garantir que tous les détenus à bon droit sous leur garde sont détenus conformément aux directives et aux instruments internationaux applicables en matière de droits de l'homme.

### **Directeur (ou dirigeant) de prison adjoint**

désigne les membres du personnel de la prison qui sont autorisés à diriger les opérations quotidiennes de la prison au nom du directeur de la prison. Il / elle est tenu(e) de soutenir le directeur de la prison dans le cadre du développement et de la mise en œuvre de la mission et de la vision de l'établissement pénitentiaire en tenant compte des circonstances locales. Les directeurs de prisons adjoints veillent à ce que l'ensemble du personnel, dans le cadre de ses différentes fonctions, soit tenu responsable de la mise en place de conditions et de régimes de détention humains et à ce qu'un environnement de travail sûr et sécuritaire soit maintenu pour les détenus, le personnel et toutes les autres parties qui interviennent au sein de la prison au quotidien. Il / elle peut assumer les responsabilités de différentes fonctions selon les besoins, les compétences et les exigences du poste. En coopération avec et sous la supervision du directeur de la prison, il / elle participe également à la préparation et à la mise en œuvre de plans d'urgence et autres documents stratégiques.

# Bonnes pratiques et comparaison sur le plan européen

Dans le but de comparer les pratiques européennes et de présenter de bonnes pratiques, le Groupe d'intérêt spécial 1 de l'EPTA a mis à jour les informations fournies par différents centres de formation à travers l'Europe sur les formations des responsables et des dirigeants de prisons. Le thème de la conférence annuelle du réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (EPTA) organisée en Suisse en septembre 2017 était la formation au leadership et la formation des dirigeants de prisons et des responsables de probation. Préalablement à la conférence, afin de préparer la plateforme aux discussions sur les méthodologies de formation innovantes, l'organisateur, le centre de formation du personnel pénitentiaire suisse, a recueilli des informations sur les programmes de formation au leadership et au management de 16 académies pénitentiaires européennes différentes. Certaines de ces données ont été mises à jour en 2019 suite à un appel des membres du Groupe d'intérêt spécial 1 de l'EPTA.

Nous remercions tous les collaborateurs qui ont répondu à cet appel à la collecte de données. Malheureusement, certaines informations n'ont pas pu être incluses au présent document en raison de l'insuffisance des données sur les critères spécifiés.

En conséquence, les bonnes pratiques et la comparaison européenne sont fondées sur un examen des fiches d'information des pays membres de l'EPTA, étayé par une analyse de la littérature disponible. Ces fiches contiennent des informations sur le groupe cible, le contenu, la méthodologie, la durée, la fréquence, les accréditations et les facteurs novateurs des formations.

---

## Croatie

---

### Groupe cible

Le groupe cible comprend les directeurs, les directeurs adjoints, les chefs d'unités (sécurité, traitement, affaires juridiques, etc.) et les chefs de sections des prisons et des pénitenciers.

### Sommaire

Le programme de formation porte sur les sujets suivants :

- Les compétences en communication (écoute

verbale, écoute non-verbale et écoute active) ;

- Le travail d'équipe ;
- L'efficacité du leadership ;
- L'efficacité de la gestion du temps ;
- La motivation du personnel ;
- L'importance des émotions dans le leadership ;
- L'intelligence émotionnelle comme cadre général pour un management moderne ;
- La résolution des conflits.

### Méthodologie

Une méthodologie pratique et active est appliquée pour promouvoir la dynamique de groupe, les discussions, les jeux de rôle et l'analyse des situations réelles. Pendant la formation, la priorité est donnée à l'analyse de situations et de cas pratiques qui représentent le quotidien des participants afin de maximiser la généralisation de l'apprentissage dans l'environnement de travail réel.

### Durée

Module de base : atelier de deux jours.  
Module avancé : atelier de deux jours.

### Fréquence

Plusieurs fois par an, en fonction des besoins.

### Accréditation

La formation au management n'est pas accréditée.

## Innovation

Le programme pilote « Programme de compétences de management pour les surveillants de prison » est le premier programme de formation qui cible les cadres de rangs moyens et élevés.

---

# Finlande

---

## Groupe cible

Le groupe cible est celui des cadres intermédiaires (hauts responsables des sanctions pénales, directeurs adjoints).

## Sommaire

La formation au leadership se compose de six modules :

- 1) Direction et évolution du rôle de dirigeant / responsable ;
- 2) Encadrement et planification stratégique ;
- 3) Apprendre à faire face aux situations difficiles ;
- 4) Gestion des finances et du personnel ;
- 5) Travail client et gestion des risques ;
- 6) Bonne gouvernance / questions juridiques.

Elle est axée sur les compétences en communication, les capacités d'interaction, l'amélioration des compétences en encadrement, une meilleure compréhension des questions financières, une bonne gouvernance, la gestion des situations difficiles, la compréhension du travail client, de la gestion des risques, la compréhension des principaux problèmes de santé mentale et la prévention de la radicalisation dans les prisons.

## Méthodologie

La méthodologie repose sur l'apprentissage mixte, formation sur place incluse (six fois trois jours), l'apprentissage à distance, les tâches littéraires entre les formations sur place et les visites d'étude à l'académie de police et à l'extérieur.

## Durée

La formation dure six mois.

## Fréquence

Chaque année.

## Accréditation

La formation au management n'est pas accréditée.

## Innovation

La formation est fortement axée sur l'encadrement, la participation des réseaux les plus pertinents (par exemple la police), le développement de réseaux et le soutien des pairs.

---

# France

---

## Groupe cible

Le groupe cible comprend les directeurs de prison.

## Sommaire

La formation se compose de deux parties : Une partie « générale » et une autre plus « spécifique », qui couvre la gestion de la population pénale et des ressources humaines, le management, la gestion économique, budgétaire et financière, les responsabilités pénales et administratives, les litiges administratifs, les droits et obligations des fonctionnaires et, plus généralement, le droit public, le droit pénal et les procédures pénales ainsi que les finances publiques de l'État, y compris la réglementation relative aux marchés publics.

La partie « générale » de la formation porte sur les capacités suivantes :

- Naviguer dans son environnement professionnel : connaissances de base et partage d'expertise tout en mesurant les enjeux de la politique pénitentiaire ;
- Communiquer dans des situations professionnelles : développer sa communication personnelle, organiser la communication interne et externe, utiliser des outils de communication, pratiquer une langue étrangère ;
- Assurer le management des personnes : mettre en œuvre les politiques de réinsertion, de probation et de prévention de la récidive, et identifier, développer et évaluer des partenariats ;
- Veiller à la sécurité de l'établissement et des personnes : identifier les aspects réglementaires et de sécurité, organiser les caractéristiques de sécurité, gérer une



situation de crise, mener une politique de sécurité ;

- Gérer les services et les ressources : gérer les ressources humaines et les relations sociales, assurer le contrôle financier, budgétaire et de gestion, mettre en œuvre une gestion stratégique et la gestion des relations et des équipes ;

La partie « spécifique » de la formation au management est une combinaison de méthodologie théorique et d'exercices pratiques qui vise à rendre les directeurs de prisons rapidement opérationnels lorsqu'ils prennent leur premier poste. À la fin de la formation initiale, les apprentis sont affectés à un rôle opérationnel, dans la plupart des cas en tant que directeur de la détention dans un établissement pénitentiaire. Ils rejoignent ensuite une équipe de direction composée d'un directeur de prison, d'un directeur de prison adjoint et, selon la taille de la structure, plusieurs autres dirigeants chargés de différents secteurs. Les carrières des directeurs de prisons sont gérées par un bureau de la direction de l'administration pénitentiaire, et elles évoluent vers d'autres responsabilités qui relèvent de leurs choix de carrière et des compétences développées :

- Rôle et missions (six heures) : Identifier la représentation que chacun se fait de la profession, identifier les rôles et les missions du directeur de prison ;
- Séminaire 1 : Gestion des relations et des équipes (24 heures) ; Gestion des relations, Identification des principes fondamentaux de la gestion opérationnelle, tenue de réunions ;
- Séminaire 2 : Communication, tenue d'entretiens (12 heures) : Communiquer dans une situation professionnelle, maîtriser les principaux entretiens de la fonction de direction ;
- Gestion de projet et gestion du changement (21 heures) : Diriger un projet, mener un projet de labellisation, conduire le changement ;
- Gérer les conflits et négocier au sein de la direction (12 heures) : Le processus de négociation, atteindre un but, évaluer les résultats d'une négociation ;
- Gestion des ressources humaines et des relations sociales (25 heures) : Gérer les ressources humaines, identifier la procédure disciplinaire pour le personnel, comprendre les défis du dialogue social, analyser et optimiser l'organisation des services, gérer les risques professionnels.

## **Méthodologie**

Entre 20 et 40 apprentis sont promus. La méthodologie de la formation comprend : Des informations théoriques, des simulations pratiques, une synthèse des rétroactions et des échanges, des contributions et réflexions, une approche inductive, des échanges interactifs.

La partie « spécifique » de la formation des directeurs de prisons comprend des cours de gestion. La durée de la formation avant la titularisation est fixée à deux ans. Pendant la première année, la formation a lieu à l'école, en alternance avec des stages dans des lieux utiles déterminés par l'académie (par exemple des prisons ou des services de probation, l'administration centrale et/ou les directions interrégionales des services pénitentiaires et autres institutions publiques françaises ou étrangères, des organisations privées). Pendant la deuxième année, l'apprenti est nommé stagiaire et affecté à un établissement pénitentiaire.

## **Durée**

La formation dure deux ans.

## **Fréquence**

Une promotion commence chaque année.

## **Accréditation**

Suivant la formation.

## **Innovation**

Les éléments innovants comprennent le développement d'un cours de gestion des relations dans un centre équestre (exercice de cohésion avec parcours d'orientation) et des exercices de simulation de tenue d'entretien avec un formateur jouant le rôle d'un agent dans le cadre d'un scénario prédéfini, suivis par un débriefing.

---

## **Irlande**

---

### **Groupe cible**

Les services pénitentiaires irlandais mettent actuellement en place une structure formelle pour soutenir la formation au leadership et au management de tous les grades promus dans l'ensemble de l'organisation. La mise en œuvre de cette structure en est encore

à ses tout débuts, la première étape étant un cours de formation sur mesure pour les premiers responsables hiérarchiques, à savoir les directeurs adjoints, et une « formation d'initiation à la santé, la sécurité et la gestion des risques » pour les premiers cadres supérieurs. Les prochaines étapes verront la création de courtes formations d'initiation pour chaque échelon de responsabilité promu. Les services pénitentiaires irlandais ont également commencé à créer une « équipe de soutien administratif et de gestion des prisons » qui, sous la direction d'un cadre supérieur, sera chargée de concevoir et d'élaborer un programme structuré de développement professionnel en management et leadership destiné à l'ensemble des responsables.

### Sommaire

Les programmes de formation courts actuels sont fournis sur des bases non structurées. Ces programmes de formation portent sur les sujets suivants :

- Sécurité incendie et contrôle des infections pour les responsables ;
- Tenue de conseils de discipline des détenus ;
- Meilleures pratiques en matière d'enquêtes ;
- Discipline du personnel ;
- Plaintes des détenus ;
- Séminaires et ateliers de gestion ;
- Régimes d'incitation ;
- Gestion intégrée des sentences ;
- Sensibilisation aux problèmes de santé mentale ;
- Gestion des absences ;
- Probation ;
- Système de gestion du temps et des présences ;
- Finances ;
- Enquêtes sur la santé et la sécurité ;
- Droits de l'homme ;
- Gestion des incidents critiques.

### Méthodologie

La formation en leadership sera basée sur les éléments suivants : Valeurs, prise de décision éthique, authenticité, engagement avec le personnel, analyse critique, influence, développement de la gestion du changement, point de vue externe, résilience et intelligence émotionnelle.

### Durée

**Formation d'initiation de chef adjoint :**

15 participants x 10 jours

**Santé, sécurité et gestion des risques :**

20 participants x 11 jours

### Fréquence

Les formations ont lieu régulièrement. La formation est fournie à chaque responsable nouvellement promu et des formations de perfectionnement sont régulièrement mises en œuvre dans les domaines identifiés.

### Accréditation

La formation au management n'est pas accréditée. La formation des agents pénitentiaires recrutés est accréditée par un partenaire externe de troisième niveau, le Waterford Institute of Technology.

### Innovation

Les services pénitentiaires irlandais proposent un certain nombre de formations innovantes. Les services se sont engagés dans une collaboration transfrontalière avec les services pénitentiaires nord-irlandais sur divers projets, dont un cours de formation sur la gestion des incidents critiques (CIM) axé sur les compétences générales de CIM telles que la prise de décision, la réflexion critique, la gestion de la continuité des activités, les analyses de scénarios, les analyses de décisions et la préparation à la gestion du stress en cas d'incident critique (CISM).

---

## Pays-Bas

---

### Groupe cible

Dirigeants potentiels : Quiconque n'est pas encore un dirigeant mais a l'ambition et le potentiel de le devenir.

Dirigeants débutants : Dirigeant ayant entre six mois et deux ans d'expérience en tant que dirigeant.

Dirigeants expérimentés : Dirigeant ayant au moins deux ans d'expérience à une fonction de direction.

### Sommaire

Il existe différents sujets pour différents groupes cibles :

- **Dirigeants potentiels** : Développement des capacités d'évaluation en tant que dirigeant, stratégies de communication, leadership actif, leadership intégré, efficacité opérationnelle, orientation professionnelle ;
- **Dirigeants débutants** : Développement et leadership, communication efficace,

style de direction et d'encadrement sur les questions de comportement, direction et encadrement sur les résultats, orientation professionnelle ;

- **Dirigeants expérimentés** : Développement d'une vision du leadership liée à des objectifs plus ambitieux, style de direction intégré, gestion et encadrement d'une équipe, savoir-faire en leadership, concentration sur tous les sujets du cours et élaboration de stratégies de mise en œuvre.

### Méthodologie

Encadrement au sein de l'établissement.

### Durée

- **Dirigeants potentiels** : six modules x cinq blocs (soirées et nuits incluses) ;
- **Dirigeants débutants** : cinq modules x cinq blocs (soirées et nuits incluses) ;
- **Dirigeants expérimentés** : cinq modules x cinq blocs (soirées et nuits incluses).

### Fréquence

Un bloc une fois par mois, six mois au total. Un bloc correspond à deux jours complets avec une soirée (cinq demi-journées) et une nuit entre les deux.

### Accréditation

La formation au management n'est pas accréditée.

### Innovation

Encadrement au travail et accent sur les compétences générales.

---

## Norvège

---

### Groupe cible

Le groupe cible comprend les directeurs de prisons et leurs adjoints, les directeurs de probation et leurs adjoints, les officiers supérieurs, les chefs d'atelier et les responsables de la mise en place des services.

### Sommaire

Les trois principaux thèmes du programme sont les suivants :

- 1) Le leadership sur la base de la plateforme de valeurs des Services correctionnels ;
- 2) La compréhension des différents rôles d'un dirigeant ;
- 3) Leadership relationnel / leadership situationnel ;

L'accent est principalement mis sur la formation des dirigeants aux compétences en communication et le développement de leur capacité à soutenir ou à remettre en question leurs employés. Le dernier cours consacre également une journée et demie à la réglementation nationale applicable à la gestion du personnel.

### Méthodologie

Le programme de formation au leadership propose trois cours de base, d'une durée de deux jours chacun. Des cours uniques sont par ailleurs destinés au fonctionnement d'un service :

- compréhension de base de la gestion financière (une journée) ;
- réglementation nationale applicable à la gestion du personnel (deux jours) ;
- gestion des conflits et leadership (trois jours) ;
- gestion des risques (trois jours).

### Durée

La formation dure six jours sur une période de trois à quatre mois.

### Fréquence

Les formations ont lieu régulièrement. La formation est proposée chaque année.

### Accréditation

La formation au management n'est pas accréditée. L'université norvégienne des services correctionnels dispose néanmoins d'un département distinct dédié à la formation continue qui propose des formations supplémentaires pour répondre aux besoins de renforcement des capacités des services correctionnels dans différents domaines.

### Innovation

La formation s'adresse à des groupes mixtes de participants et porte sur la compréhension des différents rôles de dirigeants et le leadership relationnel / situationnel.

---

## Slovaquie

---

### Groupe cible

Les chefs de prisons et leurs adjoints, les responsables de départements et leurs adjoints au siège.

### Sommaire

Le programme de formation porte sur des sujets liés aux compétences managériales :

- Maturité personnelle : Niveaux de base, intermédiaire et avancé ;
- Leadership : Niveaux de base, intermédiaire et avancé ;
- Management et Organisation : Niveaux de base, intermédiaire et avancé.

### Méthodologie

Formation au management : Formation interactive, jeux de rôle, travail de groupe, questionnaires, discussions, présentation du formateur.

Formation à l'auto-développement : Retour des collègues, retour des subordonnés, cours en ligne, soutien du service des RH.

Formation fondée sur les résultats de l'auto-évaluation et de l'évaluation des compétences managériales : L'accent est mis sur le comportement plutôt que sur le sujet.

### Durée

La formation au management dure de trois à cinq jours.

### Fréquence

Formation au management : deux fois par an.  
Auto-développement : formation continue.

### Accréditation

Ni la formation au management ni la formation en auto-développement ne sont accréditées.

### Innovation

Programme pilote à partir d'avril 2020.

---

## Suède

---

### Groupe cible

#### Programme de potentiel :

Programme de potentiel de leadership commun pour le personnel opérationnel et le personnel administratif / de l'administration centrale.

#### Formation au leadership obligatoire :

Formation au leadership commune pour les dirigeants opérationnels travaillant comme directeurs adjoints et les dirigeants administratifs travaillant en tant que chefs de groupe.

#### Formation au leadership obligatoire :

Formation au leadership commune pour les dirigeants opérationnels travaillant comme directeurs et les dirigeants administratifs travaillant en tant que chefs de sections.

### Sommaire

Le programme de potentiel et les deux programmes de formation au leadership ont le même point de départ ; les missions de management spéciales et uniques dans les organisations de l'État et autres organismes du secteur public, avec un accent particulier sur le rôle managérial au sein d'une organisation contrôlée politiquement, les stratégies et les effets de la gouvernance et du contrôle, et la gestion des changements organisationnels afin de développer le management et le leadership.

Le programme de potentiel suit des blocs thématiques, chacun traitant de l'un des principaux thèmes du cours : le rôle des fonctionnaires et la gestion des services pénitentiaires et de probation ; la gouvernance, le contrôle et les finances ; le management et l'emploi, et le leadership personnel. Les chercheurs / enseignants de l'Université d'Uppsala, en coopération avec les dirigeants des services pénitentiaires et de probation suédois, sont responsables de la formation. Le programme commence par une semaine d'observation d'un directeur adjoint qui, pendant le programme, joue le rôle de mentor. Pendant l'été, le participant travaille comme directeur adjoint. Le programme de potentiel diffère des deux autres programmes en ce qu'il ne comporte aucune forme d'examen.

La formation de directeur adjoint / chef de groupe et directeur / chef de section suit également cinq blocs thématiques, chacun

traitant de l'un des principaux thèmes susmentionnés. Le contenu et le niveau des conférences, de la documentation et des examens sont ajustés en fonction des deux niveaux de leadership. Chaque bloc est conforme à la même structure pédagogique. Le bloc commence par un séminaire d'introduction dans lequel les chercheurs / enseignants de l'Université d'Uppsala présentent le thème de manière générale. Le deuxième jour, le thème est examiné plus en profondeur dans le cadre d'une conférence générale suivie d'un séminaire qui met l'accent sur le dialogue. Les conférenciers participent également au séminaire afin de donner d'autres points de vue sur les discussions. Le bloc conclut par une matinée consacrée aux processus et structures internes associés au thème principal du bloc. À ce stade, il est fait appel à l'expertise interne des services pénitentiaires et de probation afin de combler les lacunes entre la théorie, la pratique et la réflexion. L'après-midi est consacré à la conclusion du bloc et à la présentation de l'épreuve écrite qui suit chaque bloc. L'épreuve écrite a pour objet de faire le lien entre les blocs et de donner la possibilité d'une réflexion plus approfondie entre les rencontres. Les épreuves écrites forment également la base de l'examen.

Les blocs 4 et 5 diffèrent quelque peu des trois premiers au regard de la structure décrite ci-dessus. Le bloc 4, Leadership Personnel, commence comme décrit ci-dessus mais se poursuit avec des ateliers dans lesquels les participants explorent et discutent de leurs propres styles de leadership personnel. Le bloc 5 porte sur l'examen et a donc une structure quelque peu différente axée sur la synthèse et sur l'avenir.

### **Méthodologie**

Le cours est essentiellement basé sur des conférences, des séminaires et des exercices. Chaque bloc comprend, à des degrés divers, des éléments des trois activités. L'enseignement repose dans son ensemble sur trois piliers généraux :

- 1) Académique et scientifique, avec comme point de départ des connaissances validées scientifiquement et une expérience éprouvée ;
- 2) Une proximité étroite avec les opérations : l'apprentissage et la formation sont fondés sur les milieux de travail, les réalités et les contextes des participants au cours ;
- 3) Un enseignement inspirant, qui englobe, notamment, la variation pédagogique et une approche axée sur les processus.

### **Durée**

#### **Programme de potentiel :**

quatre séminaires (de trois jours chacun).

#### **Directeurs adjoints :**

cinq séminaires (de trois jours chacun).

#### **Directeurs :**

cinq séminaires (de deux jours chacun et répartis sur six mois).

### **Fréquence**

Les cours sont structurés de sorte que chaque bloc se termine par une épreuve écrite qui fait le lien avec le bloc suivant. Ainsi, chaque bloc et chaque thème repose sur la participation au(x) bloc(s) précédent(s). Toute absence peut être gérée en passant des épreuves supplémentaires en accord avec l'examineur / le directeur de la formation.

### **Accréditation**

Pour les deux niveaux de leadership, le cours de management de base permet de créditer 7,5 unités d'enseignement supérieur. L'examen est effectué de façon continue par la soumission et la production d'épreuves écrites conformes au programme de cours. La participation aux séminaires est obligatoire et fait partie de l'examen. Au cours du bloc 5, l'ensemble des participants travailleront sur un rapport d'apprentissage basé sur l'épreuve individuelle et les connaissances acquises pendant le cours. Le rapport d'apprentissage fait partie de l'examen.

### **Innovation**

Des groupes mixtes de personnel opérationnel et de personnel de l'administration centrale (HQ), quatre semaines de formation pour les potentiels et une semaine d'observation d'un directeur adjoint, plan triennal pour les potentiels (poursuite de la formation après les séminaires). Séminaires de dirigeant à dirigeant dans le programme de potentiel et le cours destiné aux directeurs adjoints / chefs de groupe.

---

## **Suisse**

---

### **Groupe cible**

Cadres intermédiaires ou quiconque dirige le personnel d'une prison ou d'un pénitencier (du chef d'équipe au directeur de la prison). Aucune formation spécialisée n'est proposée aux seuls directeurs de prisons.

## Sommaire

Étant donné qu'en Suisse, la formation au management est destinée à un large groupe cible, elle porte également sur un large éventail de sujets :

- Le management dans le contexte spécifique du système pénitentiaire ;
- Les tâches et les outils de management ;
- Les rôles du leadership ;
- La communication (orale et écrite) ;
- Les méthodes de travail personnelles ;
- La gestion de projet ;
- La gestion du changement ;
- Le budget et les investissements ;
- La gestion des processus et de la qualité ;
- Les relations publiques ;
- Le droit du travail ;
- Le recrutement et l'accueil des nouveaux employés ;
- Le développement du personnel et des équipes ;
- La gestion de la santé ;
- Le déploiement du personnel ;
- L'examen des performances ;
- La gestion des conflits ;
- La méthodologie de la consultation des pairs ;
- Les droits de l'homme ;
- Les procédures disciplinaires et sanctions ;
- Les demandes et plaintes ;
- La sécurité dynamique ;
- Les concepts de sécurité ;
- La gestion des établissements de détention ;
- La gestion de crise ;
- L'orientation vers les risques ;
- La planification de l'exécution ;
- Le travail interdisciplinaire ;
- Les rapports des détenus ;
- Le travail des détenus : production et resocialisation ;

La formation se compose de quatre modules :

- 1) Principes de base, tâches et instruments de gestion dans le système correctionnel (3 semaines) ;
- 2) La gestion du personnel pénitentiaire (deux semaines plus un stage) ;
- 3) Maintien de la sécurité et de l'ordre (deux semaines) ;
- 4) Organisation de la détention (deux semaines).

## Méthodologie

La méthodologie de la formation est basée sur une approche d'apprentissage mixte. Cette approche inclut des discussions, l'échange d'expériences, des jeux de rôle, des études de

cas, des exercices en groupe, des analyses, un stage dans une autre prison et des conseils par les pairs. La formation est très interactive et axée sur la pratique.

## Durée et fréquence

Neuf semaines de formation plus une semaine de stage sur deux ans (blocs d'une semaine). La formation commence tous les deux ans, avec une classe en français et une en allemand.

## Accréditation

Après avoir passé l'examen professionnel fédéral avancé, les dirigeants de prison obtiennent le Diplôme d'Expert en gestion de prison de l'enseignement supérieur fédéral.

## Innovation

La forte connexion entre la formation et la pratique par le biais d'une approche d'apprentissage mixte reposant sur des stages, les conseils de pairs, la réflexion sur le lien entre les expériences pratiques et les thèmes de la formation avant, pendant et après chaque module, ainsi que les preuves de compétences, peuvent être considérés comme novateurs.

# Conclusion

Nous avons identifié différents modèles et points de vue sur les bonnes pratiques de formation au leadership. Nous avons également identifié les principaux domaines qui, dans ces organisations, sont des bonnes pratiques, et les avons présentés étape par étape afin, nous l'espérons, de stimuler la réflexion lors de la mise en œuvre de la formation au leadership.

Les bonnes pratiques passées en revue sont des programmes de développement formel qui combinent souvent deux de ces bonnes pratiques ou plus. Les différents pays ont trouvé des moyens d'intégrer diverses techniques de formation au leadership et une formation au leadership efficace semble dépendre de l'interdépendance de diverses pratiques. Dans notre conclusion, nous identifions les domaines d'importance suivants : Conception et mise en œuvre d'un système de formation, formation accréditée et collaboration avec l'académie, sélection de groupes cibles, programmes intégrés comprenant à la fois la formation au management et au leadership, sélection de la méthodologie, mise en œuvre par un programme pilote et existence d'un programme de potentiel de leader.

## Conception et mise en œuvre d'un système de formation

Les pays qui appliquent de bonnes pratiques choisissent de combiner formation formelle et apprentissage par l'action. Une autre bonne pratique consiste à compléter une formation traditionnelle par l'opportunité de mettre en pratique ses nouvelles connaissances dans un environnement réel, par rotation ou par observation. Nous avons également constaté que les cours théoriques traditionnels tendent à être remplacés par un apprentissage interactif, et il est évident que les pays qui appliquent de bonnes pratiques mettent en œuvre un système d'apprentissage qui assure le développement d'opportunités, de relations et de systèmes de rétroaction.

- *À creuser : Les avantages de l'implication de cadres supérieurs dans la mise en œuvre de la formation au leadership pour une plus grande crédibilité.*

## Formation accréditée et collaboration avec l'académie

Nous avons constaté que certains des pays qui appliquent de bonnes pratiques choisissent de proposer des formations accréditées. L'accréditation de formations internes est porteuse d'avantages. Pour ce qui concerne la collaboration avec une université, nous avons constaté qu'une combinaison de ressources internes et externes pour fournir le contenu du programme est une forme de bonne pratique. Ce mélange de ressources internes et externes offre aux participants l'opportunité de comparer la mise en pratique avec la théorie académique.

- *À creuser : Les avantages de la collaboration avec l'académie dans la création d'une formation au leadership interne.*

## Sélection du groupe cible

Nous avons constaté que les pays qui appliquent de bonnes pratiques ne sélectionnent pas nécessairement le même niveau, poste ou type d'employé que le groupe cible. Certains se concentrent uniquement sur les postes de direction supérieure et d'autres sur les postes de niveaux inférieur et supérieur.

- *À creuser : La difficulté de faire des critères du leadership / de la philosophie du leadership de l'organisation le fil rouge de la formation de l'ensemble des formations à tous les niveaux.*

## Programmes intégrés de formation au management et au leadership

Les pays qui appliquent de bonnes pratiques ont choisi de proposer une formation axée à la fois sur de bonnes compétences de leadership et de management, de leadership personnel basé sur une situation, une personne et une mission données et des compétences de management

telles que la planification, l'organisation, le leadership et la coordination.

- À creuser : Dans le développement de la formation au leadership, une analyse des besoins permet de déterminer dans quel degré il convient de combiner formation au management et formation au leadership. Un besoin en formation est un besoin individuel, de l'équipe ou de l'organisation en compétences ou en aptitudes dans le domaine du management et du leadership.

### Sélection de la méthodologie et du contenu

Les pays qui appliquent de bonnes pratiques ont choisi des formations basées sur l'apprentissage mixte, des conférences, des séminaires et des exercices. Nous avons également trouvé des exemples d'apprentissage interactif et d'apprentissage axé sur la pratique. La collaboration avec l'académie contribue à une approche académique et scientifique, à une proximité étroite avec les opérations et à un enseignement inspirant avec une approche axée sur les processus.

- À creuser : Les résultats d'une évaluation des besoins décriront cinq composantes de la conception de la formation que les concepteurs de programmes doivent prendre en compte : le résultat de l'apprentissage, le matériel de formation, les formateurs et les experts en contenu, les méthodes de formation et la logistique.

### Mise en œuvre par un programme pilote

Nous avons identifié que les pays qui appliquent de bonnes pratiques utilisent un programme pilote pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la formation au leadership. Ce programme pilote permet une évaluation précieuse pendant et après le programme. Un programme pilote peut être utilisé avec succès pour les premières étapes de l'établissement d'une formation au leadership.

- À creuser : Lors du développement d'un programme pilote, il convient d'envisager la participation de la haute direction afin d'intégrer le développement du leadership dans la culture, la structure et les systèmes de l'organisation. Pour une responsabilisation partagée et une véritable acceptation du programme, la haute direction doit participer à l'élaboration du programme d'étude, à la sélection du groupe cible et à une partie de la prestation du programme. Application du concept

*dirigeant à dirigeant en vertu duquel, au cours des ateliers, les cadres supérieurs partagent leur expérience avec les cadres en formation.*

### Programme de potentiel

Les pays qui appliquent de bonnes pratiques considèrent les programmes de potentiel comme un moyen de développer le talent de leadership interne parmi le personnel employé à d'autres capacités. Ces programmes ont vocation à assurer un flux de nouveaux leaders identifiés comme ayant des compétences de base et la capacité de passer à un poste critique ou à un niveau de responsabilité supérieur.

- À creuser : Envisager la possibilité de combiner des programmes de leadership personnalisés pour les employés présentant un fort potentiel et destinés à des rôles spécifiques dans la planification de la relève, et un programme ouvert à tous les employés



## Abréviations

<b>CIM</b>	Gestion des Incidents Critiques (Critical Incident Management)
<b>CISM</b>	Gestion du Stress en cas d'Incident Critique (Critical Incident Stress Management)
<b>EPTA</b>	Réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (European Penitentiary Training Academy Network)
<b>UE</b>	Union européenne
<b>EuroPris</b>	Organisation européenne des administrations pénitentiaires et correctionnelles (European Organisation of Prison and Correctional Services)
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>HQ</b>	Administration Centrale (Head Quarters)
<b>NHC</b>	Comité Helsinki des Pays-Bas (Netherlands Helsinki Committee)
<b>OSCE</b>	Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe
<b>SIG</b>	Groupe d'intérêt spécial (Special Interest Group)
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies

## Bibliographie

- Adams, T., & Carr, N. (2019). *Lignes directrices pour le recrutement, la sélection, l'éducation, la formation et le développement professionnel du personnel pénitentiaire et de probation*. Conseil de l'Europe. <https://bit.ly/3rtWVd1>
- Coyle, A. (2009). *Gérer les prisons dans le souci du respect des droits de l'homme : Manuel destiné au personnel pénitentiaire*. <https://bit.ly/3v3aVg4>
- EPTA (2017). *Préparation de la conférence annuelle de l'EPTA 2017 – informations sur les formations au leadership des membres*.
- SIG 1 de l'EPTA (2019). *Questionnaire du SIG 1 de l'EPTA pour mettre à jour les informations sur les formations au leadership des membres de l'EPTA*.
- Nations Unies. (2015). *Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela)*. Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. <https://bit.ly/2PKRBnK>



### Secrétariat de l'EPTA

L'organisation européenne des administrations pénitentiaires et correctionnelles (EuroPris) gère le Secrétariat de l'EPTA et peut être contactée via les adresses postales et de visite suivantes.

E-mail : [secretariat@epta.info](mailto:secretariat@epta.info)

### Adresse postale :

#### EuroPris

P.O. Box 13635  
2501 EP La Haye  
Pays-Bas

### Adresse de visite :

Bezuidenhoutseweg 20  
2594 AV La Haye  
Pays-Bas



Seirbhís Phríosúin  
na hÉireann  
Irish Prison Service



[www.epta.info](http://www.epta.info)