



Manuel de Formation au Leadership et au Management

Groupe d'intérêt spécial de l'EPTA



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Manuel de Formation au Leadership et au 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 Lianne 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, coordonné par le NHC. Le contenu du rapport relève de la responsabilité des membres du SIG 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.

Première publication en 2021.
Conception graphique par Stephan Csikós. www.stephancsikos.nl

Traduction par Livewords.



Co-funded by
the European Union



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.



Sommaire

Introduction	6
CHAPITRE I :	
Gestion de projet	8
CHAPITRE II :	
Accréditation et structure	10
CHAPITRE III :	
Analyse des besoins	11
CHAPITRE IV :	
Contenu du programme.	12
Efficacité et compréhension du leadership	12
Management et responsabilités	13
Éthique professionnelle et comportement	13
Cadre juridique, politiques et réglementation	14
Gestion des Ressources Humaines (RH)	14
Gestion des ressources financières	14
Gestion de la sécurité dynamique	15
Gestion des conditions carcérales	15
Faciliter la réinsertion sociale des délinquants	16
CHAPITRE V :	
Méthodologies à envisager pour une formation efficace.	17
Combinaison de différentes méthodes de déploiement	17
Formation inter-organismes et transfrontalières	19

CHAPITRE VI :

Conception du programme	20
Le directeur de la formation	20
Études de cas expérientielles	20
Épreuves individuelles	20
Groupes d'apprentissage	21
Facilitation de la progression par la formation	21
Facilitation de la formation continue lors du séminaire de clôture	21
Utilisation de plateformes numériques comme supports d'apprentissage	21

CHAPITRE VII :

Assurance qualité et évaluation	22
Conclusion	24
Abréviations	25
Bibliographie	25



Introduction

Ce manuel vise à fournir un cadre autour duquel les écoles de formation pénitentiaire pourraient concevoir des programmes de formation au leadership et au management. Compte tenu de la complexité du leadership et du management dans les prisons et de l'éventail des compétences exigées de la part des personnes qui exercent cette fonction critique, il est essentiel que leur formation soit efficace. Ce manuel suggère une feuille de route pour la conception et la prestation de cette formation et désigne les éléments critiques nécessaires pour réussir. Il ne propose toutefois pas de solution toute faite pour la formation au leadership et au management. Son intention est plutôt de stimuler la réflexion autour de thèmes communs et d'aider à la conception d'une formation adaptée à l'environnement de chaque pays.

Ce manuel s'organise autour de sept chapitres. **Chapitre I : Gestion de projet.** Ce chapitre souligne l'importance de la mise en place d'un cadre solide autour duquel les écoles de formation peuvent commencer à concevoir et à développer des programmes de formation au leadership et au management. Il met l'accent sur la nécessité de solides compétences en gestion de projet et sur la présence d'un dirigeant fort, capable d'articuler une vision claire des objectifs du projet et de la voie à suivre pour les atteindre. Il souligne également à quel point il est important de lier le programme de formation aux objectifs stratégiques de l'organisation. Le niveau d'attention accordé aux détails lors de ces étapes initiales déterminera le niveau de succès de tout programme de formation. L'importance de cette étape ne saurait être sous-estimée.

Chapitre II : Accréditation et structure. Ce chapitre traite de la question de savoir si l'école de formation doit envisager de fournir des cours accrédités par un organisme certificateur. Il explore l'option d'une collaboration avec des organisations externes de troisième niveau dans le but de faciliter l'accréditation. Il examine brièvement les avantages du choix d'une accréditation et les raisons pour lesquelles une école pourrait choisir cette voie. Il tient toutefois également compte des limitations liées au choix de l'accréditation et de la flexibilité d'une approche sans accréditation. Ce chapitre propose enfin quelques suggestions quant à ce qu'il convient de prendre en compte lors de la décision de la route à prendre.

Chapitre III : Analyse des besoins. La diversité des systèmes pénitentiaires et des écoles de formation est devenue évidente au cours des travaux sur ce projet. Elle souligne l'exigence absolue qu'il y a de procéder à une analyse exhaustive des besoins avant d'entreprendre tout programme de formation. Ce constat est particulièrement vrai pour la formation au leadership et au management. Ce chapitre explore les étapes à suivre pour effectuer une analyse des besoins efficace. Il considère les questions qu'une organisation doit se poser avant de concevoir une formation. Une fois que ces questions ont reçu des réponses, l'analyse des besoins peut commencer. Dans ce chapitre, différents outils susceptibles d'être utilisés dans le cadre de l'analyse des besoins sont suggérés.

Chapitre IV : Contenu du programme. Bien que le chapitre précédent souligne la diversité des systèmes et des écoles pénitentiaires à travers l'Europe, des points communs les lient tous. Ce chapitre suggère un contenu de programme de formation au leadership et au management en s'appuyant sur un certain nombre de domaines de compétences qui sont presque universellement partagés. Le contenu du chapitre est présenté sous différentes rubriques, qui comprennent des suggestions d'objectifs d'apprentissage. Les objectifs d'apprentissage sont ensuite suivis d'une liste de résultats d'apprentissage qui devraient être atteints. Il est souligné que les objectifs et les buts décrits dans le chapitre ne sont que des suggestions destinées à fournir un cadre, que

chaque organisation peut utiliser lorsqu'elle envisage la façon de structurer ses programmes de formation.

Chapitre V : Méthodologies à envisager pour une formation efficace. Il convient d'envisager attentivement différentes méthodologies, car la prestation d'une formation joue un rôle essentiel pour en assurer l'efficacité. L'objectif est de maintenir l'intérêt des participants pour le sujet afin de garantir l'efficacité de l'apprentissage. Du point de vue de l'organisation, la méthode de formation doit être rentable tout en répondant aux attentes des participants. Pour un meilleur apprentissage, les méthodes de formation choisies devraient prendre en charge à la fois la théorie et la pratique. Ce chapitre examine certaines des méthodologies qui pourraient être incluses dans un programme de formation au leadership et au management. Il comprend enfin des suggestions de formation sur le lieu de travail et en dehors.

Chapitre VI : Conception du programme. Ce chapitre s'inspire des Chapitres I et V. Dans le Chapitre I, nous parlons de l'importance d'une gestion efficace du projet de formation. Nous examinons ici un peu plus en détail les éléments de la conception du programme que le responsable / l'équipe doit prendre en compte. Il identifie les différents éléments qui pourraient être inclus dans la conception finale d'un programme de formation au leadership et au management. Le chapitre V encourage la réflexion sur les méthodes adoptées pour la prestation de la formation. Il aborde enfin brièvement les modes de diffusion du contenu tels que les épreuves, les études de cas, etc.

Chapitre VII : Assurance qualité et évaluation. Ce chapitre examine deux aspects du programme de formation au leadership et au management : la qualité du cours lui-même et son efficacité du point de vue des participants. Il souligne l'importance d'un examen continu de la formation et des formateurs pour s'assurer que le programme est conçu et exécuté conformément aux objectifs de l'organisation. Il considère également l'efficacité de la formation du point de vue des participants. Les objectifs d'apprentissage ont-ils été atteints ? Enfin, ce chapitre suggère des outils qui permettent de mesurer la qualité et l'efficacité.

CHAPITRE I : Gestion de projet

La formation et le perfectionnement des dirigeants et responsables de prisons sont essentiels à la réalisation de la mission ou des objectifs fixés par leur organisation. Les dirigeants et responsables de prisons doivent disposer des connaissances, des compétences et des comportements nécessaires pour garantir une gestion selon un haut niveau d'éthique qui respecte les droits de tous ceux qui vivent et travaillent entre les murs de leur établissement tout en assurant la sécurité de la détention des détenus par les tribunaux. Des programmes de formation efficaces ont une influence indéniable sur la réalisation de ces objectifs.

Que votre organisation soit en train de créer un nouveau programme de formation au leadership et au management ou d'examiner et de réviser votre offre actuelle, une coordination et une planification soignées sont essentielles à la mise en œuvre efficace d'un programme de formation au leadership. Par ailleurs, tout programme de formation prévu doit s'aligner sur la stratégie globale de l'organisation et sur ses objectifs généraux.

Un chef de projet compétent est nécessaire pour y parvenir. La personne choisie pour diriger doit être un expert de l'apprentissage et du perfectionnement. Une expérience et des compétences en gestion de projet représentent également un avantage appréciable. Les programmes de formation au leadership et au management ont besoin de ressources humaines et matérielles fournies par des fonds publics, et une tutelle compétente devra en assurer l'utilisation prudente. Un chef de projet compétent apportera au développement une structure que Hamza (MSB, 2012) a appelé les 4 C de la conception de processus :

- **Clarté** : objet de la formation, groupe cible, buts et objectifs, objectifs d'apprentissage, plan de processus, responsabilités des membres de l'équipe, essais, évaluation, etc. ;
- **Capacités** : veiller à la composition de l'équipe, à ce que le projet soit doté des ressources adéquates en termes financiers, d'expertise et de matériel ;
- **Cohérence** : maintien de la qualité du processus de conception grâce à une approche cohérente, en respectant le plan

convenu du début à la fin. Assurer le plan de relève / la transmission aux nouveaux membres de l'équipe ;

- **Collaboration** : la réussite ou l'échec du projet dépendra du niveau d'engagement de chacun. Une solide communication est essentielle à cette collaboration et au renforcement de la confiance dans le projet et dans l'équipe de projet.

Le chef de projet et son équipe doivent assumer l'entière responsabilité du programme, de la coordination de la planification préalable à la formation à la désignation des responsabilités du rôle, en passant par la conduite d'une analyse exhaustive des besoins. Cette responsabilisation leur permettra de travailler à la conception du programme et facilitera les considérations générales sur :

- Les objectifs d'apprentissage ;
- Le contenu des modules ;
- La structure et la durée des cours ;
- Les méthodologies et la pédagogie ;
- La disponibilité d'une expertise interne et/ou d'une contribution externe ;
- Les ressources disponibles ;
- Les ressources supplémentaires requises.

L'achèvement de la phase de conception du projet fournira une feuille de route pour l'élaboration et la prestation du programme de formation au leadership et au management. Cela nécessitera de travailler pour affiner les détails du programme et, notamment, de développer le contenu et le plan des cours en tenant dûment compte des principes de l'apprentissage des adultes. Le plan des cours doit être évalué afin

de vérifier son alignement sur les objectifs d'apprentissage prévus. Le chef de projet doit s'assurer que cette phase comprend également une méthode d'évaluation de l'efficacité continue du programme à atteindre les objectifs d'apprentissage fixés.

Une fois cette méthode élaborée, le chef de projet conservera la responsabilité globale de la prestation du programme de formation et devra veiller à ce que les ressources soient en place et déployées de manière appropriée. L'évaluation du programme de formation au leadership et au management par l'équipe de projet pendant son déploiement mais aussi après est essentielle à sa crédibilité et à sa réussite.

CHAPITRE II : Accréditation et structure

Le processus d'accréditation dans un milieu éducatif implique un examen externe de la qualité par un organisme approprié et approuvé tel qu'un organisme de tutelle désigné en matière d'enseignement. Cette procédure d'accréditation vise à examiner les programmes et les activités d'une école supérieure ou d'une université à des fins d'assurance et d'amélioration de la qualité. Elle a vocation à évaluer l'établissement d'enseignement par rapport à des critères d'évaluation établis afin de s'assurer du respect de ces normes et du respect, par l'établissement et/ou son programme, des normes minimales dans divers domaines tels que son personnel enseignant, les programmes d'études et les services aux participants. En effet, un processus d'accréditation est la principale méthode grâce à laquelle les écoles supérieures, les universités et, dans notre cas, les écoles de formation et leurs programmes, peuvent garantir la qualité à l'ensemble des intervenants, y compris les participants, dont elles ont obtenu l'appui et l'engagement en faveur de la qualité de l'enseignement et des contenus.

Alors que le processus d'obtention d'une accréditation reconnue auprès d'un organisme de tutelle approuvé peut être perçu comme un parcours long et difficile, les avantages et l'importance de la réalisation de ce niveau de reconnaissance renforcent également la validité de l'offre de programmes des institutions, l'acceptabilité d'un système de transfert de crédits (tel que le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS) par exemple, (EAC, 2018)¹), et ouvrent un accès potentiel à un plus grand nombre de mécanismes de financement publics. Cela peut également renforcer la raison d'être d'une culture de l'auto-amélioration des institutions.

Bien que les avantages de l'accréditation soient reconnus, d'autres alternatives devraient également être envisagées. Les cours accrédités tendent à être contraints par une série d'objectifs d'apprentissage. Un cours non accrédité n'est pas défini par un ensemble rigoureux d'objectifs d'apprentissage validés et accrédités, de sorte que leur contenu peut être ajusté afin de refléter le nouveau programme d'études pertinent et les besoins d'une école de formation particulière en tenant compte de son environnement. Les critères d'inscription pour les cours non accrédités peuvent en outre être moins stricts que ceux d'un programme accrédité.

La décision d'obtenir l'accréditation d'une école de formation est importante et déterminée par de nombreux facteurs tels que le type de programmes proposés, les profils des apprenants, les objectifs stratégiques de l'établissement et les ressources financières disponibles. Du point de vue du paysage éducatif, il existe en outre de nombreux enjeux liés à des domaines tels que l'évolution du rôle de l'éducateur, la diversité des profils des apprenants et l'impact de la technologie sur les méthodes d'enseignement. L'ensemble de ces facteurs doivent être pris en considération lors du choix d'accréditer ou non.

¹ Le système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS) est un moyen standard de comparer les crédits acquis auprès d'établissements d'enseignement supérieur, c'est-à-dire le « volume de l'apprentissage basé sur les résultats d'apprentissage définis et la charge de travail correspondante » pour l'enseignement supérieur dans l'Union européenne et dans d'autres pays européens associés.

CHAPITRE III :

Analyse des besoins

Une formation au leadership fondée sur une analyse des besoins a un effet plus grand sur l'apprentissage et sur les résultats des opérations. Il est recommandé de prendre le temps de réaliser une analyse des besoins pour identifier les objectifs des intervenants avant de concevoir la formation au leadership.

Associer la formation et les résultats pertinents se fait en outre de la manière suivante :

- Identifier le type de professionnels auxquels la formation est destinée ;
- Évaluer les besoins en formation et en perfectionnement des dirigeants de prisons ;
- Définir les compétences et les performances *actuelles* au sein du groupe cible ;
- Définir les compétences et les performances *souhaitables* au sein du groupe cible ;
- Identifier l'écart de connaissances entre compétences et performances actuelles et souhaitables.

Le service de formation devra également examiner la manière dont l'organisation décrit le contenu du travail et le niveau de responsabilité requis au poste de dirigeant de prison.

Selon Hamza (MSB, 2012), déterminer les besoins des participants passera par les principales tâches suivantes :

- Vous appuyer sur votre expérience passée avec des groupes similaires ;
- Recueillir des informations à partir de discussions informelles parmi les professionnels du réseau ;
- Réaliser des sondages ;
- Diriger des groupes de discussion ;
- Travailler avec un comité consultatif ;
- Observer les participants ;
- Interroger les participants ;
- En savoir plus sur les incidents critiques ;
- Déterminer quelles données émergentes devraient être prises en compte.

CHAPITRE IV : Contenu du programme.

Bonne gestion des prisons dans le respect des droits de l'homme

La gestion d'une prison doit avant tout reposer sur un cadre éthique. Dans ce module, les dirigeants et responsables de prisons apprendront dans quelle mesure les normes internationales applicables en matière de droits de l'homme sont directement pertinentes pour la bonne gestion d'une prison et le traitement humain des détenus. La construction de ce module tient également compte des exigences nationales et des systèmes juridiques du pays dans lequel le programme de formation correspondant est mené.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Comprendre les normes pertinentes en matière de droits de l'homme dans le contexte pénitentiaire ;
- Réfléchir aux objectifs de l'emprisonnement et au rôle des dirigeants et responsables de prisons dans la promotion et la protection des droits de l'homme de manière sensible dans le cadre de leur travail quotidien ;
- Encourager le développement des compétences nécessaires pour transformer les connaissances en comportements pratiques ;
- Se familiariser avec les sources des normes relatives aux droits de l'homme applicables dans les prisons et leur pertinence vis-à-vis d'une gestion efficace des prisons.

Objectifs d'apprentissage :

- Les dirigeants et responsables de prisons se seront familiarisés avec les instruments de base relatifs aux droits de l'homme dans un contexte pénitentiaire ;
- Les dirigeants et responsables de prisons sauront communiquer et appliquer les normes internationales applicables en matière de droits de l'homme à chaque aspect du management et du leadership en prison ;
- Les dirigeants et responsables de prisons seront conscients de la pertinence et de l'importance des normes internationales applicables en matière de droits de l'homme pour une gestion efficace des prisons et le respect de l'ordre ;

- Les dirigeants et responsables de prisons sauront renforcer l'importance des normes internationales applicables en matière de droits de l'homme pour le personnel pénitentiaire.

Efficacité et compréhension du leadership

Les services pénitentiaires doivent être efficaces et développer des dirigeants forts. Il est par conséquent nécessaire de posséder une variété de compétences en leadership pour réussir à exercer un leadership efficace. Les trois perspectives d'un leadership efficace dépendent les unes des autres et plusieurs compétences de leader de chaque perspective sont nécessaires pour exercer un leadership efficace dans les services pénitentiaires.

L'efficacité du leadership dépend également d'une communication efficace, et c'est pourquoi ce module porte aussi sur le lien entre leadership et communication. Le rôle central de la communication dans le leadership a motivé la conception d'un style de leadership communicatif basé sur la connaissance des fonctions, des conditions et des capacités de communication. On s'attend à ce que les dirigeants des prisons soient en mesure de façonner, de créer et de développer des cultures organisationnelles et des organisations d'apprentissage. On s'attend en outre à ce qu'ils sachent organiser, coordonner des actions et établir de bonnes relations. Ils doivent en outre prendre des décisions légitimes et motiver les autres à agir d'une certaine façon plutôt que d'une autre.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Créer une compréhension et un contexte pour le processus et le rôle de leadership sur la base des théories relatives au leadership et à la motivation ;
- Renforcer la connaissance du processus et du rôle de leadership sur la base de la théorie dans les domaines de la dynamique de groupe, du développement de groupe et de l'efficacité des groupes ;
- Contribuer au développement d'une gestion efficace des services pénitentiaires ;

- Présenter ses propres réflexions sur la façon dont différents facteurs constituent des conditions ou des obstacles à un leadership efficace pour les individus, les groupes et les organisations ;
- Clarifier la manière dont le leadership et le comportement de groupe sont affectés par le contexte, en mettant l'accent sur les facteurs de situation tels que la culture, la pression, le changement, le stress, etc. ;
- Explorer les théories centrales dans le domaine du comportement de groupe et être en mesure de les appliquer à l'analyse des facteurs d'importance pour les performances du groupe ;
- Clarifier les relations entre communication et leadership ;
- Renforcer la capacité à agir en tant que dirigeant communicatif dans la vie quotidienne ;
- Renforcer le professionnalisme des responsables et dirigeants de prisons et développer une compréhension et des compétences en leadership communicatif efficace.

Objectifs d'apprentissage :

- Les dirigeants et responsables de prisons seront conscients qu'un leadership efficace repose sur trois perspectives : un leadership efficace en tant que trait de caractère, les relations et les processus ;
- Les dirigeants et responsables de prisons seront conscients que les perspectives d'un leadership efficace dépendent les unes des autres et que plusieurs compétences de leader de chaque perspective sont nécessaires pour exercer un leadership efficace ;
- Les dirigeants et responsables de prisons seront conscients qu'une gestion efficace de la communication est une compétence majeure en matière de leadership ;
- Les dirigeants et responsables de prisons auront connaissance des principes de la communication efficace en matière de leadership.

Management et responsabilités

Ce module porte sur la façon d'introduire et d'établir un management pénitentiaire responsable, axé sur les résultats et basé sur l'éthique et l'intégrité. Les éléments de base des processus et des outils d'un management efficace destinés à promouvoir la responsabilisation dans le contexte pénitentiaire devraient faire partie intégrante du module de formation.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Comprendre la définition de la responsabilisation dans le contexte pénitentiaire et ce que cela signifie pour les dirigeants et responsables de prisons ;
- Comprendre la complexité des aspects et attributs du management et du leadership dans le contexte pénitentiaire ;
- Comprendre les éléments de base d'un management et d'un leadership efficaces en milieu carcéral ;
- Discuter de la façon d'introduire des mécanismes de responsabilisation durables et qui reflètent la dynamique d'une prison ;
- Comprendre l'importance de la gestion et de l'évaluation des performances pour la responsabilisation, l'éthique et l'intégrité du personnel ;
- Renforcer le respect des mécanismes de surveillance internationaux et nationaux.

Objectifs d'apprentissage :

- Une meilleure compréhension de la définition de la responsabilisation dans le contexte du management et du leadership en milieu carcéral ;
- La connaissance, par les dirigeants et responsables de prisons, des éléments qui constituent un management et un leadership efficaces en milieu pénitentiaire ;
- Les dirigeants et responsables de prisons sauront mieux favoriser l'intégrité en s'appuyant sur l'évaluation et la gestion des performances du personnel ;
- La capacité des dirigeants et responsables de prisons à établir un mécanisme interne pour une mise en réseau et une collaboration efficaces avec les mécanismes de surveillance internationaux et nationaux.

Éthique professionnelle et comportement

Ce module portera sur le leadership personnel : quel est notre style de leadership en fonction d'une situation, d'une personne et d'une mission données ? Dans le cadre de ce bloc, les participants à la formation travailleront sur eux-mêmes et réfléchiront à ce que signifie être un leader dans le secteur public aujourd'hui en tenant compte des exigences à la fois pour des structures de leadership formelles et pour un leadership reposant sur des valeurs fondamentales.

La formation fournira aux participants une introduction générale aux éléments d'un leadership éthique avant d'examiner plus en profondeur les sous-thèmes suivants :

authenticité, changement, structure et durabilité dans le leadership personnel.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Développer un leadership personnel ;
- Doter les participants à la formation des connaissances, des compétences et des comportements pertinents en matière de leadership et d'éthique dans le cadre d'une autorité publique ;
- Comprendre les modèles de comportement des dirigeants et responsables de prisons et autres ;
- Réfléchir à la façon de créer de la robustesse et de l'endurance lorsqu'on dirige une organisation vers et dans le changement.

Objectifs d'apprentissage :

- Les dirigeants et responsables de prisons sauront ce que cela signifie pour un dirigeant d'avoir une boussole éthique interne et des valeurs tout en exerçant un leadership durable malgré divers types de stress
- Les dirigeants et responsables de prisons sauront ce que signifie un leadership éthique et transformationnel dans la pratique
- Les dirigeants et responsables de prisons se seront familiarisés avec ce que cela signifie de diriger
- Les dirigeants et responsables de prisons sauront ce que signifie d'identifier et de façonner leurs propres compétences au leadership et d'assumer le fardeau du leadership en fonction de leur mission, des personnes et du contexte.

Cadre juridique, politiques et réglementation

Ce module explore l'importance du cadre juridique et politique qui devrait guider la gestion et le fonctionnement des prisons.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Faire preuve d'une compréhension du cadre législatif national et de la réglementation spécifique au système pénal et pénitentiaire local ;
- Comprendre l'importance du cadre juridique et de la réglementation pour un management et une prise de décisions légitimes et efficaces en milieu pénitentiaire ;
- Comprendre les principes fondamentaux des politiques et de la réglementation pénitentiaires et de leur mise en œuvre.

Objectifs d'apprentissage

- La compréhension et la connaissance, par les dirigeants et responsables de

prisons, du cadre législatif national et de la réglementation spécifique ;

- La conscience, par les dirigeants et responsables de prisons, de l'importance du cadre juridique et de la réglementation dans le processus décisionnel ;
- La capacité des dirigeants et responsables de prisons à introduire, de manière durable, les principes, politiques et règlements fondamentaux dans un contexte carcéral.

Gestion des Ressources Humaines (RH)

Ce module porte sur l'organisation et ses relations avec les employés ainsi que sur les éléments spécifiques des politiques de l'employeur. Afin d'adopter une approche holistique des relations, de l'organisation et des questions de RH, la formation portera également sur la culture d'entreprise et son incidence sur ces domaines.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Renforcer les connaissances sur l'organisation et sa culture d'entreprise ;
- Approfondir les discussions sur le rôle du responsable et/ou de l'employé au sein d'une autorité publique ;
- Renforcer les connaissances sur les systèmes et procédures internes.

Objectifs d'apprentissage :

- Les dirigeants et responsables de prisons seront conscients de la dynamique du groupe / de l'équipe, des phases de développement du groupe / de l'équipe et de leur lien avec les divers niveaux de productivité et d'efficacité ;
- Les dirigeants et responsables de prisons sauront quelles mesures un dirigeant peut prendre pour aider le groupe à progresser dans les phases de son développement ;
- Les dirigeants et responsables de prisons connaîtront les processus des RH ;
- Les dirigeants et responsables de prisons sauront comment la politique de l'employeur est façonnée par l'autorité.

Gestion des ressources financières

La gestion des ressources financières est l'un des principaux enjeux auxquels est confronté un responsable ou un dirigeant de prison. Ce module porte sur la gestion financière et la budgétisation et s'adresse aux responsables du secteur public. Les dirigeants de prisons bénéficieront d'une compréhension des finances, et le module couvre la terminologie financière et les principaux états financiers, mais aussi

la façon d'élaborer et de surveiller les budgets qui permettront d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Faire preuve d'une compréhension du rôle global et de l'importance du cycle de gestion financière du secteur public ;
- Comprendre les principes budgétaires et la gestion financière des services pénitentiaires ;
- Gérer des ressources financières limitées dans le but d'assurer, de manière économe et efficace, l'obtention des résultats nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- Comprendre la manière dont les dirigeants et responsables de prisons peuvent mobiliser des ressources financières de différents donateurs et des fonds supplémentaires.

Objectifs d'apprentissage :

- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, de la planification et de la budgétisation, du suivi et du contrôle budgétaires du secteur public ;
- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, de l'importance de la planification, de l'établissement des objectifs et de l'harmonisation des ressources financières ;
- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, de leur propre rôle managérial dans la gestion par objectifs, en mesurant la qualité, les performances et les implications de l'augmentation des exigences de suivi de ces paramètres.

Gestion de la sécurité dynamique

Ce module porte sur le concept de sécurité dynamique et sa contribution à un point de vue holistique de la sécurité au sein de la prison. Ce concept est à la base du travail de chaque dirigeant de prison pour assurer la sécurité dans son établissement. Le dirigeant d'une prison est tenu de créer les conditions qui permettent aux employés de rencontrer chaque détenu de manière sûre et respectueuse, tandis que les connaissances et la technologie sont dimensionnées pour répondre à des situations susceptibles de se produire dans le travail quotidien.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Renforcer la connaissance que les dirigeants de prisons ont de leur responsabilité de

créer des conditions sûres et de soutenir le travail consacré à la sécurité sur le court et le long terme ;

- Approfondir les discussions sur le fait que les employés et les dirigeants de prisons sont les éléments les plus importants du travail consacré à la sécurité et que chacun a la responsabilité de prêter attention aux écarts, aux menaces et aux risques, et de les signaler.

Objectifs d'apprentissage :

- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, du concept de sécurité dynamique doit guider le travail consacré à la sécurité dont le transfert des connaissances, la formation continue et le développement des compétences entre les employés sont les bases ;
- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, de leur responsabilité vis-à-vis de conditions de sécurité dynamique au travail en veillant à ce que les responsables et les employés de tous niveaux et tous rôles soient dûment sensibilisés à la sécurité.

Gestion des conditions carcérales

Ce module porte sur la gestion efficace des installations, conformément aux normes et aux bonnes pratiques applicables en matière de droits de l'homme. Ces normes exigent que les établissements pénitentiaires proposent un espace de vie adéquat, de l'air frais et de la lumière naturelle et, en général, assurent un climat sain et sécurisé.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Apprendre à mieux utiliser les installations physiques et l'espace afin de prévenir le surpeuplement de la prison et les défis qui en découlent ;
- Comprendre la manière dont les conditions de détention facilitent et appuient le processus correctionnel et la réinsertion des détenus ;
- Accroître la sensibilisation aux pratiques modernes dans la conception architecturale et conceptuelle des établissements pénitentiaires, y compris l'utilisation des TIC.

Objectifs d'apprentissage :

- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, de la façon d'utiliser efficacement l'espace physique disponible et d'améliorer les conditions ;

- Une meilleure compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, du contexte éthique et correctionnel de bonnes conditions de détention ;
- L'apprentissage, par les dirigeants et responsables de prisons, du potentiel des TIC et des nouveaux concepts applicables aux prisons.

Faciliter la réinsertion sociale des délinquants

Ce module porte sur la responsabilité du dirigeant de prison d'élaborer et d'exécuter les stratégies de réinsertion sociale et sur l'importance, pour le dirigeant de prison, de sensibiliser aux questions de réinsertion sociale des délinquants. Il traite également de l'interdépendance du régime pénitentiaire et des programmes de protection sociale, de réinsertion sociale et de réadaptation qui ont un impact majeur sur l'intégration des anciens délinquants dans la société.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Accroître la connaissance des meilleures pratiques de la stratégie d'intégration ;
- Accroître la connaissance de l'approche risques-besoins-responsabilités ;
- Accroître la connaissance des différents programmes institutionnels pour préparer les délinquants à la réinsertion sociale et de l'impact de ces programmes sur la récidive.

Objectifs d'apprentissage :

- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, des meilleures pratiques de réduction de la récidive chez les délinquants grâce aux aides à la réadaptation et à la réinsertion ;
- La compréhension, par les dirigeants et responsables de prisons, que la transition d'un délinquant est plus susceptible de réussir lorsque les collectivités, les ONG et le gouvernement entretiennent des relations de collaboration pour fournir des outils et de l'aide dans le processus de réinsertion ;
- La connaissance, par les dirigeants et responsables de prisons, de l'équilibre entre risques et besoins, entre le principe de sécurité du pénitencier et les besoins des détenus.

Méthodologies à envisager pour une formation efficace.

Tout d'abord, il est important de souligner la nécessité de bonnes conditions générales pour le déploiement de la formation au leadership. Pour que la formation des dirigeants de prison ait des résultats positifs, il est important que ces derniers se sentent en confiance, respectés et en sécurité au sein de petits groupes de formation. Il est essentiel pour la réussite de la formation que les participants souhaitent partager leurs bonnes et leurs mauvaises expériences, et qu'ils sentent qu'ils peuvent apprendre les uns des autres.

C'est pourquoi, dans la mesure du possible, un lieu spécialement dédié aux formations devrait être mis à leur disposition pour répondre au mieux aux besoins en formation. Cela permettra aux participants de sortir de leur milieu de travail quotidien et de se concentrer sur l'apprentissage, l'acquisition de compétences et le partage d'expériences de différentes prisons. La formation doit pour le moins être organisée dans un environnement approprié avec un minimum d'interruptions ou de distractions.

En ce qui concerne la salle de formation, il est suggéré de la disposer en forme de U pour la formation au leadership et au management, car il s'agit d'une organisation plus personnelle que la salle de classe type quand les stagiaires sont autour de la même table et qu'il est facile de se rapprocher de chacun d'entre eux. La forme en U est en fait une version de table ronde et est adaptée à une situation de formation. Un ensemble de petites tables rondes permettant de disposer quatre à six dirigeants de prison autour de chacune est une bonne alternative. Cette disposition est particulièrement utile si vous passez souvent d'une discussion plénière à des travaux en petits groupes.

Combinaison de différentes méthodes de déploiement

Il existe de nombreuses méthodes de formation et chacune a ses avantages et ses inconvénients. Lors de la conception d'un cours, associer plusieurs méthodes différentes offre une variété qui permet de surmonter la monotonie et l'ennui et de stimuler les participants. Quels que soient les outils ou la méthodologie utilisés ou fournis aux participants, au niveau du leadership du groupe cible, la formation doit viser à offrir un

développement transformationnel en partie piloté par les participants eux-mêmes. Les participants devraient passer d'un état d'esprit fixe basé sur les réponses et axé sur les tâches à un état d'esprit entrepreneurial, orienté vers la croissance, innovant et capable de voir des possibilités là où les autres n'en voient pas. C'est pourquoi il est important de laisser de l'espace pour le contenu à l'initiative des participants, potentiellement différent à chaque fois, comme une extension d'un ou plusieurs des thèmes de base susmentionnés, de sorte que les participants s'approprient et dirigent leur propre développement. Ils devraient travailler sur des problèmes pratiques dont la résolution intéresse tout le monde.

Les méthodes de formation doivent être soigneusement sélectionnées pour correspondre au but et aux objectifs d'apprentissage de chaque session. Les caractéristiques du groupe cible doivent également être prises en compte. Celles-ci comprennent le milieu culturel, l'expérience, l'éducation, la localisation, la motivation, les exigences des postes, etc., des participants. Il est également essentiel de faire correspondre les besoins d'apprentissage des adultes à des méthodes appropriées dans la mesure où l'apprentissage des adultes suit certains principes (Knowles et al., 2005) et où il est radicalement différent de concevoir des cours et du matériel de formation pour les adultes que pour tout autre type de public.

Il est également important de reconnaître que chacun apprend différemment et qu'il existe plusieurs styles d'apprentissage tels que l'apprentissage abstrait, l'apprentissage par l'observation des autres, l'apprentissage

par des exercices et l'apprentissage par des moyens visuels. Les cours de formation qui reconnaissent les différents types d'apprenants et répondent à leurs besoins réussissent bien mieux à atteindre leurs objectifs que ceux qui tentent d'orienter tous les participants à travers un mode d'apprentissage unique ou uniforme, rigide et étroit.

Il est en outre important de faire correspondre les modes d'apprentissage à la méthode appropriée : voir le modèle VARK (Palkmets, 2014), le modèle de programmation neurolinguistique (NLP), selon lequel les gens ont un sens « préféré » parmi les cinq sens - dans la plupart des cas, cette préférence est visuelle, auditive (lecture d'un livre ou conférence traditionnelle où l'on écoute le professeur) ou kinesthésique (où l'on apprend en faisant, en ressentant, en essayant).

En général, les méthodes de formation au leadership interactives sont les plus appréciées et s'avèrent en fin de compte comme étant les plus efficaces. Les dirigeants de prisons ont souvent besoin d'une formation pragmatique et axée sur les résultats qui décrit clairement comment appliquer les connaissances et les compétences à des situations réelles.

Les méthodes doivent donc refléter une orientation en faveur de l'action et de l'examen, avec des exercices interactifs et des discussions pratiques pour contextualiser la théorie.

Il convient d'envisager différentes méthodes de formation au leadership et au management.

Les méthodes de formation informationnelle sont utilisées pour enseigner des faits et des chiffres et pour développer un changement d'attitude. Il s'agit d'une communication à sens unique entre le formateur et les stagiaires qui implique le transfert d'informations sans trop de délibérations. Les nouvelles politiques, nouveaux programmes et codes de conduite sont transmis par le biais de méthodes de formation informationnelle.

Les méthodes d'apprentissage autodirigé (SDL), en cours magistraux, audiovisuel, en face à face, par panel, présentations, instruction programmée (PI) et études indépendantes, font partie des méthodes de formation informationnelle.

Les méthodes de formation expérientielle sont utilisées pour développer des aptitudes comportementales et physiques. Les jeux de rôles ou les exercices réalistes de simulation du milieu de travail illustrent les différentes conditions auxquelles un dirigeant peut être confronté et qui exigent des approches différentes pour changer le style de leadership. Les simulations d'équipements, la formation en cours d'emploi (OJT), la modélisation de comportement, les études et analyses de cas, les incidents critiques, les formations fondées sur la démonstration et l'informatique font partie des méthodes d'apprentissage expérientiel qui peuvent être utilisées pour une session de formation au leadership et au management.

L'apprentissage expérientiel est également appelé « apprentissage kinesthésique » et, contrairement aux méthodes de formation informationnelle plus unilatérales, la formation implique une interaction bidirectionnelle. Ici, l'objectif principal n'est pas seulement le transfert de faits et de chiffres, mais le développement des compétences des participants, ce qui peut être ou non le cas dans une formation informationnelle.

En permettant de diriger et de faire des erreurs, **les méthodes de formation en cours d'emploi** sont essentielles pour faire la transition vers le leadership. Certaines de ces méthodes consistent en un stage (international ou national), un détachement dans une autre organisation ou une bourse d'étude. Pour l'essentiel, ces méthodes facilitent de véritables conversations avec des collègues sur des sujets importants pour échanger des expériences et/ou discuter de questions morales. Les autres méthodes pertinentes comprennent le coaching / mentorat, le système de jumelage des employés et de coaching collégial.

Les méthodes de formation comportementale comprennent des groupes de travail, l'utilisation de la vidéo, le tournage de simulations, l'analyse d'enregistrements vidéo, des vidéos de détenus décrivant divers problèmes, la comparaison des pratiques dans différentes prisons, etc.

Les autres méthodes de formation à prendre en compte dans le cadre d'une formation au leadership et au management comprennent les documents en ligne qui appuient l'apprentissage sur le lieu de travail. Ces outils sont utiles pour consolider l'expérience pratique d'un dirigeant.

En permettant aux dirigeants de partager leurs idées ou leurs difficultés, les forums (ou salons de discussion en ligne) peuvent également s'avérer utiles à cet égard. Du travail peut être donné à la fin d'un module de formation, l'examen de l'expérience des participants avec ces devoirs à la maison faisant partie des modules suivants. L'objectif de ces devoirs est de permettre au participant de comparer son style de leadership avec celui des autres, d'apprendre des autres, d'identifier de meilleures pratiques et d'être inspiré.

Formation inter-organismes et transfrontalières

Les possibilités de formation encourageant la coopération inter-organismes et transfrontalière devraient également être encouragées.

Compte tenu de l'importance de l'apprentissage d'autres disciplines et juridictions, la coopération inter-organismes et transfrontalière dans ce domaine devrait être facilitée. Afin d'améliorer l'efficacité du travail au sein et entre les différents services pénitentiaires, le travail en commun, les arrangements de colocalisation et les détachements de personnel à des fins de formation ou de travail devraient être encouragés.

Le cas échéant, il devrait y avoir des possibilités de formation en commun pour les personnels pénitentiaires et de probation et de formation commune avec les personnels d'autres organismes de justice pénale afin d'encourager le travail inter-organismes et interdisciplinaire. L'objectif serait de se réunir et d'identifier diverses solutions et idées pour atteindre un objectif commun.

CHAPITRE VI : Conception du programme

Les résultats d'une évaluation des besoins devraient informer les éléments de conception du programme et aider à déterminer quels experts de contenus seront nécessaires pour la formation, et combien de temps un cours devrait durer.

Les éléments de conception du programme sont les suivants (MSB, 2012) :

- 1) Objectifs d'apprentissage : Que sauront faire les participants après avoir suivi la formation ?
- 2) Matériel de formation : Quel matériel devra être développé et quels en seront les éléments ?
- 3) Formateurs et experts en contenus : Qui va animer la formation et agir à titre d'experts en contenus pour examiner le matériel ?
- 4) Méthodes de formation : Quelles seront les méthodes utilisées pour que les participants atteignent les objectifs d'apprentissage et apprennent le contenu le plus efficacement possible ?
- 5) Logistique : Où et quand la formation aura-t-elle lieu ? Qui sera invité et comment seront-ils avertis ? Une indemnité journalière sera-t-elle versée aux participants ?

La formation au leadership se réfère à la planification et à la structuration d'un cours pour atteindre des objectifs spécifiques. Le processus de conception du cours comprend l'identification d'objectifs appropriés, le choix d'un contenu conforme aux objectifs, la sélection des moyens d'atteindre les objectifs et l'évaluation de l'apprentissage des participants par rapport aux objectifs. Les méthodes de formation devraient encourager l'activité des participants, promouvoir l'apprentissage coopératif par les pairs et contribuer à établir un lien fort avec l'expérience pratique des dirigeants de prisons. Le développement du contenu d'une formation repose sur trois piliers :

- Des connaissances scientifiquement étayées et une expérience éprouvée ;
- Une proximité étroite avec les opérations : un apprentissage et une formation fondés sur les milieux de travail, les réalités et les contextes des participants au cours ;

- Un enseignement inspirant, qui englobe, notamment, la variation pédagogique et une approche axée sur les processus.

Le directeur de la formation

Le directeur de la formation participera à tous les éléments de la formation et est chargé de mettre en évidence et de maintenir le point commun de la formation et du processus de traduction et d'enracinement des théories, des modèles et des perspectives dans les réalités et les devoirs quotidiens des participants.

Études de cas expérientielles

Les études de cas tirées directement des rôles et responsabilités actuels des participants traiteront des problèmes de pertinence et établiront les liens entre les meilleures pratiques et les responsabilités réelles des participants. L'apprentissage de cas est pratique et facile à mettre en œuvre dans le cadre de la formation.

Épreuves individuelles

Une épreuve individuelle fait office de fil rouge tout au long de la formation et est conçue en consultation avec le responsable de chaque participant avant le début du cours. Les épreuves individuelles sont définies en fonction des critères fixés par le directeur de la formation et traitent d'un problème opérationnel actuel que le participant à la formation et son responsable doivent résoudre ou investiguer. L'objectif est de revenir en permanence à cette épreuve tout au long du cours, et de rendre ainsi tous les éléments du cours pertinents pour le travail quotidien de chaque participant à la formation. Les épreuves individuelles serviront également de base au rapport d'apprentissage qui sera présenté lors du séminaire de clôture.

Groupes d'apprentissage

Les groupes d'apprentissage sont un mécanisme efficace qui permet aux participants de discuter et de traiter des enjeux et des difficultés de management au cours de la formation. Après la formation, les groupes d'apprentissage offriront aux participants l'opportunité de développer un réseau interne de responsables pour soutenir le perfectionnement continu des personnes dans leurs rôles de leadership et de management.

Facilitation de la progression par la formation

Il convient de structurer la formation de façon à ce 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 le directeur de la formation.

Facilitation de la formation continue lors du séminaire de clôture

Il convient de résumer la formation et ses implications pour le futur rôle managérial des participants et leur permettre de réfléchir à tous les éléments du dernier bloc de la formation. Le dernier bloc comprend un résumé de la formation ainsi qu'un aperçu de l'avenir et de la façon dont les participants peuvent intégrer leurs nouvelles connaissances et compétences dans leurs rôles de responsables et de dirigeants. Le bloc commencera par un séminaire de conclusion destiné à synthétiser le contenu des blocs précédents en se concentrant sur les divers aspects du management dans l'administration publique. Lors de discussions ultérieures, la question centrale sera de savoir comment tous les éléments abordés et étudiés précédemment les affectent en tant que responsables et comment chaque individu peut travailler avec cela à sa manière. Ainsi un pont aura été construit entre les blocs précédents et les ateliers suivants, dans lesquels les participants à la formation travailleront sur leur rapport d'apprentissage qu'ils devront présenter ultérieurement lors du séminaire de clôture.

Pour ce séminaire de clôture, les participants seront divisés en groupes de cinq en présence du responsable de chaque participant et discuteront du contenu. Cela donnera aux participants l'opportunité de présenter ce qu'ils ont appris au cours de la formation et les implications pour l'avenir.

Utilisation de plateformes numériques comme supports d'apprentissage

Un support d'apprentissage devrait être disponible sous la forme d'une plateforme numérique apportant des informations, des conseils et une aide à l'étude. Cette plateforme numérique de soutien à l'apprentissage permet également aux participants aux cours d'échanger de la documentation et des informations. Le directeur de la formation peut utiliser la plateforme de soutien pour communiquer avec les participants entre les réunions.

CHAPITRE VII : Assurance qualité et évaluation

L'évaluation de la formation au leadership est réalisée pour déterminer l'efficacité et l'efficience, les performances, la durabilité et la pertinence du programme dans le contexte des objectifs établis. L'évaluation est la composante « assurance qualité » du modèle de formation axé sur le rendement. Elle porte sur l'objectif général et sur l'objet du programme de formation, ainsi que sur ce que l'on appelle l'impact à long terme.

L'évaluation est un processus continu qui, tout au long de chaque phase de la formation, permet aux formateurs de déterminer la façon dont ils doivent adapter le plan et la prestation de la formation afin qu'une session ou un programme de formation réponde plus efficacement aux besoins des dirigeants de prisons. L'évaluation diffère selon l'intervalle de temps dans lequel elle est déployée.

Elle est menée comme une analyse indépendante de l'environnement, des objectifs, des résultats, des activités et des fonds investis afin de tirer des conclusions qui pourraient servir de base à des décisions futures. Pour les phases du cycle d'évaluation, nous distinguons les évaluations suivantes :

- Une évaluation ex ante, avant la mise en œuvre du programme de formation (évaluation des besoins, besoins identifiés) ;
- Une évaluation continue, intérimaire ou à moyen terme, pendant la mise en œuvre du programme (à la fin de chaque journée, par exemple) ;
- Une évaluation ex post après la mise en œuvre du programme (comment les dirigeants de prisons utilisent leurs nouvelles compétences et informations dans leur travail quotidien).

Le feed-back des dirigeants de prisons (stagiaires) et des instructeurs (formateurs) est recueilli pour identifier les points forts et les points faibles du programme. L'examen effectué pendant et après la mise en œuvre devrait être inclus dans le processus d'évaluation. Ce feed-back peut être recueilli à l'aide de check-lists, d'échelles de notation numériques, de questionnaires et d'entretiens.

Un format de check-list est utilisé pour observer un processus ou évaluer un programme afin de déterminer si les actions ou les résultats répondent aux normes prédéterminées.

L'utilisation d'une échelle de notation numérique permet de contrôler la subjectivité de l'évaluateur et offre une meilleure distinction des candidats qu'un simple choix « réussite / échec » ou « satisfaisant / insatisfaisant ».

Un questionnaire est utilisé pour recueillir les opinions des dirigeants de prisons, obtenir des informations et recueillir des commentaires sur l'environnement de la formation au leadership et au management. Les questionnaires peuvent également être complétés dans le cadre d'un entretien. Si des entretiens sont utilisés, ils devraient avoir lieu dans un environnement contrôlé, sans bruit ni interruption, et les réponses pertinentes doivent être enregistrées.

Afin d'évaluer l'efficacité de la formation, il est suggéré d'utiliser différents types de questions : Les questions sur les performances visent à décrire les expériences, activités ou actions réelles et les performances correspondantes qui auraient pu être observées. Les questions sur les opinions peuvent aider à identifier les causes des problèmes et à suggérer des solutions possibles, et les questions sur les connaissances permettent d'évaluer les informations dont dispose un dirigeant de prison. L'hypothèse est que certains faits sont des conditions préalables à un déploiement efficace.

Le processus d'évaluation peut se dérouler de façon formelle ou informelle. À la fin de chaque session, l'évaluation peut se faire de manière informelle et verbale en séance plénière. Ce déploiement peut être plus structuré, les participants étant divisés en petits groupes de travail et développant des points de feed-back

ou des enseignements clés pour les formateurs. L'évaluation à la fin du cours nécessite beaucoup plus de temps et de structuration pour atteindre son objectif.

Voici une liste des types d'évaluation qui pourraient avoir lieu dans le cadre de cours de formation au leadership et au management (MSB, 2012) :

- Formulaire d'évaluation quotidienne ;
- Formulaire d'évaluation de la formation :
Compétences, attitude, confort ;
- Évaluation de la formation et auto-évaluation de l'apprentissage ;
- Évaluation sommaire après la formation ;
- Instrument d'observation de la formation ;
- Outil de notation de l'expert observateur ;
- Formulaire d'observation d'activité de groupe ;
- Évaluation avec groupes de discussion :
Guide des sujets ;
- Attributs du formateur : Auto-évaluation des compétences ;
- Formulaire d'évaluation du matériel et de la conception de l'instruction.

Conclusion

Il est essentiel que la formation et le développement des dirigeants et responsables de prisons soient adaptés de manière à leur fournir les connaissances et les compétences pertinentes et nécessaires pour être en mesure d'atteindre les objectifs et de réaliser la mission de l'organisation.

Pour ce faire, le chef de projet doit être compétent, conserver la responsabilité globale de la prestation du programme de formation, et veiller à ce que les ressources soient en place et déployées de manière appropriée. Un autre élément clé est le processus d'accréditation en vertu duquel les écoles de formation et leurs programmes peuvent garantir la qualité et l'approbation mesurable et reconnue de leur engagement. Pour un effet et un impact démultipliés sur le processus d'apprentissage, la formation au leadership devrait être fondée sur une analyse axée sur les besoins. Les résultats d'une analyse des besoins devraient informer les éléments de la conception du programme, les experts en formation pertinents et la durée du cours de formation.

Le contenu du programme devrait être lié aux résultats et respecter le contexte national. La structure du programme de formation reflète les besoins organisationnels et les attentes des intervenants et encourage le leadership exercé dans les prisons sur la base de normes éthiques élevées et de la protection des droits de l'homme.

L'évaluation de la formation au leadership joue un rôle clé pour déterminer l'efficacité (et l'efficience), les performances, la durabilité et la pertinence du programme sur le long terme. L'évaluation est la composante « assurance qualité » du modèle de formation axé sur le rendement recommandé.

Les prisons jouent un rôle crucial dans la société. Elles sont essentielles à la sécurité humaine et publique. C'est pourquoi la nécessité de s'entendre sur un ensemble de principes de formation conformes aux valeurs éthiques est essentielle pour assurer un leadership et un management justes, humains et efficaces dans les prisons. Ce manuel fournit aux

établissements de formation des directives pour aider les dirigeants et responsables à identifier et à réfléchir aux enjeux et à la dynamique requis dans leur propre environnement. Il ne propose pas de solutions prêtes à l'emploi, mais se focalise plutôt sur la construction et le renforcement de compétences de base. En leur fournissant de nouveaux outils, il a vocation à aider les dirigeants et responsables de prisons à développer leur confiance en leurs propres capacités de leadership et une nouvelle perspective sur la façon de réussir leur mission et dans leurs efforts de renforcement de leurs capacités.

Abréviations

EPTA	Réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (European Penitentiary Training Academy Network)
UE	Union européenne
EuroPris	Organisation européenne des administrations pénitentiaires et correctionnelles (European Organisation of Prison and Correctional Services)
NHC	Comité Helsinki des Pays-Bas (Netherlands Helsinki Committee)
NLP	Programmation neurolinguistique (Neuro-Linguistic Programming)
OJT	Formation en cours d'emploi (On-the-Job Training)
OSCE	Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe
PI	Instruction programmée (Programmed Instruction)
SDL	Apprentissage autodirigé (Self-Directed Learning)
SIG	Groupe d'intérêt spécial (Special Interest Group)
ONU	Organisation des Nations Unies

Bibliographie

- EAC. (21 septembre 2018). *Système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS)*. Éducation et formation - Commission européenne. <https://bit.ly/3ek8W0U>
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6th ed.). Elsevier. <https://bit.ly/3epQxjz>
- MSB. (2012). *Training Material Development Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency. <https://bit.ly/38mZPJf>
- Palkmets, L. (2014). *Good Practice Guide on Training Methodologies: How to become an effective and inspirational trainer Good Practice Guide on Training Methodologies About ENISA*. Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information. <https://bit.ly/3kWYUo0>



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

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