



Niveau minimal des formations au leadership et au management

Groupe d'intérêt spécial de l'EPTA



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Niveau minimal des formations 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 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 écoles 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.

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	5
Normes organisationnelles	7
Analyse des besoins	7
Structure et planification	8
Développements actuels	8
Formation basée sur les compétences	9
Qualité des formateurs	9
Évaluation de la formation	9
Accréditation	10
Formations inter-organismes	10
Normes applicables aux contenus de formation	12
Les droits de l'homme	12
Comprendre le contexte (politique) et le rôle de fonctionnaire	14
Valeurs et éthique professionnelles	14
Recrutement stratégique	15
Perfectionnement du personnel	15
Égalité / diversité	16
Conclusion	17
Abréviations	18
Bibliographie	18



Introduction

La primauté du droit, en termes simples, signifie que ni un individu ni l'État (ou ses agents) ne sont au-dessus des lois. La primauté du droit est un élément crucial de la démocratie. Personne ne peut agir vis-à-vis d'une autre personne si la loi l'interdit. Les organisations telles que les prisons ne peuvent pas interférer avec la liberté d'un être humain, sauf si la loi les y autorise. Ceci s'applique même lorsque cette interférence est considérée comme étant dans le meilleur intérêt de la société. L'ignorance n'est pas une défense contre les violations de la loi et, à ce titre, il incombe à l'État de veiller à ce que les personnes chargées de cette imposante responsabilité soient correctement formées et équipées pour remplir leur devoir, non seulement dans le cadre juridique littéral, mais aussi dans l'esprit de la loi. Le présent document contient les normes minimales recommandées pour la formation au leadership et au management destinée aux directeurs de prisons. Les « 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) (ci-après dénommées « les lignes directrices »), ainsi que l'ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela) (Nations Unies, 2015) et la Recommandation Rec(2006)2-rev du Comité des Ministres aux États membres sur les Règles pénitentiaires européennes (*révisée et modifiée par le Comité des Ministres le 1er juillet 2020*) (Comité des Ministres, 2020) forment la base de ce cadre et, bien que détaillées, ces normes ne devraient pas être considérées comme étant exhaustives.

11.d. Des systèmes devraient être mis en place pour faciliter l'avancement de carrière, notamment en développant les capacités de leadership et de gestion permettant d'évoluer vers des postes de cadres intermédiaires et supérieurs (Adams & Carr, 2019, p.7-8).

Outre l'établissement de normes organisationnelles et pédagogiques pour la formation au leadership et au management pénitentiaires, une attention suffisante devrait également être portée au recrutement de dirigeants de prisons potentiels, c'est-à-dire aux participants à la formation. Pour l'essentiel, les processus de recrutement doivent être équitables, transparents, fondés sur les connaissances, les compétences et les capacités de la personne, et conformes aux exigences de la fonction spécifique. Cette sélection devrait être faite de manière à éliminer toute possibilité de

discrimination fondée sur des motifs tels que le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation (Comité des Ministres, 2020, p.21). L'embauche doit reposer sur un système graduel validé qui garantit que les meilleures personnes parviennent aux postes de direction. Dans le cadre du système pénitentiaire, il serait recommandé de mettre en œuvre des tests afin d'évaluer la situation, l'intégrité et l'éthique personnelles. Des critères de sélection clairs doivent être définis.

84.1 Chaque prison doit disposer d'un directeur qualifié sur le plan tant de sa personnalité que de ses compétences administratives, de sa formation professionnelle et de son expérience (Comité des Ministres, 2020, p.22).

84.2 Les directeurs doivent être nommés à plein temps et se consacrer exclusivement à leurs devoirs officiels (Comité des Ministres, 2020, p.22).

84.3 L'administration pénitentiaire doit s'assurer que chaque prison est, à tout moment, placée sous l'entière responsabilité du directeur, du directeur adjoint ou d'un fonctionnaire autorisé (Comité des Ministres, 2020, p.22).

74. (1) L'administration pénitentiaire doit choisir avec soin le personnel de tout grade, car c'est de l'intégrité, de l'humanité, de l'aptitude personnelle et des capacités professionnelles de ce personnel que dépend la bonne gestion des prisons (Nations Unies, 2015, p.23). (Règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus)

En outre, alors que les normes suivantes relatives aux formations au leadership et au management visent essentiellement les prestataires de formation, le contexte devrait être pris en compte dans son ensemble. Les écoles de formation pénitentiaire et les (futurs) dirigeants et responsables de prisons ne travaillent pas dans le vide. Des instruments juridiques nationaux, des réglementations nationales et des opportunités de bénéficier d'une formation pertinente sont tous nécessaires pour aider les dirigeants et responsables de prisons à réussir dans leur système carcéral.

Normes organisationnelles

Initiation de base

Le timing d'une formation au leadership et au management diffère d'un pays à l'autre. Pour certains, la formation a lieu avant la nomination à un poste promu, tandis que pour d'autres, elle fait suite à la nomination du candidat retenu. Pour d'autres encore, la formation est limitée, voire inexistante, et le personnel récemment promu est tenu d'apprendre en cours d'emploi.

Quelle que soit la pratique suivie par un pays, il est impératif que le nouveau directeur reçoive immédiatement, et de préférence avant, une initiation de base à son nouveau poste.

Compte tenu de la nature du travail et de la complexité structurelle des services pénitentiaires en général, les programmes d'initiation jouent un rôle essentiel dans le processus de recrutement et de sélection. Cette complexité découle des deux structures distinctes qui coexistent au sein de l'organisation, une structure fonctionnelle et bureaucratique d'une part, et une structure opérationnelle hiérarchique traditionnelle rigide de l'autre. Qu'un employé soit nouvellement recruté ou ait été promu récemment, un programme d'initiation de base efficace est extrêmement important tant pour l'individu que pour l'organisation. Bien que de nombreux objectifs soient atteints par un programme d'initiation de base efficace, trois objectifs importants d'un point de vue carcéral ont été identifiés :

- Donner un aperçu clair du rôle auquel le promu a été nommé ;
- Articuler la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et démontrer comment le rôle de l'employé s'inscrit dans ce cadre afin de promouvoir les buts et les objectifs de l'organisation tout en mettant également l'accent sur la conformité et la bonne gouvernance ;
- Clairement faire comprendre aux employés les modalités de leur nouveau rôle et les principales politiques et responsabilités législatives.

L'existence d'un programme d'initiation efficace procure des avantages substantiels à l'employé nouvellement nommé / promu comme à

l'organisation. En décrivant les paramètres de sa nouvelle fonction, ce type de programme permet à la personne de comprendre exactement ce que l'on attend d'elle dans son nouveau rôle. Il devrait également établir son importance pour l'organisation et pour la réalisation de ses buts et objectifs en démontrant la façon dont son rôle contribue à la mission et à la stratégie de l'organisation. Il peut également aider l'employé à élaborer une feuille de route pour son propre avancement au sein de l'organisation en lui permettant d'identifier les voies de l'auto-amélioration et de l'auto-développement par le biais du perfectionnement professionnel continu. Il peut procurer à l'employé un sentiment de valeur et d'engagement dès le début de son emploi.

Analyse des besoins

L'identification des besoins en formation devrait être la première étape de l'élaboration d'un programme de formation au leadership en milieu pénitentiaire. Malgré l'existence de manuels de qualité sur les questions clés identifiées pour la formation au leadership en milieu carcéral, il est important de tenir également compte des besoins spécifiques du groupe cible. Ceux-ci peuvent varier d'un pays à l'autre ou d'une prison à l'autre dans un même pays. Quel est le profil du groupe cible, quelles sont ses tâches et ses responsabilités et quels sont les enjeux qu'il est susceptible de rencontrer ?

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour réaliser une analyse des besoins : l'observation directe, des questionnaires, une consultation des personnes occupant des postes clés ou ayant des connaissances spécifiques, des entretiens, des ateliers, des évaluations, des études sur les incidences critiques, etc. Les rapports et recommandations des mécanismes nationaux de prévention (NPMs) peuvent également contenir des conseils intéressants sur des questions qui devraient être abordées dans le cadre d'une formation au leadership.

Une fois identifiés les connaissances, les compétences et les comportements clés à développer dans le cadre d'une formation au leadership, il convient qu'ils soient validés par les praticiens et par les organismes compétents

avant que le programme de formation soit élaboré sur ces bases.

L'analyse des besoins est non seulement importante pour définir le contenu de la formation, mais devrait également servir de base aux décisions organisationnelles. Il n'est pas utile de formuler, dans le cadre de ces normes minimales, des recommandations généralement applicables concernant la durée de la formation, le nombre de participants, le lieu de mise en œuvre, l'utilisation de l'apprentissage numérique, etc. Pour les décisions correspondantes, il est une fois encore important de tenir compte des besoins et des conditions spécifiques dans votre pays et/ou dans votre prison.

Structure et planification

La conception et la structure de tout cours de formation devraient reposer sur une analyse complète des besoins de la cohorte à former. Cette analyse doit être fondée sur les connaissances, les compétences et les comportements qui ont été identifiés comme essentiels au rôle de management / leadership auquel les participants ont été ou vont être nommés. Elle doit également tenir compte des différents niveaux d'expérience qui peuvent exister au sein du groupe, qui peut être composé de futurs dirigeants et/ou de nouveaux dirigeants ou de dirigeants expérimentés. La formation doit être construite d'une manière pertinente pour tous. L'opportunité de mélanger des groupes est énoncée dans les lignes directrices, aux alinéas 8.1.(d) et (e) (Adams & Carr, 2019, p.6):

« (d) La participation aux formations devrait être prise en compte dans les perspectives d'évolution de carrière et les procédures d'évaluation ».

« (e) Les opportunités de formation impliquant plusieurs catégories de personnel devraient être encouragées afin d'améliorer la collaboration et la compréhension mutuelle des tâches et fonctions respectives ».

À partir de cet exercice d'analyse des besoins, le cadre de la formation peut commencer à émerger. Il pourrait s'agir de modules de

formation alignés sur les compétences et les comportements identifiés, sur les objectifs d'apprentissage clairement définis, sur les méthodes pédagogiques à utiliser et sur un calendrier de formation.

Pour ce qui concerne le calendrier de formation, il semble évident qu'un cycle de formation est plus efficace qu'un événement de formation unique. C'est pourquoi une formation devrait idéalement être modulaire, chaque module étant couvert sur un minimum de deux jours. En permettant aux participants de mettre en œuvre leur apprentissage dans leur environnement professionnel, la délivrance de modules en vertu d'intervalles d'environ quatre ou cinq mois est la méthode la plus efficace.

La formation au leadership et au management devrait faire partie d'un plus vaste programme d'éducation et de formation en cours d'emploi. Elle devrait comprendre des cours de perfectionnement sur des sujets prioritaires et/ou une formation supplémentaire sur des sujets émergents. Conformément aux lignes directrices, elle devrait être suffisamment régulière pour permettre la formation de tout le personnel en vertu d'un roulement annuel (Adams & Carr, 2019, p.6).

Développements actuels

Une fois le programme de formation au leadership établi sur la base de l'analyse des besoins, il est important de ne pas perdre de vue les derniers développements. Les directeurs de prisons doivent être informés des nouvelles recommandations, tendances, meilleures pratiques d'autres prisons ou pays, et la formation au leadership doit être adaptée aux évolutions qui ont un impact sur le travail des dirigeants de prisons.

À cette fin, les centres de formation peuvent concevoir un cours de formation continue spécifique ou doivent veiller à ce que de tels apports puissent être intégrés au programme de formation existant.

D'autres modes de communication entre le centre de formation et les dirigeants de prisons (site Internet, bulletin d'information, plateforme d'apprentissage partagé, programme de coaching, supervision, visites, etc.) peuvent également être utiles pour se tenir informé.

Formation basée sur les compétences

La formation au leadership en milieu pénitentiaire devrait être fondée sur les compétences et se concentrer sur les connaissances, les attitudes et les compétences spécifiques attendues d'un dirigeant de prison (voir l'analyse des besoins). Elle devrait mettre l'accent sur la façon dont les stagiaires participent plutôt que sur les enseignements qu'ils intègrent. Pour atteindre cet objectif, le choix des méthodes appliquées est crucial. Un programme de formation efficace repose sur des activités d'apprentissage participatif et sur les principes suivants :

- Les participants sont plus susceptibles d'apprendre si la formation porte sur leurs expériences passées ;
- L'apprentissage est plus efficace lorsque les participants doivent réfléchir et tirer leurs propres conclusions ;
- L'apprentissage est amélioré par l'application des compétences et des connaissances.

Il existe différentes méthodes de formation qui encouragent l'activité des participants et l'apprentissage coopératif par les pairs et qui contribuent à établir un lien fort avec l'expérience pratique des dirigeants de prisons :

- Les discussions ;
- Les études de cas ;
- Les jeux de rôle proches des situations réelles vécues par les dirigeants de prisons ;
- Le travail sur des projets réels ;
- L'analyse d'enregistrements vidéo ;
- Les présentations des participants ;
- La comparaison des pratiques dans différentes prisons ;
- Les simulations.

Dans l'idéal, la formation ne devrait toutefois pas se limiter à un enseignement en classe. L'exécution d'épreuves avant ou après les cours aide à assimiler ce qui a été appris et à acquérir des compétences de manière durable. La crise actuelle de la COVID-19 a par ailleurs mis l'accent sur la nécessité d'adapter les méthodes de formation (en ligne) afin de minimiser les perturbations dans les programmes de formation.

Qualité des formateurs

Le Principe 2 des lignes directrices indique que :

« Le personnel devrait bénéficier d'un statut professionnel et d'une formation appropriée lui permettant de bien comprendre les responsabilités qui lui incombent et les exigences déontologiques de sa fonction. Il pourra ainsi s'acquitter de ses tâches quotidiennes et satisfaire l'objectif général des services auxquels il appartient » (Adams & Carr, 2019, p.2).

Pour garantir le respect de ce principe, les personnes chargées de la formation doivent avoir les qualifications professionnelles appropriées ainsi qu'un haut niveau d'expérience personnelle dans la formation et/ou les opérations. L'expérience opérationnelle est particulièrement essentielle lorsqu'un programme de formation au leadership et au management contient un élément d'encadrement et de mentorat. Dans la mesure du possible, la formation permanente devrait venir de l'organisation. Il est important de trouver des personnes capables de remettre en question de manière constructive et de stimuler la discussion afin d'améliorer la réflexion des participants sur eux-mêmes en tant que dirigeants de prisons, sans pour autant trop influencer ni chercher à faire changer l'avis des participants sur un sujet. Grâce à ses connaissances organisationnelles, un formateur compétent peut contextualiser les interactions. Nonobstant ce qui précède, il est également important de ne pas ignorer la valeur potentielle des apports de formateurs externes indépendants présentant une expertise particulière.

Un mécanisme devrait être mis en place pour assurer le haut niveau de qualité de la prestation de la formation par le formateur.

Dans la mesure du possible, les aspects liés à la diversité doivent être pris en compte lors de la sélection des formateurs.

Évaluation de la formation

L'évaluation de la formation au leadership est importante pour en assurer la qualité. Différents types d'évaluations sont recommandés :

- Une évaluation formative des compétences, connaissances et attitudes acquises grâce aux formateurs ;
- L'auto-évaluation des apprentissages ;
- Le feed-back des participants sur le contenu et la méthodologie.

À la fin d'une séance d'apprentissage, une évaluation peut en être faite de façon verbale et informelle. Il est également recommandé que les participants remplissent individuellement un formulaire d'évaluation après avoir terminé un module ou un cours. Ce type d'enquête donne aux participants l'occasion d'exprimer leur point de vue sur la qualité de la formation. Cela peut également servir à encourager leur réflexion sur eux-mêmes : Qu'ai-je appris ? Quels apprentissages vais-je vouloir transférer dans ma vie professionnelle ?

Des évaluations de suivi à plus long terme fournissent en outre de précieux renseignements sur les résultats de la formation. Réalisées plusieurs mois ou années après la formation, elles décrivent la façon dont les dirigeants de prisons utilisent les compétences acquises au cours de la formation dans le cadre de leur rôle professionnel. Dans ce cas, il peut être intéressant non seulement de questionner les participants eux-mêmes, mais aussi de tenir compte du point de vue de leurs supérieurs ou employés.

Les résultats de ces différents types d'évaluations doivent bien évidemment influencer le futur développement de la formation au leadership.

Accréditation

Les lignes directrices recommandent, dans la mesure du possible, que la formation soit accréditée selon les cadres nationaux. Cette accréditation doit être effectuée ou vérifiée par un organisme indépendant.

Les services pénitentiaires devraient toutefois pour le moins déterminer si l'accréditation est une méthode d'assurance de la qualité réalisable et bénéfique pour leur formation au leadership.

Formations inter-organismes

Les formations inter-organismes sont un élément important de la formation au leadership et au management d'une prison. Le travail d'un directeur de prison implique souvent une collaboration avec une grande variété d'intervenants tels que d'autres organismes de

justice pénale, des organisations éducatives, des services d'urgence et parfois même des organisations non gouvernementales (ONG), pour n'en nommer que quelques-uns.

8.1. (f). Les possibilités de formation encourageant la coopération interorganisationnelle et transfrontalière devraient être promues (Adams & Carr, 2019, p.6).

Les formations conjointes encouragent les dirigeants à réfléchir à leur propre pratique et à la façon dont ils peuvent tirer parti de l'expertise d'autres organismes pour travailler plus efficacement et améliorer le rôle de l'organisation dans la gestion de la prison et dans le soutien aux délinquants sous leur responsabilité. Cela les expose à un large éventail de réflexion et de diversité. Les avantages peuvent en être la compréhension des contraintes qui s'imposent à chaque service et l'appréciation des processus de travail susceptibles de faciliter une meilleure communication entre les services. Cela favorise la possibilité d'appliquer une approche holistique à la réinsertion des délinquants par le biais de la prestation de services de manière coordonnée. Cela facilite le développement d'un réseau avec d'autres intervenants afin de trouver d'autres façons de résoudre un problème. Il s'agit de se réunir et d'identifier diverses solutions et idées pour atteindre un objectif commun.

La préparation à la gestion des incidents critiques est un autre domaine de grande importance dans la formation interorganisationnelle. Par leur nature, les prisons constituent un environnement dangereux et ce, non seulement en raison du potentiel de violence qui peut s'y produire et qui s'y produit. La concentration de la population accroît également les conséquences probables des incendies, des inondations, des coupures d'électricité et des dégâts dus à la consommation illégale de drogues. Prévoir de tels scénarios nécessite une forte coopération entre les organismes, qui ne se produira pas spontanément et devra être préparée. Cet aspect de la formation interorganisationnelle est essentiel pour les dirigeants de prisons. La formation conjointe à la gestion des

incidents par le biais des analyses de scénarios développera les facultés critiques des dirigeants de prisons en matière d'intelligence émotionnelle, de réflexion critique et de prise de décisions.

Dans la mesure du possible, les formations transfrontalières sont encouragées. Les limites de la faisabilité de telles formations sont toutefois reconnues. En cas d'impossibilité, il convient alors d'utiliser pleinement les normes élaborées à l'international et l'assistance offerte par le Conseil de l'Europe, l'Union européenne, la Confédération européenne de la probation (CEP), l'Organisation européenne des administrations pénitentiaires et correctionnelles (EuroPris) et le réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (EPTA). Les documents émanant de ces organisations devraient être promus et utilisés dans toute la mesure du possible.

Normes applicables aux contenus de formation

Comprendre le leadership

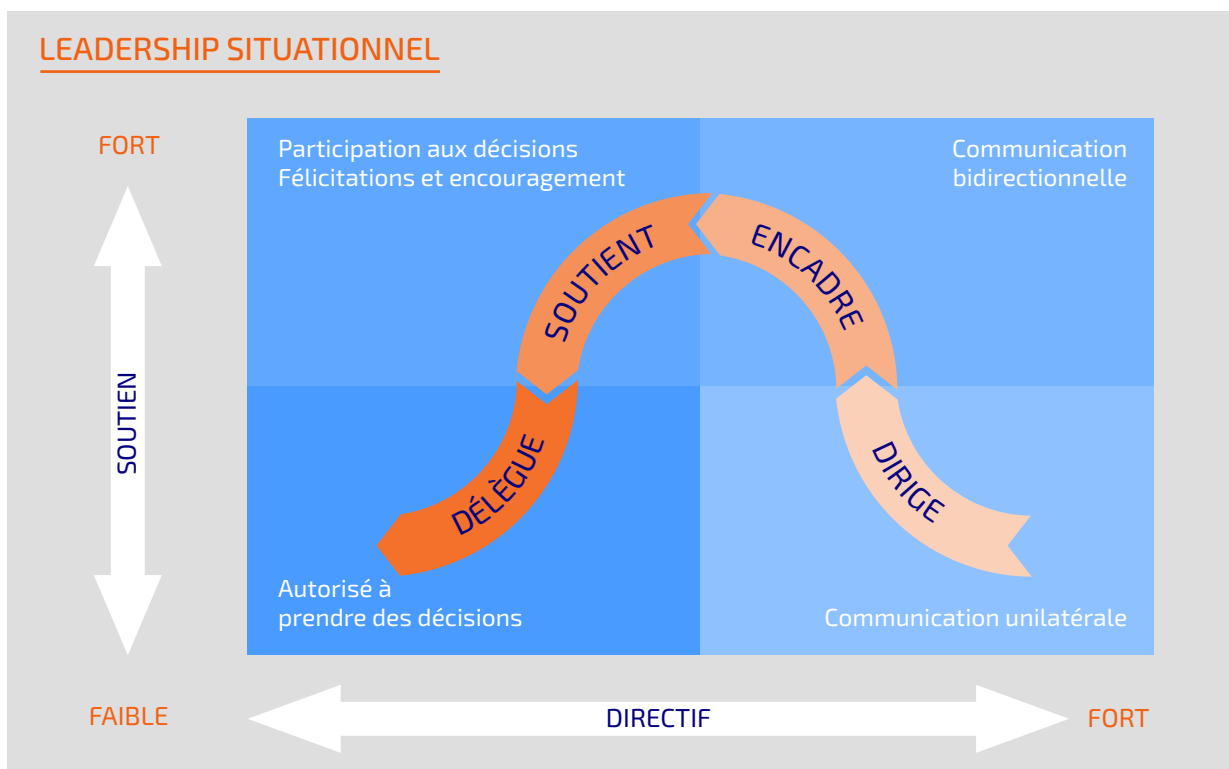
La complexité structurelle du leadership / management en milieu pénitentiaire a été mentionné dans un paragraphe précédent. Cette complexité découle des nombreux domaines de responsabilité qui caractérisent le rôle du dirigeant / responsable de prison. Chacun de ces domaines nécessite l'exercice d'un leadership fort. Les prisons où l'atmosphère est la plus humaine, où la culture de la conformité et de la gouvernance est forte, et qui sont sûres et sécuritaires, sont susceptibles d'être celles qui ont le leadership le mieux informé.

L'impératif d'un leadership positif s'étend à tous les aspects de l'environnement carcéral. En tant qu'organisations hiérarchiques, les systèmes pénitentiaires tendent à amener tous ceux qui y travaillent à se tourner vers la personne qui les dirige pour savoir quelle attitude, quel comportement et quelle manière de travailler elle attend d'eux. Tous les responsables, quel que soit leur niveau, ont des subordonnés qui leur rendent des comptes et leur efficacité en tant que dirigeants dépend de la mesure dans

laquelle leur style de leadership mobilise l'énergie de ces subordonnés en direction des objectifs de l'organisation. Les dirigeants doivent avoir confiance en leur propre capacité de leadership.

Pour que cette confiance soit optimale, il est essentiel de comprendre ce que signifie le leadership. Un style de leadership peut-il être adapté à toutes les situations ? En existe-t-il différents types ? Que signifie exactement d'être un dirigeant ?

Tous les cours de formation au leadership et au management devraient contenir un module sur les aspects théoriques du leadership. Ils devraient explorer différents modèles et écoles de leadership afin de permettre aux participants de réfléchir à leur propre pratique et à leur propre style. L'exemple présenté ci-dessous est celui du modèle de leadership situationnel :



Ce modèle permettrait aux participants d'explorer leur propre style de leadership dans le cadre de différents scénarios. Il démontre l'importance de l'adaptabilité dans le leadership.

L'inclusion de ce modèle de leadership situationnel ne doit pas être considérée comme une préférence, il s'agit simplement d'un exemple et il existe de nombreux autres modèles / théories, tels que le leadership authentique et le leadership transformationnel, qui seraient aussi efficaces pour créer le débat et l'auto-réflexion.

Il est vraiment important de comprendre ce qu'est le leadership et quelles en sont les effets, étant entendu qu'il est nécessaire d'en faire preuve dans des domaines aussi importants que le respect et la promotion des droits de la personne, la communication, la gestion des performances, la gestion du changement et la gestion de crise, pour n'en nommer que quelques-uns.

Comprendre le leadership revêt une importance cruciale pour ceux qui ont une responsabilité telle que celle de priver un autre être humain de sa liberté en conformité avec la loi.

Les droits de l'homme

Les prisons jouent un rôle crucial dans la société. Un système pénitentiaire fondé sur des normes internationales et sur une législation locale positive est un bon système, un système enraciné dans un profond respect de la primauté du droit et des droits de l'homme (McGuckin, 2017).

Pour qu'un système pénitentiaire soit géré de manière juste et humaine, les dirigeants et responsables de prisons ont le devoir de veiller à ce que tous les détenus sous leur responsabilité soient traités dans le respect du droit, des droits de l'homme et de leur dignité.

Il est fondamental que la formation des directeurs de prisons envisage d'intégrer les droits de l'homme parmi les éléments essentiels de leur préparation au rôle de décideur et dirigeant efficace.

La formation du personnel pénitentiaire comprend les normes et les instruments internationaux et régionaux relatifs aux droits de l'homme développés dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies et du Conseil de l'Europe afin de veiller à ce que les prisons

soient systématiquement gérées en vertu de normes élevées conformes aux instruments internationaux, régionaux et nationaux relatifs aux droits de la personne (Adams & Carr, 2019).

Les points d'apprentissage de la formation pourraient refléter des domaines tels que :

- Les normes internationales relatives à la gestion et au traitement des personnes à l'intérieur des prisons ;
- Le rôle et les responsabilités des dirigeants et des responsables de prisons dans la garantie des droits des détenus dans le contexte de la sécurité et du bon ordre à l'intérieur des prisons ;
- La capacité à anticiper les difficultés potentielles liées à l'application des normes dans les prisons ;
- La communication et la coopération avec les organisations nationales et internationales compétentes en matière de droits de l'homme, telles que les mécanismes nationaux de prévention (NPMs), le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (CPT), le Sous-Comité pour la prévention de la torture et autres organisations non gouvernementales ;
- La sensibilisation et la motivation du personnel à appliquer les principes des droits de l'homme dans son travail avec les détenus.

Les dirigeants et responsables de prisons devraient connaître les normes et les instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme tels que :

- La Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants ;
- La Convention relative aux droits de l'enfant (ONU) ;
- La Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ;
- L'Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela) ;
- Les Règles des Nations Unies concernant le traitement des détenues et l'imposition de mesures non privatives de liberté aux délinquantes (Règles de Bangkok) ;
- Les Principes fondamentaux relatifs au traitement des détenus (ONU) ;
- La Recommandation Rec(2006)2-rev du Comité des Ministres aux États membres sur les Règles pénitentiaires européennes.

Autres documents recommandés :

- Rec. CM/Rec(98)7 relative aux aspects éthiques et organisationnels des soins de santé en milieu pénitentiaire ;
- La Recommandation CM/Rec (2012)5 du Comité des Ministres aux États membres sur le Code européen de déontologie pour le personnel pénitentiaire ;
- La Recommandation CM/Rec(2018)5 du Comité des Ministres aux États membres concernant les enfants de détenus ;
- Les Lignes directrices pour le recrutement, la sélection, l'éducation, la formation et le développement professionnel du personnel pénitentiaire et de probation (CdE) ;
- Les normes du Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (CPT) ;
- Le Manuel des dirigeants de prisons. Un outil et un programme de formation de base pour les directeurs de prisons fondés sur les normes internationales (ONUDC) ;
- Le Manuel pour enquêter efficacement sur la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (Protocole d'Istanbul).

Toutefois, il ne suffit pas que les responsables des prisons connaissent et se réfèrent à ces normes et instruments internationaux. Il convient également qu'ils comprennent parfaitement l'importance de l'application de ces outils dans des situations de travail réelles dans le cadre du processus « correctionnel ». Traiter les détenus de manière équitable et humaine et respecter leurs droits aura un impact prosocial sur le processus de changement des détenus.

Le personnel pénitentiaire doit respecter, suivre et appliquer les principes des droits de l'homme dans son travail quotidien, inspiré par les bons exemples donnés par leurs dirigeants et responsables.

Comprendre le contexte (politique) et le rôle de fonctionnaire

7. Les prisons doivent être placées sous la responsabilité des autorités publiques et être séparées des services de l'armée, de police et d'enquête pénale (Comité des Ministres, 2020).

Dans la plupart des juridictions, le travail en prison est un service public. Les prisons sont des lieux gérés par le pouvoir civil dans l'objectif de contribuer à la sécurité publique.

Les employés des prisons, dans le cadre de l'administration publique, travaillent pour le bénéfice et pour le compte de la société. Leurs actions et leurs comportements doivent être guidés par les valeurs fondamentales et les principes partagés qui sous-tendent la mission de l'organisation, tels que :

- La primauté du droit ;
- L'intégrité ;
- Le professionnalisme ;
- Le respect ;
- La confiance.

Une confusion peut parfois s'associer aux attentes placées dans les fonctionnaires et l'accès aux ressources et aux possibilités qui sont les leurs d'être en mesure de répondre à ces attentes.

Les dirigeants et responsables de prisons devraient être soutenus par les gouvernements nationaux afin que leurs efforts visant à souligner et à justifier l'importance du travail pénitentiaire devant le grand public et les intervenants portent leurs fruits.

Ils devraient bénéficier d'une formation complémentaire sur les normes nationales et internationales relatives à l'administration de la justice pénale et, en particulier, à l'administration pénitentiaire, qui pourrait leur fournir un cadre fondé sur des valeurs importantes pour guider le système pénitentiaire et inspirer des réformes.

Les points d'apprentissage de la formation pourraient refléter des domaines tels que :

- 1) L'évaluation de la situation et des besoins ;
- 2) L'identification et l'articulation des difficultés et des problèmes qu'ils rencontrent ;
- 3) Les concepts et les meilleures pratiques pour la mise en œuvre des réformes nécessaires ;
- 4) Les problèmes liés au processus de planification et à la mise en œuvre des réformes ;
- 5) La gestion des ressources humaines stratégiques.

Valeurs et éthique professionnelles

7.2.1 Les prisons doivent être gérées dans un cadre éthique soulignant l'obligation de traiter tous les détenus avec humanité et de respecter la dignité inhérente à tout être humain (Comité des Ministres, 2020, p.20).

7.2.2 Le personnel doit avoir une idée claire du but poursuivi par le système pénitentiaire.

La direction doit montrer la voie à suivre pour atteindre efficacement ce but (Comité des Ministres, 2020, p.20).

La direction d'une prison doit travailler dans un cadre éthique. L'éthique professionnelle doit être le principe clé et faire partie intégrante de la formation au management et au leadership. On s'attend à ce que les dirigeants et responsables de prisons soient sensibles aux questions de déontologie et adoptent une approche systématique pour y répondre. Les dirigeants et responsables doivent avoir un sentiment d'intégrité personnelle et professionnelle conforme à leur Code de déontologie. Ces impératifs ne doivent jamais être perdus de vue par les dirigeants et responsables de prisons.

Pour être en mesure de construire et de maintenir une organisation éthique, une formation continue devrait être fournie afin de soutenir leurs efforts et de les préparer à faire face aux enjeux et à de nouveaux phénomènes. Telle est la base pour placer la direction des prisons, avant tout, dans un cadre éthique. La formation devrait clairement définir ce qui est un comportement acceptable ou inacceptable, et la complexité des principes moraux et éthiques devrait être discutée afin d'assurer la création d'un environnement carcéral sûr et positif.

Les Services pénitentiaires doivent veiller à ce que les lignes directrices et les principes européens communs en matière d'objectifs généraux, de fonctionnement et de responsabilité du personnel pénitentiaire lui soient enseignés afin d'assurer la sécurité et le respect des droits de la personne dans des sociétés démocratiques régies par le principe de la prééminence du droit. Il est recommandé aux États membres de s'inspirer, dans leurs législations et pratiques internes et dans leurs codes de conduite pour le personnel pénitentiaire, des principes énoncés dans le modèle du Code européen de déontologie pour le personnel pénitentiaire (CM/Rec(2012)5) (Comité des Ministres, 2012).

La formation doit se concentrer sur :

- Les règles, règlements, instruments juridiques ;
- La responsabilité ;
- L'intégrité ;
- Le respect et la protection de la dignité humaine ;
- Les soins et l'assistance ;
- L'équité et la non-discrimination ;
- La coopération ;
- La confidentialité et la protection des données.

Les points d'apprentissage de la formation pourraient refléter des domaines tels que :

- La compréhension d'une approche éthique de la prise de décision ;
- Le rôle d'un Code de déontologie dans un environnement professionnel ;
- L'identification et la résolution des problèmes éthiques ;
- La gestion des comportements non professionnels et contraires à l'éthique ;
- Une communication efficace.

Les dirigeants et responsables de prisons devraient faire preuve d'intégrité et d'éthique personnelles afin de créer une culture organisationnelle positive. Ils devraient être des modèles dans leur milieu professionnel et inspirer leur personnel et leurs collègues à partager la mission, la vision et les valeurs

de l'organisation. Si les dirigeants ne font pas preuve d'intégrité et d'éthique professionnelle dans leur comportement et leurs décisions, on ne peut pas s'attendre à ce que ce soit le cas des autres. Le personnel et les détenus attendent de la direction qu'elle montre l'exemple et donne le ton du fonctionnement de l'établissement.

Recrutement stratégique

Le recrutement stratégique consiste à embaucher les bonnes personnes ayant les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.

Le recrutement stratégique devrait être considéré comme une compétence essentielle pour un dirigeant de prison. Le recrutement stratégique est le processus qui permet de définir et de traiter les implications des plans stratégiques et opérationnels sur le recrutement et qui permet de disposer des bonnes personnes avec les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment. Le dirigeant de prison est responsable de la gestion du personnel et de l'exécution des plans stratégiques et opérationnels, il dirige le travail de définition des besoins et des stratégies et devrait dès le départ faire participer le service des RH aux plans stratégiques et opérationnels. Le dirigeant de prison sera appuyé par le service des RH pour son travail de recrutement stratégique et pour identifier les problèmes de ressources humaines critiques sur le court terme, mais aussi pour répondre aux besoins futurs sur le long terme. Le dirigeant de prison dirige le développement et la mise en œuvre des plans de recrutement et est responsable de la planification des effectifs lorsque la planification des ressources humaines est intégrée au plan stratégique. Le service des RH apporte son soutien en recueillant les avis de la direction de la prison, en animant et en dirigeant les séances de planification.

Perfectionnement du personnel

La direction de la prison joue un rôle important dans le processus de perfectionnement du personnel ainsi que dans le processus de recrutement et le perfectionnement et la rétention des employés à fort potentiel. Il existe deux façons de gérer le perfectionnement du personnel : inclure les employés qui présentent le meilleur potentiel ou inclure tous les employés au processus. Le service des RH peut apporter son soutien et offrir un programme de formation, mais c'est la direction qui, dans le cadre des interactions quotidiennes, assure le déploiement du potentiel des employés. Le

perfectionnement et le coaching d'un employé vient de ses interactions quotidiennes avec son responsable. Le directeur de prison joue un rôle clé en soutenant ses adjoints dans leur prise de responsabilité vis-à-vis des potentiels destinés à assurer la direction de la prison à l'avenir. Le service des RH peut apporter son soutien par le biais d'un système de gestion des performances, de la planification des carrières, de programmes de talents, et diriger le développement de systèmes de planification de la relève afin de permettre l'identification des talents disponibles lorsque nécessaire.

Égalité / diversité

L'Article 14 de la convention européenne des droits de l'homme (Cour européenne des droits de l'Homme, 2010, p.13) et la Règle 13 des Règles pénitentiaires européennes (Comité des Ministres, 2006, p.8) soulignent qu'il ne doit pas y avoir de discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation. La diversité et les besoins individuels distincts des détenus doivent être pris en compte. Les services pénitentiaires doivent veiller à ce que leurs politiques et procédures soient conformes à ces règles et le personnel pénitentiaire doit recevoir une formation qui donne un sens à ces règles dans la pratique quotidienne.

Les systèmes pénitentiaires constituent un « point de rencontre » où sont rassemblées des personnes de différentes cultures, origines, religions, croyances, éducation et systèmes de valeur. Ce constat est valable pour les détenus comme pour le personnel. Le bon ordre et l'efficacité du fonctionnement d'une prison dépend de la capacité des gens à s'entendre avec un minimum de conflits. Il est important que les dirigeants / responsables de prisons soient en mesure de comprendre les diversités susceptibles de causer des conflits parmi les détenus et d'empêcher le personnel de traiter les détenus différents d'eux-mêmes de manière injuste ou discriminatoire.

En tant que partie responsable, les dirigeants / responsables de prisons en particulier devraient être formés pour comprendre, promouvoir et garantir le traitement non discriminatoire du personnel et des détenus. La formation des dirigeants de prison devrait donc accorder « une attention particulière aux besoins et

aux circonstances particulières des détenus susceptibles d'être particulièrement vulnérables en raison de leur âge, leur sexe, leur santé mentale, leur origine ethnique ou de toute autre caractéristique » (Atabay, 2009). Dans la pratique, les dirigeants des prisons devraient être en mesure de surveiller la discrimination au sein de leur établissement, de renforcer activement la lutte contre la discrimination, d'appliquer les principes d'équité et de diversité au recrutement du personnel et de tenir compte des antécédents et du contexte spécifiques des différents groupes de détenus lors de la sélection, de la conception et de la mise en œuvre des programmes de réinsertion sociale.

Dans une autre mesure, le contenu de la formation devrait refléter la diversité du personnel et de la population de détenus.

Les points d'apprentissage de la formation pourraient refléter des domaines tels que :

- Les normes internationales ;
- Une communication efficace avec la communauté carcérale culturellement diversifiée afin d'éviter / prévenir les problèmes de supervision ;
- Une réponse appropriée aux comportements inappropriés ;
- Les facteurs pouvant entraîner des préjugés et des conflits.

Le leadership / management pénitentiaire joue un rôle essentiel dans la facilitation et la reconnaissance de l'égalité et de la diversité dans la relation de travail, dans le traitement des détenus et dans la construction d'un environnement humain.

Conclusion

Le leadership en milieu carcéral exige un éventail de compétences hautement développées, étayées par des valeurs fondamentales, un engagement professionnel et une capacité à motiver et à inspirer. Il convient de reconnaître qu'un management pénitentiaire de qualité est complexe et dynamique. Il s'agit d'un processus continu, et une formation pertinente devrait être fournie aux dirigeants pour les aider à réfléchir aux enjeux et à identifier les changements nécessaires dans leur propre environnement. Il n'y a pas de règle d'or ; les formations au leadership et au management diffèrent d'un pays à l'autre. Un ensemble de normes de formation minimales encouragera les autorités pénitentiaires à introduire un management et un leadership carcéraux fondés sur le savoir, l'humanité et l'intégrité.

Abréviations

CEP	Confédération européenne de la probation
CdE	Conseil de l'Europe
CPT	Comité pour la prévention de la torture
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)
NPMs	Mécanismes nationaux de prévention (National Preventive Mechanisms)
OSCE	Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe
SIG	Groupe d'intérêt spécial (Special Interest Group)
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDC	Office des Nations unies contre la drogue et le crime

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/3t0uiEC>
- Atabay, T. (2009). *Handbook on Prisoners with special needs*. Office des Nations unies contre la drogue et le crime. <https://bit.ly/3ekhDZd>
- Comité des Ministres. (2006). *Règles pénitentiaires européennes*. Conseil de l'Europe. <https://rm.coe.int/16806ab9b6>
- Comité des Ministres. (2012). *Recommandation CM/Rec(2012)5 du Comité des Ministres aux États membres sur le Code européen de déontologie pour le personnel pénitentiaire*. Conseil de l'Europe. <https://bit.ly/3v4T4FC>
- Comité des Ministres. (2020). *Recommandation Rec(2006)2-rev du Comité des Ministres aux États membres sur les Règles pénitentiaires européennes*. Conseil de l'Europe. <https://bit.ly/3aQ6UDT>
- Cour européenne des droits de l'Homme. (2010). *Convention européenne des droits de l'homme*. Conseil de l'Europe. <https://bit.ly/3sYQLlt>
- McGuckin, J. (2017). *Prison Management Booklet*. Conseil de l'Europe. <https://bit.ly/3bopW4q>
- 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/3brfBEF>



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 Phriósúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info