



# Manuel de formation à la gestion de détenus difficiles

Groupe d'intérêt spécial de l'EPTA



Seirbhís Phríosúin  
na hÉireann  
Irish Prison Service



MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Énap  
École nationale  
d'administration  
pénitentiaire



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

## Manuel de formation à la gestion de détenus difficiles

Le présent rapport a été rédigé par Hugues Belliard (avec l'appui de Cédric Le Bossé, École nationale d'administration pénitentiaire – ENAP, France), Constantin Cazac (Unité nationale de réduction de la violence – NVRU, administration pénitentiaire irlandaise), Clare Kambamettu (NVRU et prison de Portlaoise, administration pénitentiaire irlandaise) et Iva Prskalo (Centre de formation, Direction Système pénitentiaire et Probation, Croatie).

Les auteurs ont élaboré ce rapport dans le cadre du Groupe d'intérêt spécial (SIG) de l'EPTA sur la formation à la gestion de détenus difficiles. Ce rapport a été relu par les membres du comité de pilotage de l'EPTA Kirsten Hawlitschek (EuroPris), Ana-Maria Sandu (École nationale de formation des agents pénitentiaires de Târgu Ocna, Roumanie) 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 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](mailto:secretariat@epta.info).

Première publication en 2021.  
Conception graphique par Stephan Csikós. [www.stephancsikos.nl](http://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](http://www.nhc.nl).



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>Sélection des Participants</b>	<b>8</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>9</b>
<b>Contenu de la Formation</b>	<b>10</b>
Sujets de formation	10
Introduction (à l'unité, au système, au service)	10
Comprendre la violence	10
Communication efficace	10
Formation en matière de sécurité	10
Gérer les crises et les conflits	11
Évaluation et gestion des risques	11
Travailler avec des personnalités difficiles	11
Politiques de soutien au personnel	11
Modèle de cursus par unité de formation (SU)	12
SU1 : Comprendre le cadre institutionnel et les procédures de l'unité	12
SU2 : Gérer un comportement agressif ou violent	13
SU3 : Formation expérientielle / Pensée réflexive	14
<b>Évaluation</b>	<b>16</b>
A posteriori (évaluation de la satisfaction/commentaires – stagiaires)	16
Formatif : évaluation des compétences des participants	16
Tests théoriques	16
Tests pratiques pour les parties opérationnelles (techniques)	16

Remarques et commentaires des formateurs (coordinateurs de cours) sur chaque stagiaire	16
Effets (évaluation sur le lieu de travail) : mesurer le développement des compétences	16
Taux de réussite	16
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>
<b>Abréviations</b>	<b>19</b>



# Introduction

Dans le cadre des travaux du projet de l'EPTA, un groupe d'experts (groupe d'intérêt spécial – SIG) a été mis sur pied en octobre 2019 afin d'élaborer un manuel visant à former le personnel pénitentiaire à la gestion de détenus difficiles (violents). Le groupe d'experts a comparé et évalué les normes et les pratiques de chaque État membre du SIG. Sur la base de ces informations ainsi que de la littérature et des meilleures pratiques européennes et internationales, les experts ont convenu d'un ensemble de Normes minimales concernant la gestion efficace de ces détenus. Ces normes fourniront un cadre pour l'amélioration continue et la recherche, dans le but d'accroître la qualité de service pour la gestion de ce groupe de détenus et d'améliorer la confiance, les compétences et le développement professionnel du personnel. Il s'agit également d'une condition préalable essentielle au développement de programmes de formation du personnel.

Les **détenus/prisonniers difficiles (violents)** forment un groupe particulier de personnes qui posent de sérieux problèmes pour la gestion carcérale, le personnel pénitentiaire, les autres prisonniers et eux-mêmes en raison d'un comportement violent répété. Sont ciblés les détenus qui montrent un tel niveau de violence que, dans le but de remédier à leur comportement violent et perturbateur, les autorités pénitentiaires doivent les soustraire de la population générale et les placer dans des lieux plus sécurisés avec des effectifs appropriés. Comme dans d'autres documents rédigés par ce groupe d'experts, les termes « détenus difficiles » et « détenus violents » seront utilisés indistinctement dans tout le document.

Afin de gérer efficacement ce groupe particulier de détenus, les agents pénitentiaires spécialement sélectionnés ont besoin de programmes de formation généraux et adaptés. Ceux-ci leur donneront les outils leur permettant de gérer les défis quotidiens.

D'après la meilleure pratique internationale, la manière la plus efficace de gérer les détenus difficiles consiste à adopter une approche globale impliquant des équipes pluridisciplinaires (EP) composées de membres du personnel pénitentiaire, mais aussi de membres du personnel d'encadrement, de psychologues, de professionnels de la santé et de la santé mentale, d'éducateurs, d'aumôniers, etc.

Basé sur les Normes minimales convenues, le présent manuel vise à aider les centres de formation pénitentiaire à développer, à améliorer et à mettre en œuvre des programmes de formation pour le personnel afin de faciliter l'acquisition des compétences nécessaires pour gérer efficacement les détenus violents. Ces programmes permettront également aux agents d'adapter leur attitude et leurs pratiques professionnelles en fonction des profils des détenus violents afin d'éviter les tensions et, au besoin, de reprendre en main la situation lorsque des actes violents ont lieu.

Il est recommandé que les programmes de formation soient élaborés sur la base du présent manuel et des directives fixées dans le document contenant les Normes minimales, compte tenu du cadre réglementaire, de l'éthique, des connaissances de la violence (causes, manifestations, types, conséquences, etc.), de l'évaluation et de la prévention de la violence, de la gestion des conflits et du traitement prévu pour les détenus violents, ainsi que des modules sur la psychocriminologie et la communication efficace, le tout en travaillant au sein d'équipes pluridisciplinaires. Les agents pénitentiaires sélectionnés pour travailler avec des détenus difficiles devraient également suivre une formation en contrôle et contrainte et en techniques d'intervention, et être formés au concept de la sécurité dynamique, qui occupe une place centrale dans les unités qui accueillent des détenus présentant un risque important de violence.

Il est recommandé que les modules de formation développés spécifiquement pour le personnel travaillant dans ces unités fassent régulièrement l'objet d'une révision et soient adaptés afin de refléter l'expérience acquise par l'équipe. Le présent manuel formule des propositions, des conseils et des recommandations sur la manière dont les programmes de formation destinés au personnel gérant des détenus difficiles doivent être élaborés et sur les sujets qu'ils doivent traiter. Cependant, au vu des grandes différences qui existent entre les juridictions et les systèmes pénitentiaires en Europe, les recommandations peuvent être adoptées, adaptées ou rejetées en fonction des besoins.

# Sélection des Participants

Il est reconnu que les agents qui travaillent avec des détenus difficiles sont des spécialistes en la matière et assument souvent des rôles et des fonctions complémentaires à ceux généralement exercés par les agents pénitentiaires « ordinaires ». Le personnel devrait recevoir une formation théorique et pratique spécialisée (comme il en est question dans ce manuel), bien que ce soient surtout les qualités et les compétences de chaque agent ainsi que la manière dont ils forment ensemble une équipe qui soient primordiales pour la réussite de ce travail et des unités spécialisées. La présente section vise à formuler des recommandations concernant la sélection du personnel qui intervient auprès de cette population particulière de détenus.

## Expérience antérieure

- Les agents sélectionnés devraient avoir terminé leur formation initiale d'agent pénitentiaire ;
- Il s'avère particulièrement utile que les agents aient suivi une formation complémentaire qui démontre leur motivation à travailler avec des détenus difficiles.

## Profil général et motivation

- Les agents devraient être essentiellement motivés à travailler avec cette population par une réelle volonté d'aider les délinquants à modifier leur comportement, et non pour des raisons financières, géographiques ou autres ;
- Les agents devraient défendre des valeurs et une éthique professionnelle qui soutiennent la mission de l'organisation ;
- Les agents qui démontrent des relations interpersonnelles très conflictuelles et une faible aptitude à maîtriser leurs émotions (p. ex., fortes manifestations d'hostilité, d'agressivité, de frustration, tendance à pleurer) dans leur travail quotidien devraient faire l'objet d'une attention supplémentaire avant d'être sélectionnés pour travailler avec ce type de détenus.

## Aptitudes et compétences

- Les agents devraient démontrer leur capacité à travailler en équipe ;
- Les agents devraient posséder des compétences élevées en relations interpersonnelles et en résolution de conflits ;

- Les agents devraient avoir des compétences élevées en communication écrite et verbale ;
- Les agents devraient démontrer une bonne intelligence émotionnelle (EQ) ;
- Les agents devraient avoir une bonne forme physique pour pouvoir mener des actions de contrôle et de contrainte si nécessaire.

Une équipe pluridisciplinaire devrait être impliquée dans la sélection des participants à la formation (p. ex., ressources humaines, personnel opérationnel, psychologues). S'il en existe au sein de l'organisation, des outils psychométriques (outils d'évaluation psychologique) devraient être utilisés afin d'évaluer de manière objective les compétences susmentionnées ainsi que les qualités individuelles requises afin que les agents sélectionnés soient capables de travailler correctement avec des détenus difficiles. Exemples d'outils psychométriques qui pourraient être utilisés :

- Inventaire de personnalité NEO (NEO-PI) ;
- Questionnaire des stratégies d'adaptation (CSQ) ;
- Test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT) ;
- Test d'esprit d'équipe « Team Player Inventory » ;
- Échelle de résilience « Brief Resilience Scale ».



# Méthodologie

Deux phases de formation sont proposées afin de doter les agents des compétences requises pour travailler avec des détenus difficiles :

- Une formation initiale d'au moins 14 jours est recommandée ;
- Cinq jours par an de formation continue pour les membres du personnel sont également recommandés. Durant ces jours de formation, l'accent devrait être mis sur des sujets et des compétences identifiés, grâce au retour d'information et à la supervision, comme étant utiles pour le développement professionnel des agents individuels ou des équipes.

Pendant la formation initiale, des modules devraient aborder un large éventail de sujets multidisciplinaires (comme mentionnés plus loin dans le présent manuel). Chaque module devrait être conçu et présenté par des formateurs spécialisés ayant reçu l'accréditation appropriée (nationale ou institutionnelle). Exemples de spécialistes qui pourraient être impliqués : experts pénitentiaires, experts en criminologie spécialisés en psychologie, en sociologie et/ou en comportement (les disciplines peuvent varier d'un pays à l'autre), experts en intervention et en sécurité.

Différentes méthodes de formation devraient être employées et des ateliers devraient être mis sur pied de façon à permettre le plus d'interactions possibles. Propositions de méthodes de formation : auto-apprentissage, enseignement en présentiel, enregistrements vidéo et simulations, jeux de rôles, entretiens avec des détenus décrivant divers problèmes, etc.

Les animateurs devraient être encouragés à formuler des commentaires quant à l'intérêt des stagiaires pour le sujet, leur attitude pendant les ateliers, leur participation à la gestion, etc. Ces commentaires permettraient d'évaluer de manière précise et globale les compétences de chacun tout au long de la formation et de renseigner sur leur aptitude ou inaptitude à travailler avec des détenus difficiles.

Les classes devraient être limitées à un maximum de vingt participants afin de faciliter les interactions entre les stagiaires, et leur évaluation.

Les formations devraient se dérouler dans un environnement approprié où les distractions et les interruptions seraient réduites au maximum. Il convient d'éviter la formation de personnel sur site si celui-ci est alors susceptible de devoir répondre à des situations ou des urgences.

# Contenu de la Formation

La formation est essentielle dans tout environnement professionnel, mais l'est d'autant plus pour les personnes qui doivent gérer des détenus difficiles. Pour atteindre un haut niveau de service, le cursus de formation doit être fondé sur la recherche et les meilleures pratiques nationales et internationales, et consister en un mixte de cours en classe et de formation pratique. La formation devrait être spécifiquement conçue pour donner au personnel pénitentiaire les connaissances, compétences et aptitudes pratiques et sécuritaires nécessaires afin qu'il puisse intervenir dans un environnement très physique et personnellement difficile. Elle devrait également viser à doter les agents pénitentiaires des compétences psychologiques qui les aident à comprendre le comportement violent, ses racines et ses effets, ainsi que la manière dont ils peuvent gérer les risques que représente ce groupe de détenus et réduire le comportement violent de ces derniers, dans le but de les réintégrer au sein de la population carcérale générale.

## Sujets de formation

Les sujets suivants devraient faire partie des cursus de formation spécifiquement développés pour le personnel travaillant avec des détenus difficiles :

### Introduction (à l'unité, au système, au service)

- Culture & philosophie ;
- Aperçu du (des) manuel(s) d'opération ;
- Politiques et procédures ;
- Stratégies pour le bien-être du personnel.

### Comprendre la violence

- Facteurs de risque, facteurs de protection et fonctions de la violence ;
- Reconnaissance des signes d'agressivité ;
- Théorie de l'attachement ;
- Traitement tenant compte des traumatismes (conséquences des traumatismes et expériences négatives de l'enfance – ACEs).

### Communication efficace

- Techniques de désamorçage (prévention et gestion de la violence) ;
- Communication non verbale ;
- Écoute attentive ;
- Empathie ;
- Relations agent/détenu ;
- Éviter un nouveau traumatisme.

## Formation en matière de sécurité

Il existe trois types de sécurité distincts mais interconnectés au sein d'un établissement pénitentiaire :

- a) la sécurité relationnelle ;
- b) la sécurité administrative ;
- c) la sécurité physique.

L'équilibre entre ces trois éléments est souvent variable et nécessite d'adapter les plans afin de répondre aux besoins d'un groupe particulier de détenus ou d'une situation particulière. Toutefois, il est essentiel que le personnel qui travaille avec des détenus difficiles reçoive une formation sur le recours à ces trois types de sécurité en milieu carcéral. Lorsqu'il doit gérer des détenus difficiles, le personnel doit s'assurer que ces trois éléments sont toujours bien établis et qu'aucun ne compense substantiellement l'absence ou l'inefficacité d'un autre.

### Sécurité relationnelle

La sécurité relationnelle est la connaissance et la compréhension par le personnel pénitentiaire d'un détenu difficile et de son attitude, ainsi que la traduction de ces informations en réponses et traitement appropriés. La sécurité relationnelle peut être :

- *quantitative* : le rapport agent à détenu et le temps consacré au contact en face à face ;
- *qualitative* : l'équilibre entre l'intrusion et l'ouverture ; la confiance entre les détenus et les professionnels.

### Sécurité administrative

La formation devrait inclure des modules sur le recours aux politiques, aux procédures et aux mesures de protection, ainsi que sur l'utilisation d'informations opérationnelles et de sécurité en vue de gérer des détenus qui représentent un haut risque de violence à l'égard du personnel, des autres détenus et au bon ordre. Les directeurs de prisons ou d'unités seront ainsi capables d'utiliser ces connaissances afin de prendre des décisions concernant le nombre d'agents requis pour gérer des détenus, l'accès de ceux-ci aux visites et aux activités, la circulation et les relations intérieures ainsi que les escortes, et afin de répondre au mieux à des changements dynamiques inattendus dans le comportement ou le risque présenté par un détenu.

Les procédures opérationnelles et de sécurité peuvent couvrir de nombreux aspects du travail lié à la sécurité. Selon les bonnes pratiques, le personnel qui doit gérer des détenus difficiles devrait être formé aux matières suivantes :

- 1) Recherche (personnel & cellule/biens) ; prise en compte des objets présentant un risque ;
- 2) Suivi des détenus ;
- 3) Évaluation et classement des détenus ;
- 4) Suivi des contacts des détenus avec le monde extérieur (téléphone, e-mails, visites, etc.) ;
- 5) Communication et surveillance (radio, vidéosurveillance, caméra-piéton (BWC)) ;
- 6) Collecte d'informations et systèmes de renseignement de sécurité.

La sécurité administrative fait de plus en plus souvent l'objet de lois et de directives gouvernementales ainsi que d'un contrôle judiciaire aux niveaux national et européen. Elle inclut aussi des politiques et des pratiques relatives à la qualité et à la gouvernance, qui couvrent la gestion de l'information, les obligations légales, l'audit, la recherche et les ressources humaines. Le personnel pénitentiaire doit être formé et posséder des connaissances dans tous ces domaines.

### Sécurité physique

Le cursus de formation doit inclure, d'une part, des modules sur le recours aux aides matérielles à la sécurité telles que les serrures, les systèmes d'alarme, les détecteurs de métaux et les appareils à rayons X, les radios, les armes à feu (le cas échéant), les dispositifs de vidéosurveillance et les caméras-piétons (BWC), et, d'autre part, une formation sur l'utilisation d'équipements de sécurité physique comme les menottes et autre matériel de contention.

### Gérer les crises et les conflits

Le personnel travaillant avec des détenus difficiles doit recevoir une formation plus poussée dans les domaines suivants :

- Droits de l'homme et usage de la force ;
- Résolution des conflits et techniques de désamorçage ;
- Formation aux premiers secours (incidents, incendies, etc.) ;
- Techniques de contrôle et de contrainte (utilisation d'aides et d'équipements de sécurité, mettre/enlever les menottes, escortes, faire face à des détenus violents armés ou non, participer en tant que membre d'une équipe d'intervention, etc.).

### Évaluation et gestion des risques

Afin de les aider à déterminer les régimes à appliquer aux détenus difficiles, les agents pénitentiaires travaillant avec ce groupe particulier de détenus devraient recevoir une formation en évaluation et gestion des risques. Les modules de formation devraient expliquer comment utiliser les informations opérationnelles et de sécurité pour évaluer le niveau de risque de violence d'un individu à l'égard du personnel, des autres détenus et au bon ordre, et permettre au personnel d'utiliser ces connaissances afin de prendre des décisions concernant le nombre d'agents requis pour gérer des détenus, l'accès de ceux-ci aux visites et aux activités, la circulation et les relations intérieures ainsi que les escortes. Cette formation devrait également apprendre aux agents à répondre au mieux à des changements dynamiques inattendus dans le comportement ou le risque présenté par un détenu.

### Travailler avec des personnalités difficiles

Gérer les limites professionnelles ;

- Boundary seesaw (« bascule des limites ») ;
- Conditionnement ;
- Clivage ;
- Transfert/contre-transfert.

### Politiques de soutien au personnel

- Promouvoir la résilience individuelle et d'équipe ;
- Aménager un espace sécuritaire ; convenir d'une vision commune ;
- Soutenir le personnel ;
- Limites.

Il est recommandé de prendre en compte les sujets précités lors de l'élaboration des modules de formation. L'exemple qui suit est un programme de formation structuré qui inclut à la fois des objectifs pratiques et pédagogiques.

# Modèle de cursus par unité de formation (SU)

## SU1 : Comprendre le cadre institutionnel et les procédures de l'unité

Vu l'environnement professionnel particulièrement complexe qu'implique le profil de détenus violents, il est impératif que le personnel ait une bonne connaissance du cadre institutionnel de référence. Pour y parvenir, de la documentation comme la description de fonction et des fiches d'instructions/de réflexion, ainsi que les textes pertinents (doctrine, règles internes et manuel de formation de chaque pays) doivent être transmis aux agents sélectionnés avant le début de la formation afin de leur permettre d'échanger leurs points de vue et de poser d'éventuelles questions.

La phase initiale de la formation devrait favoriser les échanges entre les membres du personnel en vue de promouvoir la cohésion de l'équipe par une meilleure connaissance du rôle de chacun. La participation d'institutions/ services partenaires est recommandée pour améliorer la fluidité de la communication au sein de l'unité.

Les impressions du personnel et la compréhension de la violence devraient être analysées. En effet, chaque participant pouvant avoir une compréhension différente de ce qu'est la violence, il convient de se pencher sur une définition commune de ce concept.

### Objectifs de formation

- Être capable de s'orienter dans son environnement professionnel en intégrant les valeurs de l'administration publique pénitentiaire et en inscrivant sa conduite professionnelle dans un cadre légal et éthique ;
- Gérer et soutenir quotidiennement des détenus violents.

### Objectifs pédagogiques

- Définir son rôle et sa fonction ainsi que le rôle et la fonction de toute l'équipe (projet, partenariats et cohésion d'équipe) ;
- Adopter des pratiques éthiques conformes aux protocoles opératoires ;
- S'intégrer au sein d'un groupe de travail pluridisciplinaire ;
- Adopter un esprit d'équipe.

### Contenu de la formation

- 1) Accueillir le personnel/les stagiaires, découvrir la doctrine de l'unité et les protocoles opératoires, ainsi que les rôles et fonctions des membres de l'équipe de l'unité (projet, partenariats et cohésion d'équipe) ;
- 2) Comprendre la violence et la prévenir (facteurs comportementaux et prédictifs de la violence) ;
- 3) Prendre en compte les traumatismes et les troubles de la personnalité des détenus :
  - Comprendre les profils de risques individuels,
  - Comprendre l'évaluation des risques (utiliser des informations individuelles pour comprendre quand une personne est plus à risque),
- Techniques de désamorçage lors d'altercations verbales ;
- 4) Le programme pluridisciplinaire de traitement pour les détenus violents (accueil, évaluation et suivi) :
  - Observation et formalisation de la grille d'évaluation des risques de violence,
  - Échange et rôle de chaque professionnel au sein de la commission pluridisciplinaire / Études de cas et scénarios ;
- 5) Les bases et la place centrale de la sécurité dynamique ;
- 6) La prévention de situations critiques et la conduite d'entretiens de détenus violents :
  - Pratiques opérationnelles sur l'approche collaborative et l'entretien motivationnel.

## SU2 : Gérer un comportement agressif ou violent

Le cadre réglementaire de chaque pays concernant l'usage légal de la force devrait constituer le fil rouge de cette unité de formation, en particulier lors de l'application de techniques d'intervention pour gérer un détenu violent. Cette période de formation devrait permettre aux stagiaires de mieux se connaître eux-mêmes grâce à l'identification de leurs différents états émotionnels lors de mises en situation. La formation devrait aider les stagiaires à faire preuve d'une attitude et d'interactions appropriées pour calmer leur interlocuteur et éviter une escalade de la violence. Des exercices et des jeux de rôles devraient être utilisés afin que les agents prennent conscience de leurs points forts et de leurs points à améliorer.

### Objectifs de formation

- Être capable d'appliquer des procédures à l'égard de détenus violents tout en adaptant les pratiques afin de gérer les détenus présentant des troubles du comportement ;
- Être capable d'utiliser l'auto-défense, le contrôle et la contrainte ainsi que des techniques de menottage dans le cadre de l'usage légal de la force.

### Objectifs pédagogiques

- Identifier les troubles du comportement et s'y adapter ;
- Gérer une personne agressive ;
- Apprendre des techniques de communication non violente ;
- Appliquer les règles anti-incendie et intervenir dans une cellule occupée en feu ;
- Respecter les règles relatives à l'usage de la force et se conformer aux procédures d'intervention ;
- Connaître les rôles de chacun au sein d'une équipe d'intervention.

### Contenu de la formation

#### 1) Communication non violente – NVC (étapes du processus NVC) :

- Établir une communication positive et favoriser de bonnes relations entre le personnel et le détenu,
- Comprendre les obstacles à la communication (comment transformer des échanges difficiles en un dialogue constructif),
- Résoudre des conflits en développant sa confiance en soi,
- Faire preuve d'empathie pour limiter les attitudes négatives et/ou agressives ;

#### 2) Gestion du stress :

- Comprendre et analyser le processus pour une meilleure réactivité,
- Recommandations quant au comportement à adopter face à une situation de crise, un comportement agressif ou violent,
- Ateliers et retours d'expériences,
- Identifier les différents états émotionnels et leurs effets sur les comportements et les relations,
- Apprendre à garder son calme dans des situations difficiles et violentes,
- Nécessité d'un débriefing après chaque incident (pas uniquement en cas d'agressions ou d'interventions physiques) ;

#### 3) Techniques physiques et d'intervention spécifiques pour contrôler et contenir le détenu violent :

- Plan d'intervention et protocoles de sécurité,
- Descriptions de fonctions et fiches d'instructions/de réflexion,
- Appliquer l'auto-défense, le contrôle et la contrainte, ainsi que des techniques de menottage,
- Connaître les rôles de chacun au sein d'une équipe d'intervention (interventions en cellule et dans d'autres lieux de détention),
- Intervenir en équipe dans une cellule occupée en feu.

### SU3 : Formation expérientielle / Pensée réflexive

Ce module de formation devrait favoriser la consolidation des acquis dans la pratique par la mise en œuvre de procédures sur site. Ce retour d'information basé sur l'expérience permettra d'adapter et de développer des procédures. La supervision est déterminante pour le soutien du personnel et le développement des compétences. Un coaching peut être mis en place pour assurer le suivi de chaque membre du personnel. Pour garantir un traitement efficace et pluridisciplinaire aux détenus, il est essentiel d'aider les agents à comprendre ce qu'on attend d'eux et de définir un ensemble de valeurs communes. Ce moment de formation permettra aussi d'orienter de futures actions en vue de la formation continue du personnel.

#### Objectifs de formation

- Être capable d'intégrer et d'harmoniser de nouvelles pratiques professionnelles adaptées dans le cadre de la prévention de la récidive en matière de violence en détention ;
  - Être capable de tester et d'évaluer la mise en œuvre de protocoles et de notes opératoires sur le terrain ;
  - Être capable d'organiser une médiation d'après-crise en vue de rétablir le dialogue entre les détenus et le personnel ;
  - Être capable d'évaluer la formation reçue et d'identifier les besoins futurs afin de développer de futurs programmes de formation (dans l'année suivant l'organisation de cette période de formation initiale).
- Identifier la nécessité et l'intérêt d'un débriefing en prenant en considération les différentes natures et modalités du débriefing (apaisement, technique et psychologique) ;
  - Mener une session de débriefing technique respectant les étapes clés/agents supérieurs ;
  - Connaître les différents états émotionnels, savoir comment les repérer et prévenir les effets post-traumatiques ;
  - Développer des relations prosociales et des interventions positives (sans se mettre soi-même en danger) ;
  - Intervenir selon ses ressources et ses compétences en identifiant ses émotions, sans prendre d'engagements qui ne relèvent pas de sa responsabilité ;
  - Établir un espace de dialogue afin de prévenir la récidive d'actes de violence ;
  - Fixer un calendrier adapté à l'incident avant d'entamer la médiation et identifier les professionnels ou autres personnes de contact qui seront les médiateurs ;
  - Mesurer l'efficacité du système de formation, les décalages entre les objectifs fixés et les résultats atteints ;
  - S'assurer de la pertinence et du développement de compétences au niveau du personnel en reconnaissant les effets du système de formation ;
  - Utiliser des outils d'évaluation validés avant la formation.

#### Objectifs pédagogiques

- Mettre en commun et partager les expériences des exercices de simulation des deux premières semaines de formation ;
- Analyser les pratiques professionnelles en évaluant les différences entre les pratiques observées et les pratiques de référence ;
- Discuter ensemble des méthodes afin de mener l'activité différemment si nécessaire ;
- Renforcer les pratiques professionnelles et les procédures opératoires en fonction des premières semaines de formation ;
- Effectuer une évaluation des risques de la situation afin de faciliter la prise de décision ;
- Gérer des situations de stress et la répétition de conflits quotidiens ;
- Analyser les limites personnelles et le potentiel individuel ;
- Prendre en compte l'importance du travail d'équipe, y compris au niveau pluridisciplinaire ;

#### Contenu de la formation

- 1) Tests sur le terrain / déplacements de détenus individuels et/ou en groupe au sein de l'unité conformément aux protocoles établis et aux procédures opératoires :

- Évaluation et mise à jour des protocoles établis et des procédures opératoires,
  - Utilisation d'exercices de simulation filmés (aussi proches que possible des situations professionnelles complexes / simulations de terrain et analyse des pratiques professionnelles),
  - Étude de vidéos enregistrées pendant les entraînements de simulation,
  - Code de déontologie, cadre légal et réglementaire (doctrine) – remise à niveau,
  - Boîte à outils des pratiques opérationnelles (règlements internes, guides opératoires, descriptions de fonctions et fiches d'instructions/de réflexion),
  - Principes de communication non violente et de communication en situation de crise – formation de remise à niveau ;
- 2) Définir la supervision/soutien et bien-être du personnel (comprendre les émotions individuelles lors de la formation, s'y préparer à travers la supervision en termes de compétences et d'aspects psychologiques) ;
- 3) Promouvoir la résilience individuelle et d'équipe – travailler avec des agents individuels et toute l'équipe afin de développer leur force et leur résilience, leur permettre de s'améliorer, identifier les problèmes qui empêchent la résilience et la performance (p. ex., comprendre les dynamiques d'équipe et la manière dont les caractéristiques du travail avec des détenus difficiles influencent les dynamiques d'équipe/comportements, diviser l'équipe, etc.) ;
- 4) Le protocole de débriefing et la gestion du personnel :
- Utilisation du cadre institutionnel et de procédures,
  - Les différentes étapes du débriefing,
  - Les rôles individuels,
  - Les modalités de gestion du personnel et des détenus,
  - Association d'expériences professionnelles pour améliorer la communication d'équipe,
  - Le lien entre le débriefing technique et le débriefing psychologique ;
- 5) Restaurer la communication après la crise / Continuer à gérer les détenus difficiles / Sensibiliser à la médiation après la crise :
- Analyser des situations vécues par le personnel,
  - La notion de responsabilité pendant la période de détention du détenu,
  - Le traitement pluridisciplinaire,
  - La synchronisation de la communication verbale et non verbale des agents,
  - La discussion « ici et maintenant » (sur les éléments factuels sans donner de leçons morales ou émettre de jugements),
  - Fixer des objectifs à court terme/ réalisables pour les détenus difficiles,
  - Impliquer les détenus difficiles/ réassurance dans un contexte d'anxiété,
  - Dialogue et coopération avec les détenus difficiles,
  - Techniques de respiration, contrôle du ton de la voix et de la posture,
  - Les principes de la médiation relationnelle,
  - Analyser les facteurs de conflit et comment les atténuer,
  - Compétences en gestion de conflit (aborder les limites de tolérance et de compassion),
  - L'empathie et l'adversité (créer un espace de communication avec les détenus difficiles),
  - Le contexte favorable aux échanges et à la médiation structurée (le sens de la médiation doit systématiquement inciter les professionnels concernés à la réflexion),
  - Rédaction d'un protocole de médiation ;
- 6) Examen de formation / Identifier les besoins pour renforcer l'expertise du personnel et de l'équipe :
- Chaque session de formation doit être évaluée,
  - Entretiens individuels et collectifs des agents qui ont participé à la formation – à organiser à la fin du programme de formation initiale de trois semaines afin de mesurer le degré de satisfaction,
  - Mesurer les effets de la formation dans la pratique (analyse de l'évolution du comportement professionnel et des objectifs individuels), l'efficacité pour les agents individuels ainsi que l'évolution des indicateurs de performance de l'équipe – après trois à six mois,
  - Inventaire des nouveaux besoins en formation / programmes de formation de remise à niveau nécessaires pour améliorer les performances du personnel.

# Évaluation

**Aux différentes étapes de mise en œuvre du programme de formation, il importe de contrôler, d'évaluer et de vérifier si les objectifs de formation fixés sont atteints.**

La formation devrait faire l'objet d'une évaluation à chaque phase du processus de formation (avant, pendant et après). Aussi, il est recommandé d'organiser des évaluations de suivi appropriées trois mois à un an après la formation.

Il existe différentes méthodes d'évaluation : la première est réalisée du point de vue du stagiaire, la deuxième du point de vue des formateurs (coordinateurs de cours) et la troisième du point de vue des mentors (coordinateurs sur le lieu de travail).

Les évaluations des stagiaires devraient être menées à différents niveaux.

## **A posteriori (évaluation de la satisfaction/ commentaires – stagiaires)**

Les questionnaires d'évaluation présentés aux stagiaires après la formation peuvent contenir des questions qualitatives et quantitatives (questions fermées et questions ouvertes). L'accent est mis sur l'expérience des stagiaires quant à leurs nouveaux acquis, l'application des connaissances, leur satisfaction concernant l'approche des formateurs, les sujets abordés, etc. Ces questionnaires sont également l'occasion d'obtenir un feed-back et de nouvelles idées. Ils permettent aux stagiaires de donner leur avis sur la qualité de la formation et peuvent être utilisés pour encourager l'auto-réflexion.

## **Formatif : évaluation des compétences des participants**

Toute évaluation formative devrait analyser tant les acquis théoriques que pratiques. Les remarques et commentaires des formateurs et des mentors (coordinateurs sur le lieu de travail) représentent également une part importante du processus d'évaluation.

## **Tests théoriques**

Un test théorique devrait avoir lieu avant et après la formation, afin de déterminer si les réponses et attitudes des agents ont changé entre le début et la fin du processus de formation. Les questions devraient cibler les objectifs d'apprentissage.

## **Tests pratiques pour les parties opérationnelles (techniques)**

Ces tests sont conçus pour mesurer précisément les compétences définies apprises par les stagiaires pendant le cours, ainsi que le taux de réussite déterminé à l'aide de normes établies.

## **Remarques et commentaires des formateurs (coordinateurs de cours) sur chaque stagiaire**

Les formateurs (coordinateurs de cours) devraient évaluer les progrès réalisés par chaque stagiaire pendant la formation. Les progrès sont contrôlés sur la base d'une liste de questions relatives à des domaines dans lesquels des changements/progrès peuvent être observés et décrits. La liste des progrès comprend différentes questions (engagement, interaction, compréhension d'exercices théoriques et pratiques, etc.).

## **Effets (évaluation sur le lieu de travail) : mesurer le développement des compétences**

Il s'agit de mesurer divers éléments liés aux compétences acquises, les changements observés lors de l'exécution de tâches de travail ainsi que les progrès réalisés dans la mise en œuvre des acquis.

## **Taux de réussite**

Après avoir réussi le cours, il est important que les stagiaires reçoivent un certificat attestant leur réussite. Chaque juridiction (établissement de formation) devrait définir ses propres critères afin de déterminer si un stagiaire a réussi le cours ou non.



## Conclusion

**Le présent manuel a été conçu dans le but de fournir aux centres de formation pénitentiaire un cadre leur permettant de développer, d'améliorer et d'offrir des programmes de formation pour les agents pénitentiaires qui doivent gérer des détenus difficiles. Ces derniers forment un groupe particulier d'individus qui posent de sérieux problèmes pour la gestion carcérale, le personnel pénitentiaire, les autres détenus et eux-mêmes en raison d'un comportement violent répété et qui sont souvent gérés séparément du reste de la population carcérale dans de petites unités spécialisées. Afin de gérer efficacement ce groupe particulier de détenus au sein de telles unités, les agents pénitentiaires spécialement sélectionnés ont besoin d'une formation générale et adaptée.**

Comme cela a été souligné tout au long du présent manuel et dans les documents annexes, des disparités existent entre les pays européens quant à leurs connaissances, leurs approches et leurs opinions en matière de gestion de détenus difficiles. Pour répondre à la nécessité de définir une orientation et une approche claires à cet égard, un groupe d'experts européens – un groupe d'intérêt spécial (SIG) – a été créé dans le cadre du projet financé par l'UE « Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies » (« Comblent les lacunes de la coopération transfrontalière des écoles de formation pénitentiaire »).

Les agents pénitentiaires qui travaillent avec des détenus difficiles sont des spécialistes en la matière et assument souvent des rôles et des fonctions complémentaires à ceux exercés par les agents pénitentiaires « ordinaires ». En vue d'aider les centres de formation pénitentiaire à proposer une formation spécialisée pour ce personnel, le groupe recommande de développer un cursus fondé sur la recherche et les meilleures pratiques nationales et internationales à l'intention des agents pénitentiaires qui doivent gérer des détenus difficiles afin de les doter des connaissances, des compétences et des aptitudes nécessaires pour travailler dans un environnement particulièrement exigeant.

L'élément primordial pour la réussite de ces unités spécialisées est la sélection du personnel. Une attention particulière devrait dès lors être accordée aux qualités et aux compétences de chaque agent ainsi qu'à la manière dont ils

forment ensemble une équipe.

Il est essentiel que tous les agents sélectionnés pour travailler avec des détenus difficiles bénéficient d'une formation de haut niveau sur les plans opérationnel, sécuritaire et psychologique, afin qu'ils puissent gérer ce groupe particulier de détenus de manière sûre et sécurisée. Pour réaliser cet objectif, deux phases de formation sont recommandées : une formation initiale de minimum 14 jours, ainsi que cinq jours par an de remise à niveau dans le but de maintenir et d'améliorer les compétences et les connaissances spécialisées des agents.

Afin d'atteindre un haut niveau de compétence, le groupe recommande que les centres de formation pénitentiaire développent et offrent au personnel travaillant avec des détenus difficiles un certain nombre de programmes incluant des sujets et des unités de formation spécifiques. D'un point de vue opérationnel et sécuritaire, le groupe conseille de mettre l'accent sur des modules de formation couvrant le contrôle et la contrainte, les techniques de désamorçage et d'intervention, la sécurité relationnelle, administrative et dynamique, les procédures administratives et informatiques, la législation et l'état de droit, les droits de l'homme, etc. Sur le plan psychologique, il convient de former le personnel à assurer une prise en charge qui tienne compte des traumatismes. Plus particulièrement, le groupe recommande d'offrir une formation ciblant les conséquences des expériences négatives de l'enfance (ACEs) sur le développement de comportements violents et antisociaux. Les agents devraient être formés afin d'être

conscients de la manière dont ces expériences affectent négativement le développement neural et le développement de l'attachement, ce qui peut ensuite avoir une influence sur le contrôle des impulsions, le développement social, émotionnel et cognitif, ainsi que sur les compétences relationnelles et d'adaptation. En outre, il est recommandé de prévoir, dans les unités de formation spécifiques, des modules consacrés au travail avec des personnalités difficiles et à la gestion de comportements agressifs ou violents. L'approche basée sur le traumatisme souligne également l'importance du bien-être du personnel et vise à aider les agents à comprendre les conséquences du travail mené avec des individus traumatisés.

Pour garantir un haut niveau de professionnalisme et de compétence, il importe que chaque programme de formation évalue tant les connaissances théoriques que les connaissances pratiques du personnel à travers un certain nombre de tests et les commentaires formulés à la fois par les formateurs et par les stagiaires.

Même s'il s'agit de recommandations, ce groupe d'intérêt spécial est conscient des limites imposées par le cadre législatif et réglementaire de chaque juridiction. Par conséquent, le présent manuel entend fournir une feuille de route en vue du développement de programmes de formation pour une catégorie spécifique d'agents pénitentiaires. En revanche, il ne s'agit pas d'un manuel de gestion ou de pratique. Le présent manuel ne reflète pas les opinions d'un centre de formation pénitentiaire ou d'une administration pénitentiaire nationale en particulier.

## Abréviations

<b>ACEs</b>	Expériences négatives de l'enfance (Adverse Childhood Experiences)
<b>BWC</b>	Caméra-piéton (Body Worn Camera)
<b>CSQ</b>	Questionnaire des stratégies d'adaptation (Coping Strategies Questionnaire)
<b>EPTA</b>	Réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (European Penitentiary Training Academies Network)
<b>EQ</b>	Quotient émotionnel (Emotional Quotient (Emotional Intelligence))
<b>UE</b>	Union européenne
<b>EuroPris</b>	Organisation européenne des services pénitentiaires et correctionnels (European Organisation of Prison and Correctional Services)
<b>NEO-PI</b>	Inventaire de personnalité NEO (NEO-Personality Inventory)
<b>NHC</b>	Comité Helsinki des Pays-Bas (Netherlands Helsinki Committee)
<b>NVC</b>	Communication non violente (Non-Violent Communication)
<b>OSCE</b>	Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe
<b>SREIT</b>	Test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (Self-report Emotional Intelligence Test)
<b>SU</b>	Unité de formation (Skill Unit)



### Secrétariat de l'EPTA

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

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

### Adresse postale :

#### EuroPris

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

### Adresse de visite :

Bezuidenhoutseweg 20  
2594 AV La Haye  
Pays-Bas



Seirbhís Phríosúin  
na hÉireann  
Irish Prison Service



  
MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

  
École nationale  
d'administration  
pénitentiaire



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