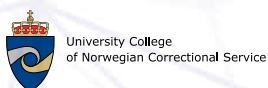




# Meilleures pratiques de formation à la sécurité dynamique

Groupe d'intérêt spécial de l'EPTA



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

## Meilleures pratiques de formation à la sécurité dynamique

Le présent rapport a été rédigé par Laura Kikas (Centre estonien de formation aux sciences de la sécurité, Collège de justice), Jean-Philippe Koopmansch (Services pénitentiaires, Belgique), Henrik Linderborg (Agence des sanctions pénales, Finlande) et Ole Stageberg (Collège universitaire des Services correctionnels norvégiens)

dans le cadre du groupe d'intérêt spécial (SIG) de l'EPTA sur les formations à la sécurité dynamique. Ce rapport a été examiné par les membres du Comité directeur de l'EPTA Mikael Hurtig (Services pénitentiaires et de probation suédois), Julie McCafferty (Collège de l'Administration pénitentiaire irlandaise) 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](mailto:secretariat@epta.info).

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

Traduction par Livewords.

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

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

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

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

### Secrétariat de l'EPTA

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

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

### Adresse postale : EuroPris

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

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

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

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

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

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

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



Co-funded by  
the European Union



# Sommaire

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction</b>                                             | <b>5</b>  |
| Définition                                                      | 5         |
| <b>Meilleures pratiques</b>                                     | <b>7</b>  |
| Belgique                                                        | 7         |
| L'ennéagramme                                                   | 7         |
| Espagne et France                                               | 9         |
| Le Module Respect                                               | 9         |
| Finlande                                                        | 10        |
| Agents de contact personnel : Une nouvelle approche interactive | 10        |
| Norvège                                                         | 13        |
| Rôle de l'agent pénitentiaire                                   | 13        |
| Évaluation des risques                                          | 15        |
| Estonie                                                         | 16        |
| Formation par simulation                                        | 16        |
| Rapports de stage                                               | 17        |
| Mentorat                                                        | 18        |
| <b>Conclusion</b>                                               | <b>20</b> |
| <b>Abréviations</b>                                             | <b>21</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                            | <b>21</b> |



# Introduction

**Le concept de sécurité dynamique est compris différemment dans divers contextes pratiques. Cependant, il existe généralement une compréhension commune des points suivants : Le concept de sécurité dynamique combine sécurité et contrôle ainsi que des éléments de réhabilitation et de soutien d'une manière qui renforce le changement positif vers la désistance et la vie exempte de crime (Drake, 2008).**

Le terme sécurité dynamique a pour la première fois été introduit dans le Prison Service Lexicon (lexique des services pénitentiaires) par Ian Dunbar (1985) alors qu'il travaillait comme directeur dans des prisons de haute sécurité (Jewkes & Bennett, 2008). Ian Dunbar avait remarqué qu'un régime carcéral actif intégrant un haut degré d'implication du personnel avec les détenus réduisait les risques d'émeutes, de violence et d'évasions (Drake, 2008, p. 158). L'intention était de mettre en œuvre au sein des prisons une approche qui réaliserait les objectifs d'une réalité plus pratique se concentrant sur les ressources humaines et l'importance qu'elles ont pour la sécurité et la réhabilitation. Tout au long des années 1990 et depuis, la sécurité dynamique est devenue un concept qui a été établi pour la première fois dans les services correctionnels d'Europe occidentale. La sécurité dynamique est devenue une méthode dans la poursuite d'une vision plus humaniste des détenus, parallèlement à la mise en place d'une sécurité plus appropriée et renforcée pour les détenus, le personnel et la société.

Aujourd'hui, ce terme a été adopté mondialement comme un élément essentiel des régimes pénitentiaires et peut être compris comme « une approche de la sécurité qui encourage les relations positives entre le personnel et les détenu·e·s ainsi qu'un traitement équitable et des activités utiles pouvant contribuer à leur réinsertion future au sein de la société » (Penal Reform International, 2013, p. 6).

*[La sécurité dynamique] implique des actions qui favorisent une relation professionnelle, positive et respectueuse entre le personnel pénitentiaire et les détenu·e·s. Il faut pour cela connaître les caractéristiques de la population carcérale. Il faut aussi comprendre la nature des relations entre codétenu·e·s et entre détenu·e·s et personnel pénitentiaire car cela permet à ce dernier d'anticiper les problèmes et les risques en matière de sécurité (Penal Reform International, 2013, p. 6).*

## Définition

La littérature existante nous montre qu'il existe plusieurs définitions et descriptions du concept de sécurité dynamique. Nous pensons que la définition du Guide du Conseil de l'Europe à l'intention des services pénitentiaires et de probation concernant la radicalisation et l'extrémisme violent (2016) est utile et complète :

« La sécurité dynamique est un concept ainsi qu'une méthode de travail par laquelle le personnel cherche prioritairement à instaurer et à maintenir une communication et une interaction quotidiennes avec les détenus, fondées sur une éthique professionnelle, et suffisamment d'activités utiles et signifiantes pour occuper les détenus, liés par une sécurité efficace. Elle vise à mieux comprendre les détenus et à évaluer les risques qu'ils sont susceptibles de présenter, ainsi qu'à assurer la sûreté, la sécurité et le bon ordre et à contribuer à leur réadaptation ainsi qu'à la préparation de leur remise en liberté. Ce concept devrait être compris dans un sens plus large de sécurité englobant également la sécurité structurelle, organisationnelle et statique. »

Le terme « dynamique » désigne une chose en mouvement ou en train de changer (par opposition à une chose statique) et qui a une force ou un effet de mobilisation : (pour une personne) énergique, puissant et efficace. Les gens sont dynamiques par nature. Il s'agit d'un point important à reconnaître lorsque l'on travaille avec des personnes. Les êtres humains sont contrôlés par des stimuli internes et externes qui changent constamment et affectent les pensées, les sentiments et les actions. Cela s'applique bien sûr aux employés et aux détenus.

**Définition de la sécurité structurelle, procédurale ou organisationnelle :** Inclut l'organisation du travail, des responsabilités et de l'autorité de la sécurité. Comprend un plan de dotation, des plans de formation et d'urgence, des tâches de routine et des procédures écrites, ainsi que le mode de gestion des mesures et des ressources.

**Définition de la sécurité statique ou physique :** Comprend l'architecture des bâtiments pénitentiaires, les murs, la dotation en personnel, les tâches de surveillance de routine, les mesures de contrôle et les installations techniques.

Les pratiques de sécurité procédurale et statique constituent l'infrastructure nécessaire à l'ensemble du travail de sécurité dans les prisons. Elles demeurent néanmoins insuffisantes sans les interactions humaines qui rapprochent et réconcilient les points de vue différents du personnel et des détenus (Bryans, 2015, p. 9).

La sécurité doit être évaluée en fonction de trois facteurs : La sécurité pour la société, pour le personnel et pour les détenus. Le bon fonctionnement des services correctionnels contribue à la protection de la société. Nous y parvenons par les moyens suivants :

- La prévention des actes criminels pendant l'emprisonnement ;
- La prévention des évasions ou de la violation des conditions fixées par les services de probation ;
- La prévention de la poursuite du comportement criminel des détenus après qu'ils aient purgé leur peine.

Une bonne sécurité est une condition préalable à une bonne réinsertion et une bonne réinsertion est une condition préalable à une bonne sécurité.

# Meilleures pratiques

## Belgique

### L'ennéagramme

C'est en 2005 que l'administration pénitentiaire belge a introduit pour la première fois l'ennéagramme comme outil de sensibilisation et de communication entre les équipes de gestion des prisons belges francophones.

L'ennéagramme est un outil qui décrit les personnalités en s'appuyant sur neuf points universels, une typologie qui comprend neuf types de motivations inconscientes qui sont la force motrice de notre comportement. Initialement perçu comme un symbole ésotérique, cet outil a été développé principalement aux États-Unis depuis la fin des années 1970 et pendant les années 1980 par Oscar Ichazo et Claudio Naranjo. Il est devenu de plus en plus populaire dans les années 1990 grâce au soutien, notamment, de David Daniels (MD, professeur clinique de psychiatrie et de sciences du comportement à l'école de médecine de Stanford), Helen Palmer, Don Riso et Russ Hudson (ces deux derniers ayant effectué un premier test psychométrique appelé RHETI). En tant que typologie de la personnalité, l'ennéagramme est désormais un outil qui répond aux normes scientifiques de validation en psychométrie qui a été développé au sein du Halin Prémont Enneagram Institute de Louvain-la-Neuve en collaboration avec l'Université catholique de Louvain (UCL, Belgique).

Jusqu'en 2012, l'enseignement de l'ennéagramme n'était mis en œuvre que dans les équipes de direction des prisons belges. En 2015, il a été offert à tous les employés des prisons francophones dans le cadre d'un programme de formation continue. En 2016, il a été introduit dans la formation initiale des agents pénitentiaires francophones dans le cadre de leurs cours de communication. Actuellement, le taux de personnes formées dans l'ensemble des fonctions se situe entre 15 % et 20 %.

En 2018, l'administration pénitentiaire a soutenu un projet pilote qui vise à former les détenus à l'utilisation de l'ennéagramme par

le biais de l'Enneagram Prison Project (EPP), une association à but non lucratif fondée en 2012 aux États-Unis par Susan Olesek. Cette formation des détenus à l'ennéagramme vise à la connaissance de soi et à la motivation intérieure tout en favorisant la responsabilité émotionnelle. Elle intègre en outre des questions clés telles que les traumatismes et les addictions. Après un premier projet pilote et la formation en profondeur de formateurs professionnels travaillant au sein de la branche belge nouvellement créée de cette association à but non lucratif, le programme EPP a été mis en œuvre jusqu'à présent dans six prisons du sud du pays.

### Pratiques de sécurité dynamique et objectifs

Les nouvelles pratiques de communication sont déployées dans ces six prisons. Formés à un même outil de communication, l'ennéagramme, le personnel et les détenus ont maintenant accès à un nouveau mode de méta-communication pour la résolution des conflits et le contrôle de la réactivité émotionnelle. Cet enseignement du même outil de communication et de conscience de soi des deux côtés des barreaux est un nouveau chemin vers une meilleure sécurité dynamique.

Les attitudes et les comportements du personnel et des détenus sont les facteurs fondamentaux de la sécurité dynamique. Cette recherche collaborative porte sur la façon dont nous interagissons et entretenons des rapports les uns avec les autres afin d'améliorer la sécurité. En d'autres termes, cette recherche ne se limite pas à acquérir des compétences qui peuvent être obtenues en utilisant notre quotient intellectuel, ou QI. La sécurité dynamique exige que les organisations, individuellement et collectivement, forment notre quotient émotionnel, ou QE. En utilisant l'ennéagramme comme outil de développement personnel dans notre pratique professionnelle, nous liions cette séquence de tâches à la conscience de soi et des autres, collègue ou détenu, et traitons cette information intelligemment, sur les plans logique et émotionnel. Cela nous permet de mieux reconnaître, gérer et interpréter les manifestations de colère, de peur et de tristesse.

C'est la raison pour laquelle l'ennéagramme joue un rôle essentiel dans le développement de la collaboration interpersonnelle et fonctionne comme un outil pratique pour le personnel et les détenus.

Une meilleure conscience de soi, une meilleure connaissance de la réactivité émotionnelle et de la façon de porter attention aux choses et aux gens peuvent faire la différence entre une bonne et une mauvaise application des principes de sécurité dynamique. Chacun sera plus conscient de son propre rôle, se comprendra mieux lui-même et deviendra plus responsable sur le plan émotionnel. Cette nouvelle responsabilité émotionnelle est la pierre angulaire de la réduction de la violence entre les détenus et le personnel, de la diminution de la violence entre les détenus et de la réduction de l'automutilation.

L'utilisation de l'ennéagramme pour le personnel et les détenus répond à deux enjeux spécifiques. Tout d'abord, il est illusoire de penser que les détenus subissent l'épreuve de la prison sans être affectés ou blessés par une expérience aussi dure. À très peu d'exceptions près, la prison produira un niveau de stress exacerbé. Deuxièmement, les actes criminels sont souvent commis car des schémas psychologiques inconscients produits dans des circonstances données se répètent. Faire la lumière sur ces schémas et y sensibiliser les détenus est un puissant levier contre la récidive. Parallèlement à ce double défi pour les détenus, la réduction des tensions psychologiques internes et des schémas répétitifs a, sur l'institution pénitentiaire, un effet bénéfique qui contribuera également à l'amélioration des compétences sociales, des relations entre les détenus et le personnel et, enfin, de la sécurité dynamique.

## Formation du personnel

### Contenu

La formation à l'utilisation de l'ennéagramme est divisée en plusieurs modules :

- **Module 1** (14 heures) : Introduction à l'ennéagramme et amélioration de la communication et du travail d'équipe dans une perspective de sécurité dynamique. Ce premier module présente les principes de base de l'outil et établit un lien entre ses principes de base et les principes de la sécurité dynamique. Il est inclus dans la formation initiale des nouveaux membres du personnel et est proposé en formation

continue au personnel actuel sur la base du volontariat ;

- **Module 2** (7 heures) : Relations entre les différents types de personnalité, gestion des individus difficiles. Ce module est proposé en formation continue sur la base du volontariat. Les agents sont encouragés à participer à ce module au moins une fois par an afin d'améliorer leur connaissance du modèle et de la gestion de leur propre réactivité émotionnelle et de la manière dont elle peut affecter leurs relations avec les autres ;
- **Module 3** (14 heures) : Sous-types instinctifs, trois domaines d'attention et d'action. Ce module est proposé en formation continue sur la base du volontariat. Il relie le modèle d'ennéagramme à trois domaines importants de la vie en prison : les conditions matérielles d'incarcération (1), les relations individuelles et les relations interpersonnelles internes et externes (2), l'organisation d'un groupe et ses activités (3).

### Méthodologie

Afin de renforcer l'impact de l'enseignement et la crédibilité du contenu aux yeux du personnel, le centre de formation du personnel a choisi de former une équipe de formateurs internes, qui sont tous membres d'équipes de direction ou d'unités psychosociales en milieu carcéral. La méthodologie utilisée pour enseigner l'ennéagramme est appelée « tradition orale ». Les participants sont invités à donner des exemples concrets de leur pratique quotidienne afin de pouvoir se situer dans le modèle des neuf types de l'ennéagramme. La formation des formateurs et les matériels (livres, exercices, vidéos) utilisés dans le cadre des sessions de formation ont été réalisés par deux sociétés extérieures (Centre d'études de l'Ennéagramme, Paris, France, et Halin Prémont Enneagram Institute, Louvain-la-Neuve, Belgique).

## Formation des détenus

### Contenu

La formation des détenus, qui constitue le véritable avantage du modèle dans une perspective de sécurité dynamique, est assurée par les formateurs professionnels de l'Enneagram Prison Project (EPP)<sup>1</sup>. Outre le contenu de base du premier module de formation du personnel de deux jours, la formation des détenus aborde les questions de traumatologie et de toxicomanie. Les sessions de formation comptent 24 heures (trois heures par semaine pendant huit semaines)

<sup>1</sup> Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [www.enneagramprisonproject.org](http://www.enneagramprisonproject.org)



et peuvent être répétées sur demande, les participants de ces répétitions ayant priorité sur les nouveaux.

L'EPP est une organisation à but non lucratif fondée en Californie par Susan Olessek, une enseignante professionnelle de l'ennéagramme reconnue qui travaille en collaboration avec l'International Enneagram Association. L'EPP a des sections à but non lucratif dans plusieurs États des États-Unis et en Belgique, en France, au Royaume-Uni et en Australie. Les futurs formateurs de l'EPP du monde entier peuvent demander à avoir accès au programme du Guide de formation pour devenir des formateurs EPP professionnels et fonder de nouvelles sections dans un nouveau pays en y établissant une organisation à but non lucratif locale.

### Méthodologie

L'EPP a mis au point une méthodologie très stricte qui comprend des leçons orales, des vidéos, et des devoirs et un feed-back personnels. La confidentialité est essentielle au sein du groupe.

---

## Espagne et France

---

### Le Module Respect

Le Module Respect (RM) peut être considéré comme une section de la prison faisant l'objet d'un régime particulier. Le premier a été mis en place au Centre pénitentiaire de Mansilla de las Mulas (León, Espagne). Près de 18 ans plus tard, ce modèle a été développé dans l'ensemble des prisons espagnoles. Les centres ayant le plus grand nombre de MR sont continuellement encouragés afin que ce modèle ne devienne pas un module isolé au sein d'une prison donnée, mais une véritable alternative fonctionnant au bénéfice de l'ensemble de la prison. Pour sa part, la France a également mis en œuvre le modèle du Module Respect dans certains établissements depuis 2014.

Les Modules Respect sont, notamment, un système d'organisation de la vie en prison qui s'est révélé utile, réaliste et généralisable pour la réalisation des objectifs thérapeutiques, de la formation, de l'éducation et de la coexistence au sein des établissements pénitentiaires.

Les Modules Respect ont pour objet de créer un environnement de vie comparable, en termes de règles, de valeurs, d'habitudes et de formes d'interaction, à celui de tout groupe social normalisé.

### Pratiques de sécurité dynamique et objectifs

Un Module Respect est une unité interne d'un centre pénitentiaire où l'inclusion du détenu est volontaire et relève de son acceptation des règles de cette unité spécifique. Le fonctionnement et les règles spécifiques des Modules Respect couvrent les domaines suivants :

- La sphère personnelle, en référence à l'hygiène, l'apparence, les vêtements et la propreté de la cellule ;
- Le domaine de la protection de l'environnement (tâches modulaires) pour ce qui concerne l'utilisation et l'entretien des espaces communs ;
- Le domaine des relations interpersonnelles, qui comprend l'ensemble des interactions du détenu avec les autres détenus, les officiers, les thérapeutes et le personnel externe ;
- Le domaine des activités avec, indépendamment des tâches du module correspondant à leur groupe, la programmation des activités de chaque détenu qui détermine, sur chaque jour de la semaine et heure de la journée, quelles activités doivent être effectuées à quel moment tout en prévoyant également des temps libres.

L'expérience accumulée des prisons où ces modules ont été mis en œuvre de façon cohérente pendant des années montre de nombreux avantages individuels et collectifs qui attestent de la qualité du modèle. Comme nous l'avons vu, leur conception est basée sur des systèmes opérationnels apparemment simples qui nécessitent néanmoins une surveillance constante des professionnels de l'établissement.

Les principaux avantages observés sont, notamment, les suivants :

- Les professionnels et les détenus sont liés par d'autres codes de conduite, ce qui accroît la confiance. La qualité des relations interpersonnelles est généralement très appréciée ;
- Les conflits et le nombre de procédures disciplinaires diminuent ;
- L'entretien et le nettoyage des pièces s'améliorent de manière spectaculaire ;

- Cela accroît la motivation des détenus à mener des activités et des programmes de traitement spécifiques ;
- Le développement d'un comportement normalisé, loin des codes pénitentiaires fondés sur l'individualisme, est favorisé ;
- Les gens apprennent à respecter le travail des autres détenus en plus de leur propre travail ;
- Les professionnels et les détenus sont des partisans et des promoteurs du modèle.

### Formation du personnel

Pour aborder la question de la formation dans le cadre des Modules Respect, il convient de garder à l'esprit qu'il s'agit d'unités spécifiques à l'intérieur des prisons. La formation sera par conséquent axée sur le fonctionnement spécifique de l'unité (le Module), qui est régi par des règles de fonctionnement spécifiques (le régime spécifique au Module), des tâches spécifiques de soutien et de communication d'informations sur les détenus de la part du personnel et, enfin, la mise en place de structures participatives pour les détenus et leurs règles de fonctionnement.

Outre ces domaines de formation, l'attention est portée sur l'objectif réel de la mise en œuvre du Module par le biais de son régime spécifique : la promotion du respect, qui est la valeur fondamentale de tous les principes liés à la sécurité dynamique. C'est ici que l'organisation d'un espace particulier au sein de la prison, par de nouvelles pratiques et une nouvelle organisation, devient une première étape vers l'établissement d'un modèle de sécurité dynamique. Logiquement, les thèmes de formation abordés traiteront également du rôle de l'agent pénitentiaire, de sa position dans l'organisation, de la supervision des activités, de son rôle d'évaluateur, des principes généraux du projet au sein de l'administration elle-même, de sa valeur ajoutée pour l'organisation, l'articulation de cette approche avec la réalité actuelle des prisons, les programmes de traitement spécifiques et l'articulation de la profession d'agent pénitentiaire avec la participation effective des détenus.

À la création de ces modules, trois cours de 20 heures ont été donnés à trois groupes cibles : les surveillants, les travailleurs sociaux et les éducateurs.

---

## Finlande

---

### Agents de contact personnel : Une nouvelle approche interactive

#### Vers une approche de réhabilitation

Depuis les années 1990, la réhabilitation et la réinsertion sociale des délinquants en influençant leur comportement avec différents types de programmes de traitement et de méthodes de travail relationnel, ont gagné en importance en Finlande. Parallèlement à ce développement, le régime pénitentiaire dans son ensemble a été conçu de façon à rapprocher les activités de sécurité et de réhabilitation et les cultures du personnel (Kajander, 2018). Cette tâche s'est avérée difficile, comme le confirment deux rapports de recherche sur les facteurs de qualité de l'emprisonnement et de la probation en Finlande (Linderborg et al., 2012 ; Linderborg et al., 2015). Ce dernier, basé sur l'étude du climat carcéral anglais (Liebling & Arnold, 2004), a montré que la culture du personnel différait considérablement d'une prison et d'un bureau de probation à l'autre. En particulier, le personnel pénitentiaire préfère encore la discipline, l'ordre et une relation formelle et distante avec les détenus comme principaux facteurs de qualité dans leur travail quotidien. Dans les bureaux de probation, ce ne sont pas la discipline et l'ordre qui étaient considérés comme des facteurs de qualité essentiels, mais le travail interactif et coopératif avec les détenus et un traitement approprié.

#### Transformation culturelle

Des efforts ont été déployés en Finlande pour unifier la culture du personnel dans les prisons et les bureaux de probation en réformant l'éducation et les structures et processus organisationnels. Même le cadre professionnel du travail avec les délinquants n'a cessé de faire évoluer l'accent mis sur l'interaction entre les détenus et les agents pénitentiaires. En 2013, l'Agence finlandaise des sanctions pénales a lancé un projet pilote visant à introduire une approche de travail plus complète pour les agents pénitentiaires, qualifiée d'approche du travail interactif (Kajander, 2018, p. 7). Ce travail interactif a été défini comme étant « une forme d'interaction appliquée professionnellement, orientée vers des objectifs et respectant les valeurs fondamentales de l'Agence des sanctions pénales » (Kajander, 2018) [traduction libre]. Ce travail interactif des

membres du personnel est censé encourager l'activité et motiver les délinquants à mener une vie exempte de crime (ibid). L'idée qui sous-tend cette approche du travail interactif était de « mettre l'accent sur un travail plus axé sur la réhabilitation que sur la seule garde » (ibid) [traduction libre]. Le personnel de la sécurité pénitentiaire devait travailler en équipe avec les détenus en leur fournissant un encadrement et une assistance pendant leur incarcération plutôt que de simplement jouer le rôle de « geôlier » (Tait, 2008).

### Conclusions et voie à suivre

Le personnel de sécurité, en particulier dans les prisons fermées, n'était pas tellement disposé à changer de mode de travail pour passer de tâches de sécurité techniques et procédurales à une approche plus équilibrée de la sécurité et de la réhabilitation (Lindborg et al., 2015). Afin de promouvoir cette approche du travail interactif, l'Agence des sanctions pénales a mené une étude en coopération avec l'Institut national de la santé et du bien-être social sur les facteurs qui entravent la mise en œuvre du modèle de travail interactif dans les prisons. L'étude comprenait une enquête préliminaire fondée sur des entrevues de groupe réalisées dans huit prisons, ainsi que des ateliers sur le travail interactif. (Kajander, 2018, p. 8).

L'étude a pu montrer que l'adoption des idées de l'approche du travail interactif nécessitait beaucoup de temps. Le personnel doit découvrir et expérimenter l'idée de l'approche du travail interactif par lui-même dans la pratique. Selon l'enquête préliminaire, le personnel de sécurité était à l'unanimité d'avis que l'objectif principal de la prison était de maintenir la sécurité et l'ordre et que tous les efforts, y compris de travail interactif, devaient être subordonnés aux tâches de sécurité. Lorsque les ateliers ont eu lieu et que les questions de sécurité ont pu être examinées dans un cadre de réhabilitation plus large, l'idée de l'intégration du travail interactif au travail du personnel de sécurité a été mieux comprise. Le personnel de sécurité reste néanmoins sceptique quant aux possibilités de combiner le travail de sécurité avec une approche interactive et de soutien. L'étude a suggéré que la promotion du travail interactif nécessitait une amélioration approfondie et le développement de modèles spécifiques à l'unité pour appliquer le travail interactif dans la pratique. À cet égard, il devrait également y avoir une formation et une supervision individuelle sur la manière de mettre en œuvre le travail interactif dans des situations

pratiques. La direction et le personnel devraient par conséquent dialoguer en permanence (Kajander, 2018, p. 8).

Un projet de travail interactif a été lancé en 2016 afin de promouvoir une approche équilibrée de la réhabilitation et de la sécurité dans les prisons. Suite à ce projet, les profils d'emploi des agents pénitentiaires ont été modifiés afin d'y inclure le travail d'agent de contact personnel. L'idée qui sous-tend les tâches des agents de contact personnel était la création d'un rôle professionnel ajusté comprenant des éléments de réhabilitation et des éléments de contrôle. Dans le modèle des agents de contact personnel, les agents ont une approche holistique des tâches de réhabilitation, de sécurité et de gestion des cas. Lorsque le projet a été achevé en 2018, la mise en œuvre du modèle de travail interactif s'est poursuivie dans le cadre du travail régulier de développement dans les prisons.

Le programme de formation des agents pénitentiaires a été mis à jour en conséquence afin de répondre aux besoins du travail des agents de contact personnel. Cela comprend une compréhension approfondie de la sécurité dynamique en plus des compétences et des connaissances techniques et tactiques en matière de sécurité. Pour aider à intégrer l'approche interactive dans la pratique, le titre du personnel de sécurité pénitentiaire a été changé en « agent des sanctions pénales ». Une licence est exigée en tant que niveau d'éducation minimal pour le poste d'agent des sanctions pénales. De nouveaux employés ont été incités à postuler aux emplois d'agents des sanctions pénales en élargissant la description de poste et les compétences et en augmentant les salaires afin de mieux intégrer l'approche du travail communicatif dans toutes les prisons. Pour le moment, l'augmentation de salaire est conditionnée au suivi d'une formation en cours d'emploi sur le travail interactif. À l'avenir, l'approche du travail interactif sera incluse à la licence en services correctionnels de l'Université de sciences appliquées de Laurea.

L'impact de l'ensemble de ces réformes sur les pratiques et le personnel va prendre beaucoup de temps. Des années sont en effet nécessaires pour modifier la façon dont le personnel pense, ressent et tente de résoudre les problèmes liés au travail dans les prisons. L'éducation joue un rôle essentiel dans l'adaptation du personnel aux nouvelles attentes et attitudes culturelles professionnelles. En général, l'éducation aide le

personnel à adapter les principes de la sécurité dynamique à toutes les pratiques pénitentiaires.

### Formation du personnel

L'institut de formation des services pénitentiaires et de probation a créé un programme de formation complémentaire afin d'encadrer et de former le personnel pour répondre aux besoins des fonctions d'agent de contact personnel. Le programme de formation est axé sur la pratique et lié aux différentes étapes de l'emprisonnement. Des méthodes d'enseignement axées sur la pratique telles que la supervision individuelle, le travail d'équipe ou les exercices pratiques sont utilisées dans le cadre de cette formation. Chaque étape souligne en outre que chaque contact est important. Le personnel pénitentiaire doit être vigilant et refléter son propre comportement dans les contacts quotidiens avec les détenus, ce qui signifie que la modélisation pro-sociale est l'une des méthodes sous-jacentes du travail des agents de contact personnel. En appliquant l'idée selon laquelle « chaque contact est important », la sécurité dynamique devient un élément essentiel du travail pénitentiaire.

Le programme de formation complémentaire est divisé en ce qu'on appelle des points de contrôle qui reflètent le processus d'emprisonnement qui commence lorsque le détenu arrive à la réception de la prison et se termine lorsqu'il quitte la prison. Chaque étape du processus d'emprisonnement est conçue de manière à contribuer au respect formel et substantiel des exigences et des objectifs de la peine de prison, ainsi qu'à des objectifs de sécurité dynamique.

Les points de contrôle du modèle de travail interactif sont les suivants :

- 1) Points de contrôle de la réception (lorsque le détenu arrive) ;
  - Présentation, discussion et familiarisation des détenus ;
  - Prise en compte des services disponibles (traitement des addictions, etc.) / gestion des cas ;
  - Familiarisation avec les objectifs du plan d'exécution de la peine.
- 2) Points de contrôle des discussions
  - Discussion d'encadrement axée sur les objectifs ;
  - Discussions quotidiennes sur les initiatives du personnel pénitentiaire vis-à-vis du détenu ;
  - Documentation de la discussion et feed-back.
- 3) Points de contrôle de la discussion sur le plan d'exécution de la peine.
  - Discussion de suivi sur l'ensemble du plan d'exécution de la peine (l'agent pénitentiaire supérieur joue le rôle de mentor), documentation dans le système de données de la prison.
- 4) Travail sur les étapes conjointes du processus d'emprisonnement
  - Transition contrôlée, échange d'informations, documentation dans le système de données de la prison, comptes rendus ;
  - Préparation de la transition, demande des rapports et déclarations, rédaction des rapports.

L'agent de contact (qui travaille sur le modèle d'approche du travail interactif) exerce les fonctions suivantes :

- 1) Entrevue à l'arrivée (passage en revue du modèle d'accueil lorsque le détenu arrive en prison ; inclut un plan de service qui énumère les différents services nécessaires à la prise en charge de la désistance) ;
- 2) Parcours des objectifs et du contenu du plan d'exécution de la peine avec le détenu ;
- 3) Événement d'information à l'arrivée pendant le service du personnel ;
- 4) Préparation avec le détenu de sa permission de sortie ;
- 5) Préparation des dossiers du plan d'exécution de la peine, discussions de motivation axées sur les objectifs et autres types d'interactions mutuelles avec les détenus ;
- 6) Rapports et déclarations de stages ;
- 7) Utilisation des services numériques, activités de loisirs, apprentissage des activités quotidiennes ;
- 8) Préparation de la libération conditionnelle ;
- 9) Élaboration du plan de libération avec le détenu ;
- 10) Déploiement de programmes sur les comportements délictueux ;
- 11) Discussion sur toute violation ;
- 12) Coopération fréquente avec l'ensemble du personnel pénitentiaire (sécurité, réhabilitation, éducation, activités professionnelles) ;
- 13) Documentation active et réécriture du plan d'exécution de la peine en coopération avec le détenu.

---

## Norvège

---

Les meilleures pratiques norvégiennes en matière de sécurité dynamique reposent essentiellement sur le fait que les prisons sont structurées de telle manière que le personnel pénitentiaire est présent et interagit avec les détenus tout au long de la journée. Le modèle norvégien implique que l'agent doit à la fois contrôler et gérer les détenus de son unité tout en faisant partie de leur vie quotidienne et en contribuant à un environnement sûr et positif. En adoptant une approche humaniste, l'agent a des relations professionnelles et positives avec les détenus, ce qui est essentiel pour être en mesure d'observer les besoins de chaque détenu ainsi que le risque qu'ils peuvent poser et de détecter les dangers, les menaces, les risques et les développements négatifs au sein de l'unité.

### Rôle de l'agent pénitentiaire

L'agent pénitentiaire norvégien est un généraliste, ce qui signifie qu'il est responsable de la sécurité, des interventions (lorsque nécessaire) et du travail de réhabilitation, et qu'il est aussi un agent de contact. Un agent de contact est, par exemple, chargé de suivre, de soutenir et de guider deux à trois détenus pour trouver la manière la plus appropriée de purger leur peine. Il / elle aide avec les contacts et remplit les demandes adressées à des tiers tels que des prestataires de services ou fonctionnaires du système de correction. Il / elle essaie de connaître chaque détenu afin de déterminer les besoins et les risques. Des mesures individuelles sont ensuite prises pour réussir la réhabilitation et le retour à la société des détenus. Il s'agit là de l'exemple le plus clair et le plus éminent de notre approche de la sécurité dynamique. Il n'y a pas d'équipe d'intervention spéciale. Tous les agents pénitentiaires sont formés et ont la responsabilité d'intervenir, en employant la force physique si nécessaire. L'objectif est en outre d'avoir, parmi le personnel, un ratio de 50 % d'hommes et 50 % de femmes, même dans les prisons pour hommes. Comme nous l'avons mentionné, des interactions étroites contribuent à mieux connaître les détenus et ce qui se passe dans l'unité. Cette connaissance est essentielle pour une bonne évaluation des risques. L'évaluation des risques repose sur des méthodes approuvées et le personnel passe par une formation pour acquérir les connaissances nécessaires pour maîtriser ces méthodes et

trouver les mesures appropriées pour tel détenu ou telle situation en particulier. La formation, qui associe théorie et pratique, montre que le personnel réussit relativement bien avec les évaluations.

Ce système exige une bonne dotation en personnel et le niveau de cette dotation est plus élevé que dans de nombreux autres pays. La clé consiste à interagir avec les détenus tout en restant en sécurité. Le rôle de l'agent pénitentiaire est partagé entre de nombreuses tâches et comporte beaucoup de responsabilités, ce qui signifie qu'une éducation et une formation de qualité sont nécessaires. C'est la raison pour laquelle les programmes de formation norvégiens comptent parmi les plus longs au monde : deux ans.

### Formation du personnel

#### Méthodologie

L'étude comprend des conférences, des séminaires, des travaux en groupe, des groupes d'étude, du mentorat et du tutorat. Au cours du programme d'études supérieures universitaires, les étudiants sont organisés en groupes fixes et l'enseignement est dispensé par des tuteurs individuels et par des groupes d'enseignants. Les objectifs d'apprentissage énoncés sont atteints par le biais de différentes activités. Cela peut englober des travaux pratiques, des activités physiques, des observations écrites, une participation à des séminaires et à des groupes de travail, des présentations orales et un feed-back sur le travail des autres étudiants. Sur le campus, les étudiants s'entraînent aux techniques de défense et de contention, ainsi qu'à diverses compétences en communication. Ici, les technologies modernes telles que des enregistrements vidéo et des contenus en streaming étayent les méthodes d'enseignement traditionnelles. Les outils numériques et une plateforme d'apprentissage électronique jouent un rôle important dans les études.

La formation en cours d'emploi est considérée comme un élément important et distinctif de la formation des agents pénitentiaires. Au cours du stage, l'instruction et le mentorat se déroulent individuellement, par paires et en groupes. Les étudiants ont la possibilité de développer leurs compétences, d'acquérir de l'expérience et de se sensibiliser davantage à leur propre rôle professionnel par l'observation, l'interaction, l'orientation et le travail pratique sur le terrain. Dans ce contexte, sous la direction d'un superviseur, le candidat doit acquérir des

compétences professionnelles, personnelles et relationnelles par le biais d'interactions directes avec ses collègues et les délinquants.

Les étudiants travaillent sur au moins 15 postes aux côtés de leur superviseur. Le stage pratique doit être complété et approuvé conformément aux lignes directrices et au programme actuels du Collège universitaire en matière de pratique. Les étudiants eux-mêmes ont la responsabilité de contribuer au contenu de la supervision, avec l'aide de leur superviseur si nécessaire. Les étudiants recevront également un feedback continu sur leurs performances de service. À mi-parcours et en fin de stage, les étudiants recevront un examen complet de leur progression.

### Contenu

Le contenu des programmes d'études norvégiens est divisé en différents modules. Chaque module porte sur plusieurs sujets et certains de ces sujets, tels que le droit, la sécurité et la gestion des risques, l'éthique et la communication, sont inclus à tous les modules. Comme nous l'avons mentionné, la sécurité dynamique en Norvège est fondée sur les interactions et la communication entre le personnel et les détenus. L'éducation et la formation reposent par conséquent fortement sur les compétences en communication et sur la compréhension de la psyché et du comportement humains. En raison des interactions étroites, un fort accent est mis sur la sûreté et la sécurité grâce à de bonnes évaluations des risques au quotidien. La sécurité dynamique n'est pas un sujet distinct, mais elle est incluse dans plusieurs modules en tant que méthode holistique intégrée. Pour identifier plus spécifiquement la façon dont la sécurité dynamique est intégrée à la formation, ce qui suit décrit le contenu du module « sûreté, sécurité et gestion des risques » et met en évidence les résultats d'apprentissage qui traitent de la sécurité dynamique et qui y contribuent.

### Module sûreté, sécurité et gestion des risques.

Les étudiants acquièrent des compétences de base dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de mesures qui favorisent la sécurité de la société, des employés et des détenus. Ils sont formés pour réfléchir de manière critique sur eux-mêmes et sur les autres. La formation vise à rendre les étudiants capables de prévenir et de gérer les événements indésirables en analysant les risques potentiels

d'une situation, en mettant l'accent sur la sécurité statique, la sécurité organisationnelle et la sécurité dynamique.

Le module adopte le point de vue des sciences sociales, où la psychologie et la sociologie aident à comprendre la sécurité relative à l'individu, à l'organisation et à la société. Les sujets abordés se concentrent spécifiquement sur les interactions entre les personnes, les technologies et l'organisation. L'expérience pratique des étudiants est thématifiée tout au long des sujets.

### Exemples d'objectifs d'apprentissage liés à la sécurité dynamique

En termes de connaissances, les étudiants :

- Sauront expliquer comment la sécurité statique, la sécurité dynamique et la sécurité organisationnelle sont assurées à différents niveaux de sécurité et face à différentes réactions ;
- Connaîtront le rôle et les tâches de routine déployées par l'agent pénitentiaire en termes d'évaluation quotidienne des risques pour assurer la sécurité des détenus, du personnel et de la société ;
- Comprendront les principes éthiques et juridiques qu'implique le travail de sécurité ;
- Comprendront l'importance des facteurs humains et sauront développer et contribuer à une bonne éthique de la sécurité ;
- Comprendront la sécurité statique, la sécurité dynamique et la sécurité organisationnelle ainsi que les mesures de réduction des risques.

En termes de compétences, les étudiants sauront :

- Identifier les caractéristiques des délinquants qui présentent un risque pour eux-mêmes et pour les autres ;
- Appliquer des mesures de réduction des risques appropriées, seuls et en coopération avec d'autres ;
- Déployer diverses mesures de contrôle tout en étant conscients de la nature intrusive de leurs interventions ;
- Appliquer et comprendre les méthodes d'évaluation des risques ;
- Appliquer des compétences de communication simples dans une conversation dont le but est d'établir une relation professionnelle et positive avec les détenus.

En termes de compétences générales, les étudiants sauront :

- Planifier, mettre en œuvre et évaluer des mesures qui favorisent la sûreté et la sécurité de la société, des employés et des délinquants ;
- Réfléchir de façon critique à leurs propres performances et à celles des autres en matière de sécurité en se fondant sur la théorie acquise et sur leur connaissance des règlements juridiques et des lignes directrices éthiques ;
- Auront acquis des compétences pratiques et analytiques en matière de sécurité et de gestion des risques.

### Évaluation des risques

En Norvège, l'évaluation des risques est un domaine relativement vaste de la formation et de la pratique. L'accent est mis sur l'acquisition de connaissances pour comprendre les risques potentiels et savoir utiliser des méthodes pour faire de bonnes évaluations. Diverses méthodes reconnues et normalisées sont utilisées, mais sur la base d'une méthode de l'industrie pétrolière, une nouvelle méthode personnalisée appelée « analyse de sécurité du travail » a été élaborée pour les services correctionnels en vue d'une utilisation quotidienne.

### Réunions d'évaluation des risques quotidiennes : « Analyse de sécurité du travail (SJA) »

Les évaluations des risques sont toujours fraîches et les conditions peuvent parfois évoluer rapidement. Ce constat est particulièrement vrai lorsque les conditions sont régies par des actions humaines. La SJA est une méthodologie systématique déployée avant une opération de travail pour identifier et analyser les conditions susceptibles d'influer sur les risques des personnes concernées. L'analyse elle-même a pour objet de sensibiliser le public aux risques et de prendre les mesures nécessaires. Dans l'ensemble, l'utilité de la SJA peut être divisée en cinq catégories :

- 1) La formalisation du travail à réaliser ;
- 2) La communication sur le travail à réaliser ;
- 3) La sensibilisation au travail et aux dangers ;
- 4) La contribution à une culture de sécurité vigilante ;
- 5) La création d'une compréhension et d'une acceptation des risques communs.

Une bonne utilisation de l'analyse de sécurité du travail est subordonnée à son intégration aux activités de routine quotidiennes de la prison ou

de l'unité. Avant chaque poste ou chaque journée de travail, nous recommandons de revoir la méthode afin de visualiser les risques et de créer les processus nécessaires pour une évaluation et une gestion des risques de qualité. Il convient que ce travail soit systématisé et documenté.

Description de la méthode (7 points principaux) :

- 1) Quelles sont les tâches que nous devons exécuter aujourd'hui ?
  - Quels sont les enjeux associés à ces tâches ?
  - Lequel de ces facteurs doit être prioritaire pour l'évaluation des risques ?
  - Y a-t-il des circonstances qui exigent une évaluation spéciale ou prolongée ?
  - Dans quelle mesure ces tâches sont-elles couvertes par des activités de routine ordinaires ?
- 2) Quels détenus vais-je rencontrer aujourd'hui ?
  - Quelles expériences avons-nous avec eux et quels risques peuvent-ils poser ?
  - Qu'est-ce qui peut mal tourner, comment et pourquoi ?
- 3) De quelles informations disposons-nous sur ces conditions ?
  - Quelle est la qualité de ces informations, avons-nous besoin de plus amples renseignements ?
  - Dans quelle mesure sommes-nous vulnérables ?
- 4) Quelles sont les ressources disponibles et comment devrions-nous les utiliser ?
  - Ressources humaines, technologiques et organisationnelles.
  - Comment pouvons-nous les utiliser de la meilleure manière possible ?
- 5) Quels risques demeurent et sont-ils acceptables ?
  - De quelles mesures et ressources avons-nous besoin pour une mise en œuvre possible ?
  - Qui en est responsable ?
- 6) Avons-nous obtenu une compréhension et une acceptation des risques communs ?
  - Avons-nous des critères clairs pour l'exécution et les actions ?
  - Quelles conditions doivent être relevées au niveau supérieur ?
- 7) Synthèse et compte rendu.
  - Évaluation des enseignements et expériences tirées du poste ?
  - Compte rendu : que doit-on signaler et que devrait-on signaler davantage ?
  - Y a-t-il des lacunes particulières ou quelque chose qui a très bien fonctionné ?

Ces questions font partie d'un formulaire intégré qui est rempli lors de chaque réunion d'évaluation des risques.

### Mise en pratique de l'évaluation des risques

La méthode tourne autour de la tenue de ces brèves réunions avant chaque poste ou journée de travail avec un groupe interdisciplinaire qui travaille avec et connaît les détenus. Les fonctionnaires de l'unité, le personnel de l'atelier, les professionnels de la santé, les enseignants et le responsable opérationnel participent à ces réunions. Ils y exécutent une brève évaluation des risques de chaque détenu de l'unité où de nouvelles informations sont communiquées par les personnes qui ont interagi avec les détenus ou qui ont d'autres connaissances pouvant être pertinentes. Ils procèdent également à une brève évaluation des risques des activités à réaliser lors du prochain poste de travail. En cas de détection d'un risque inacceptable, des mesures sont prises pour le réduire.

### Formation du personnel

Pendant la période de stage, par exemple, les étudiants reçoivent une formation et une épreuve pratique combinées avec l'utilisation de la SJA. La planification, l'évaluation des risques et l'organisation d'une activité de loisir avec les détenus d'une unité leur sont confiées. Il peut par exemple s'agir d'une activité sportive. Une fois l'activité planifiée, les risques doivent en être évalués à l'aide de la méthode de la SJA. Une fois l'activité terminée, ils doivent aussi évaluer leurs propres efforts et, notamment, la façon dont ils ont géré l'évaluation des risques en utilisant la SJA comme méthode.

---

## Estonie

---

### Formation par simulation

#### Pratiques de sécurité dynamique et objectifs

Bien gérer le programme quotidien d'une prison tout en évitant les incidents majeurs est l'un des facteurs clés de la sécurité dynamique en milieu carcéral. À cette fin, les agents pénitentiaires doivent être prêts à fonder leur routine quotidienne sur les principes d'observation, d'interaction et de réaction. Le personnel doit être conscient de ce qui se passe dans la prison et bien connaître les détenus. Cela signifie qu'un

agent bien formé peut surveiller et analyser la situation de son unité et, en même temps, interagir avec les détenus de manière polie et solidaire. Les agents doivent par ailleurs poursuivre leurs tâches tout en gardant le contrôle. Tout cela devrait être fondé sur la fermeté, l'équité, et la compréhension des risques et de la situation personnelle de chaque détenu. Au besoin, les agents doivent réagir à une situation de manière professionnelle, que cette réaction soit verbale ou physique. Réagir de manière appropriée à toutes les situations est essentiel pour la sécurité dynamique.

### Formation du personnel

La combinaison des compétences susmentionnées ne peut pas être enseignée uniquement dans une salle de classe mais nécessite une pratique continue. Pour être un bon agent pénitentiaire, ces compétences doivent devenir un comportement habituel, qui ne peut être atteint qu'en appliquant des méthodes d'apprentissage pratiques. La pratique doit combiner des éléments de psychologie, de droit, de surveillance et des compétences tactiques. À cet égard, une formation par simulation correctement soutenue et supervisée est une bonne option.

En Estonie, un système d'apprentissage intégré dans le centre de simulation pénitentiaire est utilisé pour former ce type d'agents. La meilleure mise en pratique des compétences tactiques se fait dans le centre de simulation pénitentiaire : ouverture des portes de cellules, entrée dans les cellules, comptage des détenus, accompagnement d'un endroit à un autre, fouille des cellules et au corps, etc. L'environnement d'étude est supervisé par un enseignant. Cette façon d'enseigner aux agents pénitentiaires est très courante. Il est néanmoins possible d'intégrer des études de psychologie, d'autodéfense, de droit et de langue à la même formation :

- Les professeurs de psychologie peuvent superviser en même temps les compétences des étudiants en communication, leurs capacités d'écoute et les possibilités de réagir, la façon de faire face aux agressions verbales ou la conversation sans heurts, comment gérer des personnes mentalement instables ou ayant un comportement antisocial, etc. ;
- Les professeurs d'autodéfense peuvent compléter la même leçon avec leurs connaissances sur la façon de réagir aux situations qui s'aggravent ;



- Les professeurs de droit apporteront en outre à la même formation des connaissances sur les droits de l'homme, les biens interdits en prison, les droits et obligations d'un détenu, etc. ;
- Les enseignants de langues étrangères peuvent superviser l'exécution de toutes les tâches susmentionnées dans différentes langues afin de préparer les agents à communiquer avec les détenus étrangers.

Pour l'essentiel, un système d'apprentissage intégré signifie que les sujets sont enseignés en vertu d'une approche multidisciplinaire et que des enseignants de différentes disciplines sont présents pour superviser la situation. Il est sage de commencer le processus d'apprentissage étape par étape, en ajoutant de nouveaux sujets à la cellule de simulation un par un. À la fin de la formation, tous les sujets sont mis en pratique ensemble. Résultat supplémentaire pour les étudiants, ils peuvent également faire l'expérience des activités du point de vue des détenus, car les formations de simulation sont généralement basées sur un modèle de jeu de rôle.

### Rapports de stage

#### Pratiques de sécurité dynamique et objectifs

La formation à la sécurité dynamique est encore plus efficace lorsqu'il est possible de mettre en pratique des compétences dans un environnement carcéral réel entre les études. Cela donne une compréhension plus réaliste de la vie en prison. Souvent, les étudiants font de la réalité dans les prisons une expérience différente de ce qu'ils imaginaient pendant la formation. Parfois, les prisons fonctionnent différemment, ou certaines procédures ne sont pas appliquées du tout. Cela peut se produire si le travail pratique dans les prisons est personnalisé afin de rendre les processus de travail plus faciles et plus pratiques pour les agents ou si les attentes relatives au traitement des détenus ne sont pas communiquées correctement à l'école de formation, ce qui peut entraîner une baisse de qualité de la formation.

Afin d'éviter cette dernière situation, en particulier dans le cas de la sécurité dynamique, la communication doit être ouverte à tous les niveaux de l'administration pénitentiaire. Les services pénitentiaires devraient être capables de partager les attentes et les lacunes à tous les niveaux et de tenir compte des derniers développements sur le terrain. La sécurité dynamique ne peut être atteinte si les agents

pénitentiaires ne tiennent pas compte des règles et procédures. De même, il n'y aura pas d'environnement de sécurité dynamique dans une prison si les nouveaux agents ne peuvent pas faire leur travail comme prévu parce que la formation a été insuffisante.

#### Formation du personnel

Dans de nombreux pays, y compris en Estonie, il est courant que, dans le cadre de leur stage, les étudiants fassent état des pratiques pénitentiaires. Cela leur donne la possibilité de s'exercer à rédiger un examen analytique de ce qu'ils ont vu et vécu en milieu carcéral. C'est un exercice important pour les préparer à leur carrière. En retour, ce rapport ou document peut également contribuer à la qualité de la formation. Pour ce faire, le rapport devrait répondre à la question suivante : qu'est-ce qui se fait différemment dans la prison par rapport à ce que vous avez appris pendant la formation et/ou que manque-t-il à la formation ? Si le rapport a été rempli, il est possible de discuter des problèmes soulevés avec les étudiants.

Les rapports peuvent en outre contribuer à des discussions plus larges entre les administrations pénitentiaires et les écoles de formation. En Estonie, l'école de formation crée un aperçu anonyme de toute différence identifiée entre pratiques de formation et pratiques pénitentiaires. Cet aperçu est utilisé à plusieurs fins :

- 1) Il est présenté à la direction de la prison et aux fonctionnaires des services pénitentiaires pour discuter des différences identifiées ;
- 2) Les sujets identifiés comme étant absents de la formation sont analysés ensemble et, si nécessaire, des décisions communes sont prises pour améliorer les programmes de formation ;
- 3) Les différences identifiées entre la pratique et la formation sont analysées de la même manière. Cela conduit à une décision unifiée sur les attentes vis-à-vis des services pénitentiaires, sur la question de savoir si l'école enseigne correctement les opérations pénitentiaires et si les pratiques pénitentiaires ont été personnalisées.
- 4) En fonction des décisions prises au niveau de la direction, de nouvelles mesures sont prises si nécessaire.
- 5) L'école lance le processus d'amélioration du programme, si nécessaire ;
- 6) Les directeurs d'unités pénitentiaires ramèneront le rapport sur les différences à la prison et décideront comment ils souhaitent

faire face aux lacunes et aux pratiques personnalisées des agents pénitentiaires. Souligner les mauvaises pratiques sans qu'aucune répercussion n'en découle en raison du rapport est considéré comme une mesure douce. Le/la responsable bénéficie ainsi d'un feed-back sur le mode de fonctionnement de l'unité et c'est à lui / elle de décider de la manière d'améliorer la situation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, un environnement de sécurité dynamique en prison n'est possible que si des discussions ouvertes sont menées à tous les niveaux de management. Si les enjeux sont discutés ouvertement et sans crainte de répercussions, cela dynamise également le milieu de travail pour les agents et leur permet de créer un environnement de sécurité dynamique pour les détenus.

### **Mentorat**

#### **Pratiques de sécurité dynamique et objectifs**

Comme nous l'avons mentionné, la sécurité dynamique est mise en œuvre plus efficacement si les nouveaux agents se sentent confiants et sont qualifiés dans leur travail. Ils doivent être capables d'observer, d'analyser et de réagir correctement à une situation. Cependant, les jeunes agents adaptent souvent leurs pratiques pour qu'elles soient plus compréhensibles pour eux ou parce qu'ils ne se souviennent pas suffisamment de l'enseignement de la formation. Pour éviter cet écueil, les étudiants doivent avoir la possibilité de pratiquer à plusieurs reprises leurs compétences dans un environnement de formation sûr, mais aussi dans des situations réelles en milieu carcéral. Les stages dans le cadre de la formation sont donc essentiels pour bien comprendre et confirmer les compétences acquises.

#### **Formation du personnel**

Dans de nombreux cas, les étudiants craignent cette période de stage et, notamment, d'oublier ce qui leur a été enseigné pendant la formation ou de ne pas être encore assez qualifiés. Il est toutefois compréhensible que les stagiaires commettent des erreurs pendant cette période. Un système de mentorat est souvent efficace pour soutenir les étudiants pendant le stage. Les mentors doivent être sélectionnés avec soin. Ils doivent être reconnus pour la qualité de leur travail mais aussi pour leur patience, la qualité de leur communication et leur solidarité. Le mentor doit être une personne vers laquelle l'étudiant peut se tourner pour toute nouvelle question. Les stages qui donnent les meilleurs résultats sont ceux

où le mentor et l'étudiant travaillent en étroite collaboration au début et où l'étudiant gagne progressivement son indépendance.

Par ailleurs, les systèmes de mentorat pendant le stage sont plus efficaces lorsque le mentor n'a pas plus de deux stagiaires à la fois. Cela permet une approche individuelle et un guidage approprié. Dans les services pénitentiaires estoniens, chaque prison a un membre du personnel supérieur supplémentaire qui peut soutenir les mentors de la prison et être présent pour les étudiants. La confiance entre l'étudiant et son mentor est un élément essentiel. Il est également important de soutenir les mentors, car le système n'est pas efficace si les mentors ne sont pas engagés dans le processus. L'agent de supervision peut garder un œil sur l'ensemble du processus de stage.

Les mentors de stage et l'école de formation doivent avoir une compréhension commune du processus. Le contraire risquerait de créer une confusion inutile. C'est pourquoi il peut être pertinent de prévoir pour les mentors une formation supplémentaire périodique, qui peut porter sur de nombreux sujets différents : (1) la mise à jour de ce qui est enseigné au cours de la formation et de ce que sont les attentes envers les mentors ; (2) la mise à jour des tâches au travail pour accroître leurs compétences ; (3) la façon de soutenir, de façon psychologique et communicative, une personne dans le processus d'apprentissage.

Un réseau de mentors est un bon moyen de recevoir des évaluations personnelles des étudiants après leur stage, avec la possibilité de signaler à l'école de formation les domaines dans lesquels un étudiant affiche de bonnes performances et ceux sur lesquels il doit renforcer son attention au cours de la prochaine période de formation. Cette contribution peut permettre à l'école de bénéficier d'une approche plus individuelle des élèves, si nécessaire. D'un autre côté, si le feed-back laisse entendre que la plupart des élèves ne sont pas à la hauteur de certaines tâches, tout le groupe peut se concentrer sur ces domaines pendant la formation.

En somme, les nouveaux agents pénitentiaires sont mieux formés si les informations données pendant leur formation sont les mêmes de la part de chaque partie engagée, qu'il s'agisse d'une école de formation ou d'un lieu de stage. L'environnement d'apprentissage doit être suffisamment sûr pour qu'ils puissent essayer d'exercer leurs fonctions, voire même en faisant

quelques erreurs. Les mentors peuvent apporter un soutien de qualité dans ce processus. La sécurité dynamique dans les prisons est réalisable si les membres du personnel se sentent en sécurité parmi leurs collègues et si les compétences acquises deviennent des pratiques de routine.

## Conclusion

**La sécurité dynamique est un concept et une méthode de travail qui valorise l'éthique, la communication quotidienne et les interactions, et qui contribue à la sécurité et à la réhabilitation.**

Ce document décrit certaines façons de traiter et d'enseigner la sécurité dynamique. L'ennéagramme, en tant qu'outil de communication et de conscience de soi, a été enseigné au personnel pénitentiaire et aux détenus et leur a donné un langage commun, ce qui a amélioré leur communication. Le Module Respect est une unité interne du centre pénitentiaire destiné aux détenus, mais auquel les agents de prison ont besoin d'être spécialement formés. Cela contribue également à la sécurité dynamique. Le concept d'agent de contact personnel donne à chaque agent pénitentiaire un rôle de soutien plus important : il soutient et guide les détenus, mais réagit aussi au besoin. Pour atteindre ce type de professionnalisme, la formation doit être multidimensionnelle. Il en va de même en Norvège, où le concept général de prison garantit que le personnel contrôle et, par sa présence, fait partie de la vie quotidienne des détenus. Les réunions d'évaluation des risques quotidiennes aident à organiser ce genre d'environnement, mais les méthodes doivent préalablement être enseignées aux agents en classe. Des formations par simulation, complétées par un apprentissage intégré, forment aux compétences multidimensionnelles nécessaires. Les stages encadrés en milieu carcéral pour pratiquer la sécurité dynamique permettent de mieux comprendre la communication et les interactions, et la façon dont elles contribuent à la sécurité.

La sécurité dynamique n'est toutefois pas autonome, mais doit être mise en œuvre avec la sécurité statique et organisationnelle. Avoir un bon système de sécurité est une condition préalable à une bonne réhabilitation, et vice versa. Toute méthode de travail qui valorise ces idées peut être considérée comme une meilleure pratique de sécurité dynamique.

## Abréviations

|                 |                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EPP</b>      | Enneagram Prison Project                                                                                                                   |
| <b>EPTA</b>     | Réseau européen des centres de formation des personnels pénitentiaires (European Penitentiary Training Academy Network)                    |
| <b>UE</b>       | Union européenne                                                                                                                           |
| <b>EuroPris</b> | Organisation européenne des administrations pénitentiaires et correctionnelles (European Organisation of Prison and Correctional Services) |
| <b>NHC</b>      | Comité Helsinki des Pays-Bas (Netherlands Helsinki Committee)                                                                              |
| <b>OSCE</b>     | Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe                                                                                  |
| <b>RM</b>       | Module Respect (Respect Module)                                                                                                            |
| <b>SIG</b>      | Groupe d'intérêt spécial (Special Interest Group)                                                                                          |
| <b>SJA</b>      | Analyse de sécurité du travail (Safe Job Analysis)                                                                                         |
| <b>ONU</b>      | Organisation des Nations Unies                                                                                                             |

## Bibliographie

- Bryans, S. (2015). Manuel sur la sécurité dynamique et le renseignement pénitentiaire. Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. <https://bit.ly/3q6ftyE>
- Conseil de l'Europe. (2016). *Guide du Conseil de l'Europe à l'intention des services pénitentiaires et de probation concernant la radicalisation et l'extrémisme violent*. <https://bit.ly/3kEx4N7>
- Drake, D. (2008). Staff and Order in Prisons. *Understanding Prison Staff*, 153–167. Willan Publishing.
- Jewkes, Y., & Bennett, J. (2008). *Dictionary of Prisons and Punishment*. Willan Publishing. <https://bit.ly/3r87vq1>
- Kajander, H. (2018). *The Dilemma of Implementing Interactive Work in the Finnish Prison Service*. <https://bit.ly/2PyTEvb>
- Liebling, A., & Arnold, H. (2004). *Prisons and their Moral Performance: A Study of Values, Quality and Prison Life*. Oxford University Press.
- Linderborg, H., Blomster, P., Muiluvouri, M., Tyni, S., & Laurila, T. (2015). *Unified organization - unified quality?* RISE. <https://bit.ly/3uPDX2y>
- Linderborg, H., Blomster, P., Tyni, S., & Muiluvuori, M. (2012). *Laatuaikaa vankilassa? tutkimus vankilaelämän laatuun vaikuttavista tekijöistä*. Rikosseuraamuslaitos.
- Penal Reform International. (2013). *Trouver un Équilibre entre Sécurité et Dignité en milieu carcéral : un cadre pour un monitoring préventif Monitoring de la Détention : Outil pratique*. PRI. <https://bit.ly/20nfSzl>
- Tait, S. (2008). Care and the prison officers: beyond "turnkeys" and "care bears." *Prison Service Journal*, 180. <https://bit.ly/3q8ftyd>



### 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)

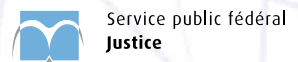
### Adresse postale :

#### EuroPris

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

### Adresse de visite :

Bezuidenhoutseweg 20  
2594 AV La Haye  
Pays-Bas



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