

LA SÉCURITÉ DYNAMIQUE DANS LE DOMAINE DE LA PRIVATION DE LIBERTÉ

Manuel

▪ S K J V ▪ ▪
▪ ▪ C S C S P
C S C S P ▪ ▪

Édition

Centre suisse de compétence en matière
d'exécution des sanctions pénales CSCSP
Avenue Beauregard 11
CH-1700 Fribourg
www.cscsp.ch

Rédaction

Ahmed Ajil, Auteur
Guido Sturny, Contributeur
Laura von Mandach, Contributrice
Claude Tacchini, Contributrice

2021

© CSCSP

RÉSUMÉ

Dans ses recommandations du 8 avril 2018, la CCDJP recommande l'introduction et le renforcement du concept de sécurité dynamique dans les établissements pénitentiaires. La sécurité dynamique décrit un paradigme de travail spécifique à l'exécution des sanctions pénales qui fait la part belle aux relations entre collaboratrice ou collaborateurs et personnes détenues, et prône aux premiers une fonction clé dans le renforcement de la sécurité. La sécurité dynamique est de plus en plus considérée, au niveau international, comme un élément préventif essentiel de l'exécution des sanctions pénales. Dans le cadre des réflexions concernant la gestion d'enjeux sécuritaires dans l'exécution des sanctions pénales, il peut s'avérer judicieux de promouvoir le concept de sécurité dynamique dans la mesure où ce dernier permet un travail de prévention à long terme face à différents phénomènes.

Le présent manuel du CSCSP a été élaboré pour décrire le concept de sécurité dynamique et le rendre accessible aux acteurs de la privation de liberté. Après une courte introduction, le **chapitre 2** proposera une définition du concept de la sécurité dynamique. Le **chapitre 3** s'intéressera au rôle du personnel dans la mise en œuvre de la sécurité dynamique, notamment au moyen d'une intervention qualifiée, baptisée «autorité dynamique». Les quatre aspects principaux du concept de «sécurité dynamique» principalement mis en œuvre par les collaboratrices et collaborateurs y seront également expliqués.

Le **chapitre 4** abordera la question des conditions générales opérationnelles et stratégiques devant être instaurées pour que les aspects décrits au chapitre 3 puissent être effectivement mis en œuvre. Les chapitres 3 et 4 s'accompagneront également de réflexions et de pistes d'action sous la forme «d'outils et de pratiques éprouvées» pouvant être utiles pour la mise en pratique du concept. Enfin, le **chapitre 5** présentera des observations finales générales.

«La sécurité dynamique désigne une organisation de la vie quotidienne en prison, notamment des interactions entre personnel pénitentiaire et personnes détenues, qui est à la fois humaine, respectueuse et équitable, et qui garantit et influe positivement sur la transmission d'informations au sein de l'établissement. Ainsi, la sécurité dynamique permet, d'une part, de détecter et de comprendre à temps les changements de comportement pertinents afin d'exercer une influence ciblée et, d'autre part, de contribuer à la resocialisation des personnes détenues.»

Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales, 2020

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| RÉSUMÉ | 3 |
| 1. INTRODUCTION | 6 |
| 1.1 Contexte | 6 |
| 1.2 Groupes cibles | 7 |
| 1.3 Procédure d'élaboration du présent manuel | 7 |
| 1.4 Importance de la sécurité dynamique dans le climat politique actuel | 8 |
| 1.5 Le paysage suisse de l'exécution des sanctions pénales | 9 |
| 2. SÉCURITÉ DYNAMIQUE DANS LE DOMAINE DE L'EXÉCUTION DES SANCTIONS PÉNALES | 11 |
| 2.1 Les trois dimensions de la sécurité | 11 |
| 2.2 Définition | 12 |
| 2.2.1 Le juste équilibre | 13 |
| 2.3 La sécurité dynamique, dans quel but ? | 14 |
| 3. MISE EN ŒUVRE DE LA SÉCURITÉ DYNAMIQUE (I): LE RÔLE CLÉ DU PERSONNEL | 16 |
| 3.1 «Autorité dynamique» : le rôle du personnel dans le domaine de l'exécution des sanctions pénales | 16 |
| 3.1.1 Règles prévues par la loi contre règles dans la pratique | 17 |
| 3.1.2 «Bonne» relations contre relations «adéquates» | 18 |
| 3.1.3 Vision du monde tragique contre cynique | 18 |
| 3.1.4 «Orientation sécurité» contre «orientation relations» | 18 |
| 3.1.5 «Bonne» confiance en soi contre «mauvaise» confiance en soi | 19 |
| 3.1.6 Exercice idéal de l'autorité dynamique | 19 |
| 3.2 La sécurité dynamique au quotidien | 20 |
| 3.2.1 Attention portée aux personnes détenues et connaissance de ces dernières | 21 |
| 3.2.2 Interactivité | 23 |
| 3.2.3 Relations positives | 25 |
| 3.2.4 Contrôle et désescalade | 29 |
| 4. MISE EN ŒUVRE DE LA SÉCURITÉ DYNAMIQUE (II): ASPECTS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS | 30 |
| 4.1 Orientation stratégique | 30 |
| 4.2 Personnel | 31 |
| 4.2.1 Recrutement | 31 |
| 4.2.2 Formation et perfectionnement | 33 |
| 4.2.3 Gestion du personnel | 36 |
| 4.2.4 Santé du personnel | 37 |
| 4.2.5 Prévention de la manipulation | 38 |
| 4.2.6 Ressources en personnel | 39 |
| 4.3 Gestion de l'information | 39 |
| 4.3.1 Processus structurés pour le flux d'information quotidien | 40 |
| 4.3.2 Gestion de l'information entre établissements | 40 |
| 4.4 Occupations constructives | 42 |

▪ S K J V ▪ ▪
▪ ▪ C S C S P
C S C S P ▪ ▪

| | | |
|----|---|----|
| 5. | OBSERVATIONS FINALES | 44 |
| 6. | SOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES | 47 |

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Les attaques perpétrées sur le sol européen au cours des dernières années ont conduit plusieurs États européens à élaborer des stratégies pour les prévenir et les combattre. La Suisse, jusqu'ici relativement peu concernée par cette problématique¹, s'est également attelée à la tâche, dans une perspective entièrement préventive. En décembre 2017, le Réseau national de sécurité (RNS) a publié le plan d'action national de lutte (PAN) contre la radicalisation et l'extrémisme violent. En référence à ce dernier, la CCDJP a adopté, le 12 avril 2018², ses recommandations concernant la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent dans le cadre de l'exécution des sanctions pénales.

Les recommandations de la CCDJP concernent les thématiques suivantes:

- Instruments et méthodes de l'évaluation des risques
- Mesures et interventions opérationnelles
- Formation et qualification des collaborateurs et des représentants religieux
- Collaboration avec les services de renseignement cantonaux (SRCant)
- Collaboration avec la gestion cantonale des menaces (GCM)
- Collaboration avec le Ministère public de la Confédération et les tribunaux fédéraux.

Dans le cadre de la thématique «Mesures et interventions opérationnelles», la CCDJP recommande une introduction et un renforcement du concept de *sécurité dynamique* dans les prisons. La sécurité dynamique décrit une vision de l'exécution des sanctions pénales qui fait la part belle aux relations entre personnel et personnes détenues et attribue à ces relations une fonction clé dans le renforcement de la sécurité. La sécurité dynamique est de plus en plus considérée, au niveau international, comme un élément préventif essentiel de l'exécution des sanctions pénales. Dans le cadre de la mise en place de son nouveau domaine de prestations Pratique, le Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales (CSCSP) est chargé de promouvoir et de renforcer le concept de sécurité dynamique (recommandation 1b)³. Afin d'accomplir cette mission, le CSCSP a rédigé le présent manuel de la sécurité dynamique, destiné à associer les connaissances issues de la recherche sur l'exécution des sanctions, en Suisse et à l'international, à l'expertise pratique des établissements pénitentiaires suisses.

¹ Selon les informations les plus récentes du SRC, il s'agirait de 16 personnes retournées de zones de conflit, où elles avaient rejoint des groupements terroristes, et de 57 personnes à risque, cf. www.vbs.admin.ch/fr/themes/recherche-reseignements/voyageurs-djihad.html.

² Recommandations de la CCDJP du 12 avril 2018 concernant la gestion de la radicalisation et de l'extrémisme violent dans le cadre de l'exécution des sanctions pénales en Suisse (téléchargement : www.skjv.ch/sites/default/files/documents/030318_Recommandations_Radicalisation_JuV_FR.pdf)

³ Le présent manuel a été rédigé par Ahmed Ajil, avec le concours, du côté du CSCSP, de Claude Tacchini, Guido Sturny, Laura von Mandach, Barbara Rohner et Nina Bähler. Sur le plan pratique, les membres du groupe de travail Sécurité dynamique ont livré des contenus précieux pour le manuel. Nous remercions Stephan Baldinger, Sascha Furrer, Sascha Gees, Renata Sargent, Claudio Zai, Alain Borboen, Yves Jacquemettaz, Grégoire Dorsaz, Thierry Fridez, Jérôme Jean-Bourquin, Pierre-Alain Nyffenegger, Cédric Udry. Nous remercions également les interlocuteurs cantonaux Christian Clerici, Hans-Rudolf Schwarz, Andreas Gigon, Serge Berger, Stefano Laffranchini ainsi que les secrétaires de concordats Joe Keel, Benjamin Brägger et Blaise Péquignot, pour leur participation active à l'enquête qualitative. Enfin, les auteurs remercient Gero Meinen (ancien responsable de l'exécution des sanctions pénales de Berlin), Jörg Peschak (services de probation de Vienne), Henrik Linderborg (exécution des sanctions pénales de Suède, groupe de travail Sécurité dynamique Europris) pour leur lecture attentive et critique ainsi que Joe Keel, Renata Sargent et Hans-Rudolf Schwarz pour leurs remarques complémentaires approfondies.

Bien que les travaux sur la sécurité dynamique trouvent leur source dans la thématique de la radicalisation violente, le présent manuel ne traite pas spécifiquement de ce phénomène. Le CSCSP considère qu'une introduction et un renforcement du concept de sécurité dynamique en général permettent d'identifier précocement les changements et évolutions problématiques et d'exercer une influence préventive sur ces derniers. Ceci inclut la problématique du terrorisme. Les autres travaux du CSCSP déclenchés par le document-cadre de la CCDJP traitent spécifiquement des aspects de la thématique pertinents pour l'exécution des sanctions pénales (évaluation des risques, désengagement, formation).

1.2 Groupes cibles

Le présent manuel s'adresse principalement aux responsables d'établissements et aux cadres. Il a vocation à les sensibiliser au concept et à les informer des conditions générales à mettre en place pour que la sécurité dynamique puisse être mise en œuvre. En outre, il peut être intéressant pour les spécialistes au niveau des cantons, des concordats ou de la Confédération ainsi que pour les chercheurs, car il livre des explications et des informations sur l'exécution des sanctions pénales en général et sur le concept de la sécurité dynamique en particulier. Dans ce manuel, l'accent est mis sur un aspect spécifique du système d'exécution des sanctions pénales, à savoir les établissements de privation de liberté. Dans le cadre de travaux futurs, il est recommandé d'élargir la perspective adoptée afin de couvrir les formes d'exécution de sanctions pénales ou de mesures qui ont lieu *extra muros* et de réconcilier la sécurité dynamique avec des concepts de travail appliqués dans ce contexte.

1.3 Procédure d'élaboration du présent manuel

Le présent manuel se base, d'une part, sur une **revue de la littérature** qui a tenu compte, en sus d'une recherche spécifique sur le terme, non encore largement répandu, de «sécurité dynamique», de travaux sur des thèmes tels que le travail relationnel dans le domaine de l'exécution des sanctions pénales, le rôle du personnel, les droits de l'homme et l'exécution des sanctions pénales, la prévention des conflits dans les prisons, ainsi que, d'autre part, sur des travaux sur la durabilité, la prévention et la sécurité de manière générale.

Pour obtenir un aperçu de la visibilité et de la mise en œuvre au niveau international ainsi que de la communication relative au concept de sécurité dynamique, une **enquête** au moyen du système de gestion des connaissances (Knowledge Management System, KMS) a été menée en mars 2019 par Europris. Europris est un réseau de services pénitentiaires dont le CSCSP fait partie depuis 2018. Le KMS permet de prendre contact avec tous les États membres pour les interroger sur l'état de mise en œuvre de la sécurité dynamique dans leurs établissements et sur la manière dont le concept est enseigné, si tant est qu'il le soit. Pour la plupart des dix pays qui ont participé à l'enquête, la sécurité dynamique est un concept assez courant. Une minorité l'enseigne explicitement. Pour ce faire, les centres de formation s'appuient principalement sur le manuel de l'ONUUDC, qui sert également de fondement au présent manuel du CSCSP.

L'expertise et l'expérience des professionnel-le-s du milieu carcéral ont été prises en compte via deux canaux. D'une part, dix **ateliers** – cinq en allemand et cinq en français – avec des représentant-e-s (principalement des responsables de la sécurité) de douze établissements au total ont eu lieu entre janvier et juin 2019. Des représentant-e-s de divers établissements ont été invité-e-s pour tenir compte de l'hétérogénéité du système carcéral, notamment de centres d'exécution des mesures, d'établissements

de détention préventive et d'établissements d'exécution de peines de courte durée et de longue durée. Dans le cadre de ces ateliers, les participant-e-s ont été invité-e-s à partager des pratiques éprouvées et à exposer les mesures nécessaires dans différents domaines tels que la sécurité, la prévention, le personnel et l'information. À cet égard, les questions suivantes ont été abordées: le concept de sécurité dynamique est-il connu comme tel ? Si oui, sous quelle forme ? Quelles sont les pratiques actuelles qui s'apparentent au concept de sécurité dynamique ? Quelles conditions structurelles et culturelles faut-il réunir en pratique pour instaurer des établissements basés sur la sécurité dynamique ? Sous quelle forme faut-il transmettre le manuel «Sécurité dynamique» et à qui doit-il s'adresser ?

Dans un deuxième temps, plusieurs **visites d'établissements** ont été organisées à partir de juin 2019 sur la base des conclusions tirées de l'atelier. À cet égard, des responsables d'établissements et des secrétaires de concordats ont été interrogé-e-s au moyen d'un questionnaire uniforme sur l'état de mise en œuvre de la sécurité dynamique et sur les mesures nécessaires dans ce domaine.

Durant l'automne et l'hiver, il a été fait appel à trois experts externes afin de recueillir leur opinion sur le projet de manuel. Le groupe de travail Sécurité dynamique a également commenté le projet de manuel durant cette période. Au cours de la première moitié de l'année 2020, les directrices et directeurs des offices cantonaux de l'exécution des sanctions pénales ont été invité-e-s à consulter le manuel. En novembre 2020, la CCDJP a finalement pris note du manuel.

1.4 Importance de la sécurité dynamique dans le climat politique actuel

Au cours des dernières décennies, le paysage de l'exécution des sanctions pénales a considérablement changé. Dans leur article avant-gardiste «The New Penology⁴» paru en 1992, les chercheurs Feeley et Simon décrivaient l'avènement d'une nouvelle ère dans laquelle le domaine de l'exécution des peines serait marqué par une approche axée sur le management. Durant cette ère, l'accent serait placé sur la réduction et sur la gestion de groupes à risque, au détriment de la mission d'accompagnement. Ceci irait de pair avec un renforcement de l'accent mis sur les technologies et le traitement des données ainsi qu'avec un recours accru aux instruments d'évaluation des risques.

Depuis leur article, nombre de leurs prédictions se sont réalisées. La politique pénale des États européens est de plus en plus dominée par une approche axée sur le management et la sécurité. À cela s'ajoute le fait que les sociétés européennes sont de moins en moins enclines à prendre des risques et se distinguent par une punitivité accrue. Dans un objectif d'efficacité, des voix s'élèvent en faveur du regroupement, voire de la centralisation des établissements pénitentiaires. La Suisse n'est, elle non plus, pas épargnée par ces tendances de société et de politique de sécurité.

Andrew Coyle et Helen Fair, auteurs du manuel «A human rights approach to prison management⁵», écrivent que l'attitude face aux principes de respect des droits de l'homme dans le domaine de la sécurité a changé au cours des dernières décennies. Après la Seconde Guerre mondiale, un consensus a semblé s'établir concernant le caractère indispensable de droits de l'homme universels, ce qui incluait aussi les personnes détenues. Au début du XXI^e siècle, cependant, une croyance commence à se propa-

⁴ Feeley & Simon (1992)

⁵ Coyle & Fair (2018)

ger, selon laquelle les menaces actuelles sont tellement graves qu'elles entravent désormais l'application universelle des droits de l'homme. À cet égard, Coyle et Fair se réfèrent notamment aux personnes détenues considérées comme un danger pour la sécurité nationale ou internationale. Les personnes incarcérées pour des infractions relevant du domaine du terrorisme incarnent naturellement cette menace.

En outre, concernant la prévention de la radicalisation violente, l'accent a de plus en plus été placé, ces dernières années, sur les prisons. En effet, plusieurs terroristes ayant commis des attentats en France, en Belgique et en Angleterre avaient séjourné en prison et expliqué que c'était dans le milieu carcéral qu'ils s'étaient radicalisés. Des voix se sont élevées pour qualifier les prisons de «terreau de la radicalisation».

Les prisons offrent naturellement, à de nombreux égards, les raisons et la possibilité de se radicaliser. Celui qui est enfermé par l'État a tendance à percevoir négativement ce dernier. Une détention est, en outre, une forme de violence vis-à-vis de laquelle une personne détenue peut développer, logiquement, une grande rancune. S'ajoute à cela le fait qu'au sein d'un établissement, une personne peut être influencée par d'autres ou peut elle-même en influencer d'autres⁶.

Le secteur pénal du terrorisme est, dans une certaine mesure, devenu l'incarnation de la menace à l'égard de la sécurité nationale et internationale. Certains groupes de personnes, notamment des personnes détenues associées à l'islam, sont donc souvent considérés comme suspects, y compris au sein des établissements pénitentiaires. Les risques de sur-réactions, de suspicions et de stigmatisation sont d'autant plus élevés et compromettent la mise en œuvre et le maintien de la sécurité dynamique⁷.

Dans un tel climat politique, les responsables d'établissements continuent d'avoir du mal à préserver l'équilibre entre sécurité et réinsertion. Il est toutefois très important que les adaptations requises sur le plan structurel et sur le plan du personnel aient été mises en œuvre pour garantir le développement et le renforcement de la sécurité dynamique dans les établissements. L'exécution des sanctions pénales demeure une tâche essentiellement sociale et humaine. Si le concept de sécurité dynamique reçoit toute l'attention qu'il mérite et que les ressources sont mobilisées pour sa mise en œuvre, il est possible de faire progresser la prévention de la radicalisation violente tout en diminuant le risque de sur-réaction et de stigmatisation.

1.5 Le paysage suisse de l'exécution des sanctions pénales

Conformément à la tradition fédéraliste suisse, la pratique de l'exécution des sanctions pénales est soumise à la souveraineté *cantonale*, comme le prévoit l'art. 123 de la Constitution fédérale⁸. Tandis que cette compétence réglementaire des cantons peut représenter un important avantage puisqu'elle permet l'adaptation de la pratique aux besoins locaux, elle entraîne, dans la pratique, d'importantes différences entre les établissements pénitentiaires en Suisse. Tous les cantons font partie d'un concordat et disposent, à différents niveaux, de bases juridiques régissant la pratique de l'exécution des sanctions pénales. Il s'agit à cet égard de lois, d'ordonnances, de directives, de recommandations, de notices et de règlements internes. Au

⁶ Hamm (2013)

⁷ Liebling & Williams (2017)

⁸ Selon l'art. 123, al. 1, Cst., la législation en matière de droit pénal et de procédure pénale relève de la compétence de la Confédération. En revanche, selon l'al. 2 de ce même article, l'exécution des peines et des mesures en matière de droit pénal est du ressort des cantons, sauf disposition contraire de la loi.

niveau microéconomique, la pratique est influencée par le règlement interne ainsi que par les dispositions d'exécution et les directives de l'établissement pénitentiaire.

Le contexte suisse est donc marqué par une grande hétérogénéité. Les 102 établissements sont de taille variée: tandis que la plus petite des prisons n'offre que 5 places de détention, la plus grande peut accueillir 398 personnes détenues⁹. En outre, les prisons remplissent des missions légales diverses: elles peuvent être utilisées à des fins de détention administrative dans le cadre de procédures pénales (détention préventive et détention de sécurité) ou relevant du droit des étrangers ainsi que pour les différentes formes de détention pénale. Dans ce dernier domaine, il existe, outre les prisons, d'autres établissements de privation de liberté et les institutions d'exécution des mesures thérapeutiques. Ces dernières ont une finalité essentiellement thérapeutique et disposent, par conséquent, de davantage de ressources humaines, le travail relationnel représentant une part importante de leur mandat de prise en charge. En outre, des sanctions de droit pénal sont exécutées dans des institutions qui ne sont pas soumises aux autorités de l'administration pénitentiaire, telles que des cliniques psychiatriques ou des foyers d'habitation privés.

Une équipe de recherche norvégienne a constaté que la mise en œuvre de la sécurité dynamique dans les établissements de petite taille (jusqu'à 50 personnes détenues) était généralement plus facile à mettre en œuvre que dans les établissements de moyenne et de grande taille. L'équipe de recherche explique que dans les établissements de taille modeste, le contact entre personnel et personnes détenues était souvent plus intensif, permettant l'identification précoce des problèmes. Les collaboratrices et collaborateurs assumant souvent plusieurs fonctions à la fois (prise en charge, gestion d'équipe, administration, etc.), ils et elles sont davantage confronté-e-s au quotidien des personnes détenues. Selon les analyses de l'équipe de recherche, les personnes détenues se sentent mieux prises en charge dans les petites structures et attestent d'une relation humaine qui leur permet d'organiser leur détention de manière constructive. Il s'ensuit, en outre, une baisse des frais de santé¹⁰. En revanche, les établissements pénitentiaires de grande taille disposent de davantage de possibilités et de ressources pour des interventions et des programmes de réinsertion.

Les réalités du paysage de l'exécution des sanctions pénales suisse doivent naturellement être prises en compte dans les efforts de mise en œuvre de la sécurité dynamique. Dans ce sens, le présent manuel entend proposer des explications et des pistes de réflexion pour des adaptations structurelles et opérationnelles. Cependant, il appartient aux spécialistes dans les offices pénitentiaires et les établissements de privation de liberté d'identifier les aspects importants pour leur contexte propre et qui doivent être promus dans le cadre politique. Le CSCSP est convaincu que tous les établissements pénitentiaires peuvent profiter de la promotion de la sécurité dynamique, que ce soit pour renforcer la sécurité dans le cadre de la prévention, instaurer une atmosphère de travail durable ou remplir plus efficacement leur mission de réinsertion. À cet effet, les principes de la sécurité dynamique doivent faire partie intégrante de la méthode de travail, de la conception de la sécurité et du vocabulaire de la pratique de l'exécution des sanctions pénales¹¹.

⁹ Cf. www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kriminalitaet-strafrecht/justizvollzug/justizvollzugseinrichtungen.assetdetail.8126302.html

¹⁰ Johnsen, Granheim & Helgesen (2011)

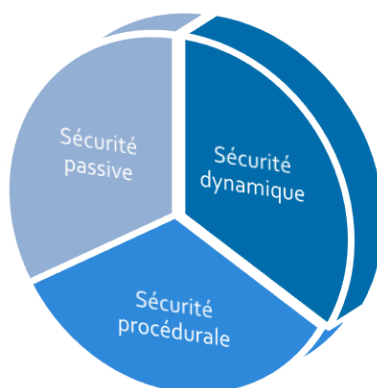
¹¹ P. ex. via le développement d'un concept de « sécurité dynamique » au niveau de l'établissement, conformément aux recommandations du domaine de prestations Sécurité du CSCSP.

2. SÉCURITÉ DYNAMIQUE DANS LE DOMAINE DE L'EXÉCUTION DES SANCTIONS PÉNALES

2.1 Les trois dimensions de la sécurité

Les établissements pénitentiaires remplissent une mission de sécurité importante. Ils sont chargés d'empêcher les personnes détenues de commettre des infractions susceptibles de mettre en danger des tiers ou la sécurité publique. Cette sécurité peut être garantie de différentes façons. D'une part, les établissements disposent d'une **sécurité passive** avec une infrastructure physique et la technologie correspondante (telle que murs, portes sécurisées, serrures, portails, caméras, détecteurs de métaux, détecteurs de signaux, etc.). D'autre part, la **sécurité procédurale** («procedural security» en anglais) est garantie par le fait que les processus liés au travail de l'exécution des sanctions pénales sont clairement définis et qu'ils confèrent aux collaboratrices et collaborateurs une sécurité en matière d'action. Par exemple, la standardisation et la mise à disposition par écrit de procédures d'admission, de fouilles de cellules, d'un traitement des demandes ou d'un système de gestion des conflits sont utiles aux collaboratrices et collaborateurs.

La composante personnelle est au moins aussi importante pour la sécurité de l'exécution des sanctions pénales. Outre le personnel pénitentiaire, toute une palette de spécialistes (dans les domaines social, médical, thérapeutique, etc.) intervient au sein de l'établissement et interagit avec les personnes détenues. La **sécurité dynamique** fait référence aux interactions entre membres du personnel et personnes détenues. La sécurité dynamique est garantie si les collaboratrices et collaborateurs connaissent bien les personnes détenues, interagissent souvent avec elles, sont informé-e-s de leur état de santé (mental et physique) et de l'évolution de ce dernier, entretiennent des relations respectueuses et équitables et créent un environnement dans lequel elles se tournent vers les membres du personnel pour leur demander de l'aide ou leur signaler des problèmes.



*Illustration 1 :
 Les trois dimensions de la sécurité*

2.2 Définition

Tandis que certains aspects de la sécurité dynamique (respect de la dignité humaine, recours à la force, etc.) sont présents dans de nombreuses lois et recommandations, la mention spécifique du concept est plutôt rare. Les définitions suivantes ont été compilées:

«La sécurité assurée par des barrières physiques et autres moyens techniques doit être complétée par une sécurité dynamique assurée par des membres du personnel alertes connaissant bien les détenus dont ils ont la charge¹².»

Règle 51.2. des règles pénitentiaires européennes (Rec(2006)2)

«Le maintien du contrôle en prison devrait être fondé sur le recours à la sécurité dynamique, c'est-à-dire le développement par le personnel de relations positives avec les détenus, basées sur la fermeté et la loyauté, accompagnées d'une connaissance de la situation individuelle des détenus et de tout risque que chacun d'entre eux peut présenter¹³.»

Règle 18a des recommandations du Conseil de l'Europe (Rec(2003)23) concernant les condamnés à perpétuité et les autres détenus de longue durée

«Le personnel doit adopter une approche dynamique de la sécurité et de la sûreté, fondée sur une relation positive avec les mineurs de l'institution.»¹⁴

Règle 88.3. des recommandations du Conseil de l'Europe Rec(2008)11 sur les délinquants mineurs faisant objet de sanctions ou de mesures

«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. 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 (murs, barrières, verrous, éclairages et équipement employé, si nécessaire, pour contenir les détenus).»¹⁵

Lignes directrices du Conseil de l'Europe à l'intention des services pénitentiaires et de probation concernant la radicalisation et l'extrémisme violent, du 2 mars 2016

¹² www.bj.admin.ch/bj/fr/home/sicherheit/smv/rechtsgrundlagen/international/euoparat.html

¹³ www.bj.admin.ch/bj/fr/home/sicherheit/smv/rechtsgrundlagen/international/euoparat.html

¹⁴ www.bj.admin.ch/bj/de/home/sicherheit/smv/rechtsgrundlagen/international/euoparat.html

¹⁵ rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806f3d51

(Traduction du CSCSP)

La formation du personnel doit comprendre

*«la sécurité et la sûreté, notamment la notion de sécurité dynamique, l'usage de la force et de moyens de contrainte, ainsi que la prise en charge des délinquants violents, en tenant dûment compte des techniques de prévention et de désamorçage telles que la négociation et la médiation.»*¹⁶

Règle 76c des Règles Nelson Mandela (2015)

Afin de réduire les tensions inhérentes au sein de l'établissement, l'expérience montre qu'il existe une stratégie de base consistant à

*«promouvoir l'établissement de bonnes relations entre les détenus et le personnel, veiller à ce que le ratio détenus/personnel pénitentiaire soit suffisant, diriger l'énergie des détenus vers des activités constructives et établir un régime carcéral raisonnable et équilibré.»*¹⁷

Liste de contrôle de l'ONU DC aux fins d'évaluation du respect des Règles Nelson Mandela

À maintes reprises, il est fait référence, dans la littérature, au **rôle des collaboratrices et collaborateurs pénitentiaires**, à leur vigilance, aux relations avec les personnes détenues et aux connaissances des besoins et des risques de ces dernières par l'utilisation du terme de sécurité dynamique. En outre, les personnes détenues doivent être impliquées dans des activités constructives. Enfin, il est fait référence à l'importance de la dotation en personnel: en l'absence de personnel suffisant, la sécurité dynamique ne peut être garantie.

Il est intéressant de noter qu'en dépit d'une intense réflexion autour du concept, il n'existe manifestement pas, jusqu'à aujourd'hui, de définition consensuelle du terme dans la littérature spécialisée.

Le CSCSP propose donc la définition suivante:

«La sécurité dynamique désigne une organisation de la vie quotidienne en prison, notamment des interactions entre personnel pénitentiaire et personnes détenues, qui soit à la fois humaine, respectueuse et équitable, et qui garantisse et influe positivement sur la transmission d'informations au sein de l'établissement. Ainsi, la sécurité dynamique permet, d'une part, de détecter et de comprendre à temps les changements de comportement pertinents afin d'exercer une influence ciblée et, d'autre part, de contribuer à la resocialisation des personnes détenues.»

2.2.1 Le juste équilibre

Dans le cadre d'une gestion efficace de la sécurité, aucune des trois composantes de sécurité ne prédomine, elles sont équilibrées. Se reposer uniquement sur la sécurité passive, autrement dit la technologie et l'infrastructure, pour gérer un établissement pénitentiaire aurait des conséquences désastreuses. Une infrastructure de qualité, sur les plans tant de l'architecture que de la technologie, est essentielle, décharge les collaboratrices et collaborateurs et les sécurise dans de nombreux domaines.

¹⁶ www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-F-ebook.pdf

¹⁷ www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Checklist-Mandela_Rules-French.pdf

En outre, sans la sécurité passive et procédurale, la sécurité dynamique ne peut pas être garantie. La sécurité d'un établissement pénitentiaire passe par l'existence d'infrastructures efficaces et solides, la mise en place de mesures de sécurité procédurales claires et fiables et la promotion et l'application de la sécurité dynamique.



2.3 La sécurité dynamique, dans quel but ?

La sécurité dynamique ne contribue pas seulement à l'accomplissement de la mission de sécurité de l'exécution des sanctions pénales. Elle revêt également une importance centrale pour un autre type de tâche. L'art. 75 du code pénal suisse énonce:

«L'exécution de la peine privative de liberté doit améliorer le comportement social du détenu, en particulier son aptitude à vivre sans commettre d'infractions. Elle doit correspondre autant que possible à des conditions de vie ordinaires, assurer au détenu l'assistance nécessaire, combattre les effets nocifs de la privation de liberté et tenir compte de manière adéquate du besoin de protection de la collectivité, du personnel et des codétenus.»

Le concept de sécurité dynamique tient compte du respect de l'art. 75. L'atmosphère au sein des établissements et l'influence des collaboratrices et collaborateurs sont d'une importance cruciale pour la réinsertion des personnes détenues. À cet égard, la dimension dynamique de la sécurité joue, d'une certaine façon, un rôle plus important que la sécurité passive ou procédurale. La prise en compte du concept de sécurité dynamique dans la formation des collaboratrices et collaborateurs et sa mise en œuvre dans le quotidien carcéral peuvent contribuer de manière considérable à la sécurité interne ainsi que, via la réinsertion réussie des personnes détenues, à la sécurité générale¹⁸. La mise en œuvre systématique de la **sécurité dynamique** a, à de nombreux égards, un effet positif sur le quotidien et sur l'incidence d'un établissement pénitentiaire sur la prévention des rechutes.

Légitimité interne

Si les collaboratrices et collaborateurs connaissent bien les personnes détenues et qu'il existe entre elles et eux des relations empreintes de respect et d'équité, la légitimité interne d'un établissement s'en trouvera renforcée. Autrement dit, une personne détenue acceptera le rôle des membres du personnel et leur accordera de la légitimité même si elle se trouve dans un contexte dans lequel son droit fondamental à la liberté lui a été retiré. Le travail des collaboratrices et collaborateurs est davantage considéré comme équitable et transparent et permet de prévenir les frustrations du côté des personnes détenues. En outre, il ne fait pas que promouvoir le respect des personnes détenues à l'égard des collaboratrices et collaborateurs et de l'établissement. Les études prouvent que *l'accroissement de la légitimité interne entraîne celui de la légitimité externe*: autrement dit, les personnes détenues développent également une attitude plus positive à l'égard du système judiciaire. Si elles perçoivent les processus comme équitables et transparents, leur attitude à l'égard de leur sanction est plus constructive et ce, quel que soit le résultat proprement dit. La légitimité interne permet donc d'instaurer des bases clés pour le travail de réinsertion¹⁹.

¹⁸ Zahars & Stivrenieks (2018)

¹⁹ Crewe (2011)

Prévention

Un fonctionnement basé sur la sécurité dynamique renforce la prévention des exactions au sein de l'établissement et de la violence entre personnes détenues, à l'égard des collaboratrices et collaborateurs et à l'égard de soi-même. En effet, si les membres du personnel sont régulièrement en contact avec les personnes détenues, qu'ils et elles sont attentifs à leur état de santé et perçoivent des changements et, notamment, des dégradations dans leur état ou leur comportement, ils et elles peuvent rechercher rapidement le dialogue et introduire des mesures correspondantes. En outre, des collaboratrices et collaborateurs vigilant·e·s et intéressé·e·s détectent plus rapidement des changements de dynamique entre personnes détenues et peuvent ainsi prévenir des affrontements violents plus tôt. Enfin, la sécurité dynamique incite davantage les personnes détenues à se tourner vers le personnel en cas de problèmes. Les collaboratrices et collaborateurs ont ainsi accès plus rapidement à des informations auxquelles ils et elles peuvent réagir en temps utile. Il existe une raison très pragmatique à la mise en œuvre de la sécurité dynamique: c'est qu'elle fonctionne²⁰.

Une culture d'entreprise saine

Tant pour le personnel que pour les personnes détenues, l'établissement est, dans une certaine mesure, un foyer. Un lieu où l'on passe autant de temps devrait dans l'idéal offrir une atmosphère agréable et saine. Les principes de la sécurité dynamique sont orientés vers le fait d'instaurer une culture d'entreprise saine, dans laquelle tant les collaboratrices et collaborateurs que les personnes détenues peuvent évoluer positivement. La sécurité dynamique contribue notamment à l'effet humanisant de l'accroissement des échanges: du fait du renforcement de la dynamique interpersonnelle, les collaboratrices et collaborateurs et les personnes détenues se perçoivent, dans leurs relations de travail, comme des humains. Cela évite des stigmatisations hâtives et le cynisme lié à la frustration. En fin de compte, une atmosphère de travail saine favorise la durabilité et la santé du personnel, ce qui, pour un établissement, s'avère payant sur les plans tant humain qu'opérationnel²¹.

²⁰ Crétenot (2013)

²¹ Avakian (2000)

3. MISE EN ŒUVRE DE LA SÉCURITÉ DYNAMIQUE (I): LE RÔLE CLÉ DU PERSONNEL

Les deux chapitres qui suivent détaillent la mise en œuvre de la sécurité dynamique au sein de l'établissement pénitentiaire. Le rôle du personnel est abordé spécifiquement dans le présent chapitre, tandis que le chapitre 4 contient des réflexions sur les aspects stratégiques et opérationnels essentiels à la mise en œuvre au quotidien. En d'autres termes, une première partie est dédiée à la mise en pratique au niveau micro, et une deuxième partie, à la présentation des conditions propices à cette mise en pratique.

Le présent chapitre est divisé en deux parties: la première est consacrée au rôle du personnel en tenant compte de différentes ambivalences et du concept d'autorité dynamique, la deuxième aux différents aspects de la sécurité dynamique mis en œuvre par le personnel au quotidien en interaction avec les personnes détenues. Des propositions concernant des instruments utiles et des pratiques éprouvées («Outils et pratiques éprouvées») susceptibles de soutenir cette mise en œuvre sont également formulées. Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive. Les différents exemples ont pour objectif premier de fournir des éléments de réflexion.

3.1 «Autorité dynamique»: le rôle du personnel dans le domaine de l'exécution des sanctions pénales

Le personnel carcéral joue sans aucun doute un rôle clé dans le quotidien carcéral. Les collaboratrices et collaborateurs sont les premiers interlocuteurs des personnes détenues. La motivation, l'état d'esprit et la mentalité du personnel déterminent en grande partie la manière dont la personne perçoit et vit la détention et, le cas échéant, la peine. Entre prise en charge et surveillance, réinsertion et sécurité, contrôle et confiance, la tâche des collaboratrices et collaborateurs est très complexe et exigeante²².

Les collaboratrices et collaborateurs sont des figures d'autorité.

Ils et elles sont tenu-e-s de garantir l'ordre social au sein d'un établissement et exercent leur autorité de manière ciblée à cet effet. Sur le plan formel, cette autorité leur est accordée par la loi et l'établissement pénitentiaire. Sur le plan informel, en revanche, l'autorité est souvent un **processus répétitif de légitimation à l'égard des personnes détenues**. La forme de recours à l'autorité, réelle ou visée, dépend fortement de la manière dont les personnes détenues considèrent le ou la collaboratrice. Cette légitimité dépend de la manière dont les membres du personnel sont employé-e-s vis-à-vis des personnes détenues et dont ils et elles se comportent à l'égard de ces dernières. Le travail en milieu carcéral est un défi important, notamment du fait de ce mélange entre dynamique du pouvoir et travail relationnel.

Le terme «**d'autorité dynamique**» se prête bien à cette réalité, du fait de la forme dynamique de recours à l'autorité du côté des collaboratrices et collaborateurs dans le quotidien complexe de l'exécution des sanctions pénales. Dans le cadre de la sécurité dynamique, il est important que le personnel soit conscient de ces processus d'instauration et d'exercice de l'autorité. Si un travail de développement continu est mené concernant l'autorité dynamique et que cette dernière est judicieusement appliquée, elle peut sensiblement faciliter et promouvoir la mise en œuvre de la sécurité dynamique.

²² Cf. à cet effet Schneeberger Georgescu (1996).

L'autorité dynamique se manifeste notamment par la **marge de manœuvre** (en anglais «*discretion*») dont les collaboratrices et collaborateurs disposent dans leurs relations avec les personnes détenues. Dans le cadre des directives légales, ils et elles prennent chaque jour des décisions sur la nature des règles à appliquer, comment et quand. À cet égard, ils et elles exercent souvent leur autorité pour gérer des situations difficiles, sans nécessairement appliquer des règles strictes. Ce sont ces décisions récurrentes qui constituent l'autorité dynamique et qui concourent au bon fonctionnement du quotidien carcéral.

La chercheuse Alison Liebling, spécialisée en criminologie et justice pénale, propose de définir un recours optimal à l'autorité dynamique à l'appui de cinq familles d'ambivalences²³, qui sont les suivantes:

- Règles prévues par la loi contre règles dans la pratique
- «Bonnes» relations contre relations «adéquates»
- Attitude «tragique» contre attitude «cynique»
- Action axée sur la sécurité contre action axée sur les relations
- «Bonne» confiance contre «mauvaise» confiance

Ces ambivalences sont exposées plus en détail ci-après. Il convient de noter qu'il s'agit d'un modèle et que, dans la réalité, les choses sont généralement beaucoup plus complexes, avec un mélange de tous les aspects. L'abstraction permet toutefois de mettre en lumière certaines dynamiques et tendances susceptibles d'être d'une grande importance pour la mise en œuvre de l'autorité dynamique.

3.1.1 Règles prévues par la loi contre règles dans la pratique

Comme déjà évoqué, la marge de manœuvre est un élément essentiel et inévitable du travail du personnel pénitentiaire. Par analogie avec le principe d'opportunité, les collaboratrices et collaborateurs ont tendance à ne pas appliquer certaines règles (sous-application²⁴) car ils et elles les jugent inappropriées ou inefficaces par rapport à une situation particulière. Dans de tels cas, on pourrait certes imposer une règle, mais il semble «plus approprié» de ne pas le faire et, peut-être, de rechercher le dialogue ou d'aborder le problème d'une autre manière, plus durable. En fonction des directives de la direction de l'établissement pénitentiaire, cette décision est laissée à la discrétion des collaboratrices et collaborateurs, ce qui dépend, dans une certaine mesure, de leurs compétences clés. En tant que spécialistes des relations avec les personnes détenues, ils et elles savent comment se comporter au sein du cadre légal et des directives de l'établissement pour garantir le bon fonctionnement du quotidien carcéral. Alison Liebling décrit la sous-application de leur autorité comme la partie la plus importante, mais aussi la plus difficile, de leur travail.

Il est important que les membres du personnel pénitentiaire à tous les niveaux soient conscients que cette marge de manœuvre existe et qu'elle est justifiée. Cette conscience démontre en même temps la complexité du travail d'exécution des sanctions pénales. Souvent, le personnel lui-même n'est pas conscient de la manière dont il fait usage de cette sous-application étant donné que de telles décisions se produisent au niveau de la «connaissance silencieuse», qui n'est souvent pas facile à décrire et à expliquer.

²³ Liebling (2011)

²⁴ Sachant que cela peut aussi prendre la forme d'une *sur*-application. La marge de manœuvre se manifeste cependant essentiellement dans la *sous*-application.

3.1.2 «Bonnes» relations contre relations «adéquates»

Pour les membres du personnel carcéral, la gestion de la proximité et de la distance fait partie du quotidien ; cependant, la construction de relations au sein de cette ambivalence est un important défi. On considère généralement qu'il faut un juste équilibre entre distance et proximité. Cependant, des relations très proches ou très distantes peuvent être perçues par les personnes détenues comme «bonnes» . Si des collaboratrices et collaborateurs ne passent que peu de temps dans un quartier, les personnes détenues concernées peuvent avoir le sentiment qu'on les «laisse en paix» et, par conséquent, considérer l'interactivité comme «bonne» . Dans ce cas, «bon» n'est pas tout à fait synonyme «d'adéquat» . Dans le cadre de la sécurité dynamique, les collaboratrices et collaborateurs doivent prêter une extrême attention à l'état et aux changements affectant les personnes détenues. Ce n'est pas en étant distant-e-s qu'ils et elles y parviendront.

Les relations «adéquates» se trouvent quelque part entre la proximité et la distance, les interactions formelles et informelles, la sous-application et la sur-application de règles. De telles relations n'impliquent en aucun cas un renoncement à l'autorité. Bien au contraire: les collaboratrices et collaborateurs exercent leur autorité de manière consciente, calme et respectueuse, afin de garder le contrôle tout en créant une atmosphère constructive. Ils et elles sont conscient-e-s du fait qu'il existe de toute façon un accord tacite selon lequel l'ordre social est régi par le personnel au sein de l'établissement.

3.1.3 Vision du monde tragique contre cynique

Les collaboratrices et collaborateurs peuvent apporter au sein de l'établissement une vision du monde «tragique» ou «cynique» . Dans ce dernier cas, ils ont tendance à différencier le «bien» du «mal» et à subdiviser des groupes de personnes (souvent de manière définitive) dans l'une de ces deux catégories. Dans la vision tragique du monde, tous les individus sont en principe considérés comme égaux ou équivalents et certains, en raison de leur parcours ou de leurs conditions de vie, s'en sortent moins bien que d'autres. Cette approche tient compte de la complexité du monde et comprend la souffrance humaine au sein de cette complexité. Selon le point de vue tragique, il est difficile de différencier le «bien» du «mal» et de classer les personnes à l'appui de tels critères.

En outre, les collaboratrices et collaborateurs partageant une vision du monde tragique sont davantage compréhensifs à l'égard de la situation des personnes en détention. Ils sont conscient-e-s du fait que la privation de liberté représente un régime sévère qui isole les personnes du monde extérieur et les empêche d'accéder à leurs structures sociales. En outre, ils sont sensibilisé-e-s à des expériences du quotidien carcéral et à des moments de frustration plus subtils, moins visibles. Pour une personne détenue, des choses en apparence insignifiantes peuvent en réalité revêtir une importance considérable dans un quotidien très réglementé et institutionnalisé. Les collaboratrices et collaborateurs ayant une vision du monde tragique sont à même de comprendre ce genre de choses et peuvent donc exercer plus efficacement leur autorité dynamique.

3.1.4 «Orientation sécurité» contre «orientation relations»

L'exécution des sanctions pénales relève du domaine de la sécurité. Les collaboratrices et collaborateurs sont conscients des risques inhérents à leur travail et savent en même temps ne pas faire de l'idéologie sécuritaire le cœur de leur philosophie en matière de travail. Conformément aux points de

vue «tragique contre cynique» décrits ci-dessus, on distingue deux attitudes fondamentales qui ne sont pas toujours entièrement dissociables: une attitude *axée sur la sécurité* découle d'une tendance orientée vers une vision cynique du monde. Une telle attitude est empreinte de scepticisme et de méfiance à l'égard des personnes détenues qui se traduisent par une observation à distance et un recours plus rapide à des mesures coercitives et disciplinaires dans les situations difficiles. Les personnes qui cultivent une telle attitude sont généralement peu enclines à essayer de comprendre les histoires personnelles des personnes détenues et agissent essentiellement selon des paramètres d'aversion pour le risque. En revanche, les collaboratrices et collaborateurs **axés sur les relations** ont tendance à créer un certain niveau de sécurité à proximité des personnes détenues, à les observer de près et à utiliser des tactiques d'intervention verbales pour résoudre des situations difficiles.

Selon les conclusions d'Alison Liebling, les personnes détenues préfèrent souvent ce type de collaboratrices et collaborateurs, qui soutiennent leur travail de réinsertion. Ces membres du personnel ne renoncent pas pour autant à exercer leur autorité. Ils et elles savent se sentir bien dans la relation avec les personnes détenues tout en conservant leur autorité, ce qui leur attire le respect des personnes détenues et leur permet d'acquérir une légitimité. Dans de telles relations, l'autorité et le pouvoir sont mis en œuvre de manière très subtile afin de permettre le bon déroulement du quotidien carcéral²⁵.

3.1.5 «Bonne» confiance en soi contre «mauvaise» confiance en soi

Enfin, on constate également des nuances concernant la confiance en soi des collaboratrices et collaborateurs. Si le personnel carcéral peut être perçu comme sûr de lui, ce n'est pas nécessairement de façon positive. La «mauvaise confiance en soi» est associée à une forme de négligence ou à une absence de conscience à l'égard de l'exercice de son pouvoir. La «bonne confiance en soi» signifie au contraire que même si le personnel semble sûr de lui, il peut également faire preuve de flexibilité et d'indulgence lorsqu'il le juge utile et nécessaire.

3.1.6 Exercice idéal de l'autorité dynamique

Des collaboratrices et collaborateurs exemplaires se distinguent par une connaissance approfondie de leur pouvoir ainsi que par leur sensibilité à l'égard des individus et du contexte carcéral. Ils et elles exercent leur autorité de manière stratégique et confiante, sans faire l'impasse sur l'indulgence et l'empathie. Ils et elles construisent leurs relations avec des personnes détenues d'une manière qui leur confère de la légitimité et qui a une influence positive sur le quotidien carcéral. Ils et elles transmettent une vision de l'homme basée sur l'empathie et tenant compte de la complexité du comportement humain. Ils et elles ne se reposent pas sur une sécurité à distance, disciplinaire, mais orientée vers l'interaction et la connaissance approfondie des personnes détenues.

Ajoutons enfin que l'autorité parfaite n'existe pas. On peut seulement tendre vers un idéal. Les membres du personnel carcéral ont une importante responsabilité et doivent trouver leurs marques dans un environnement complexe et sensible. Au moyen d'une introspection régulière, d'une culture de l'erreur positive et d'un soutien mutuel, ils et elles peuvent s'améliorer et se développer dans leurs rapports à l'autorité dynamique²⁶.

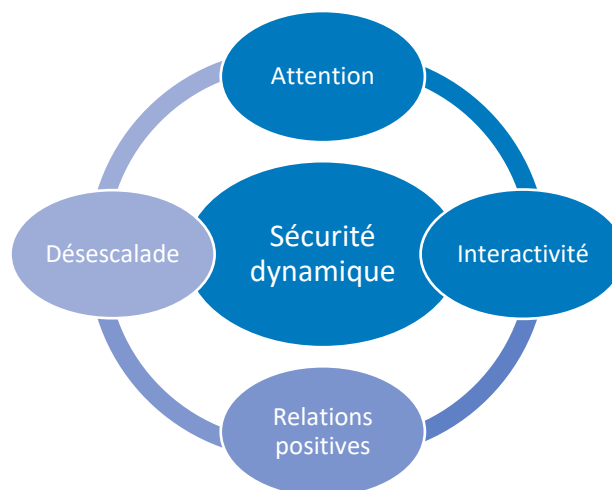
²⁵ Ici, il convient de tenir compte du fait qu'au sein de l'établissement pénitentiaire, il existe différentes catégories de fonctions et différents domaines d'application qui peuvent renforcer la tendance orientée sécurité ou relations (p. ex. quartier de haute sécurité contre artisanat).

²⁶ Ici, les conditions préalables créées par l'entreprise jouent un rôle clé. Cette question est abordée au chapitre 4.

3.2 La sécurité dynamique au quotidien

Comment la sécurité dynamique se présente-t-elle dans la mise en œuvre au quotidien ? Après une présentation de l'autorité dynamique et de la manière idéale de l'exercer, il s'agit maintenant de décrire certains aspects de la sécurité dynamique et de montrer la manière dont ceux-ci sont idéalement mis en œuvre par les collaboratrices et collaborateurs. Ces aspects ont été élaborés sur la base du manuel de l'ONUDC sur la sécurité dynamique et le *renseignement pénitentiaire*²⁷. Il importe à cet égard (en tenant compte de la durée de séjour):

- que le personnel fasse preuve d'attention et qu'il connaisse bien les personnes détenues (3.2.1)
- que les collaboratrices et collaborateurs recherchent régulièrement le contact avec les personnes détenues (3.2.2)
- de créer et de promouvoir des relations positives et professionnelles (3.2.3)
- de désamorcer des situations difficiles (3.2.4)



*Illustration 2:
Aspects de la sécurité dynamique dans la pratique*

²⁷ Manuel de l'ONUDC sur la sécurité dynamique et le renseignement pénitentiaire (2015)

3.2.1 Attention portée aux personnes détenues et connaissance de ces dernières

Dans le cadre de la sécurité dynamique, il est important d'être attentif aux personnes détenues et de préserver leur vie privée. Tandis que l'ouverture d'esprit et une franche curiosité peuvent être utiles, il convient de poser des questions potentiellement désagréables en faisant preuve de tact et de respect. En dépit du contexte de contrainte, il y a lieu de respecter autant que possible la vie privée de la personne détenue²⁸.

3.2.1.1 Connaissance de la situation personnelle

Il peut être très utile de connaître la **situation personnelle** ayant conduit une personne en prison. Cela n'implique pas nécessairement de connaître tous les détails de l'infraction (éventuelle) commise par la personne, mais d'avoir une idée générale des différentes problématiques. Il est important de connaître la biographie et l'évolution du cas dans la mesure où cela permet de mieux évaluer le contexte et les expériences de la personne et de renforcer l'efficacité du travail relationnel.

Il est indispensable que les collaboratrices et collaborateurs connaissent **l'origine et les compétences linguistiques** de la personne et, le cas échéant, fassent appel à d'autres collaboratrices et collaborateurs, à des personnes détenues ou à des ressources telles qu'un traducteur en ligne afin de communiquer avec elle. Du fait de la part importante de personnes détenues ne parlant pas la langue de l'établissement, les barrières linguistiques compliquent la communication dans le quotidien carcéral suisse. Cependant, les collaboratrices et collaborateurs doivent en principe recourir à toutes les ressources personnelles et matérielles existant dans l'établissement afin de supprimer ces barrières. En outre, d'éventuelles faiblesses intellectuelles de la personne doivent être prises en compte dans la relation, sans que cela ne donne lieu à un comportement stigmatisant.

Il est également utile d'informer les collaboratrices et collaborateurs sur les **contacts sociaux** de la personne: comment se présente son réseau social en dehors de l'établissement? Quelles sont les personnes clés dans son environnement et quelles relations celles-ci entretiennent-elles avec la personne actuellement? Les collaboratrices et collaborateurs peuvent obtenir ces informations directement auprès des personnes détenues, p. ex. avant ou après des visites ou lors de la réception de courrier, à l'occasion d'échanges sur l'importance et le rôle des personnes qui leur rendent des visites ou qui leur envoient des lettres. En outre, les collaboratrices et collaborateurs peuvent rechercher le dialogue avec le service social.

Au niveau collectif, il peut être utile pour les collaboratrices et collaborateurs d'avoir une connaissance générale des différents groupes et «sous-cultures» de la population carcérale: quels sont les groupes linguistiques, ethniques, nationaux, culturels existants? Quels sont les groupes qui se forment? Comment interagissent-ils? Y a-t-il un risque de conflit? La connaissance de la fragmentation éventuelle au sein d'un service ainsi que des dynamiques de groupes et des rapports de force peut considérablement faciliter la communication avec les personnes détenues et aider à la détection précoce des évolutions problématiques.

²⁸ Voir également Siegenthaler (2014)

3.2.1.2 Connaissance des groupes à risque

Enfin, il est également important que les collaboratrices et collaborateurs soient sensibilisé·e·s aux **risques** liés à certaines personnes détenues et sachent comment les gérer. Ces risques peuvent concerner tant la personne détenue elle-même (p. ex. automutilation, risque de suicide) que d'autres personnes détenues ou le personnel (p. ex. violence, menaces ou manipulation). Il est important que les collaboratrices et collaborateurs sachent comment gérer ces risques avec pragmatisme et assurance et éviter ainsi des réactions hypersensibles, excessives ou stigmatisantes.

3.2.1.3 Santé des personnes détenues

Les conditions de détention, telles que la cohabitation étroite dans un environnement très restrictif avec peu de liberté de décision et de mouvement, peuvent affecter la santé des personnes détenues. Il est donc important que les collaboratrices et collaborateurs connaissent l'état de santé de chacune. Souffrent-elles de certaines maladies ? Ont-elles des besoins médicaux spécifiques ? Quel est leur état mental ? Souffrent-elles d'un traumatisme psychologique ou d'autres troubles ? Les collaboratrices et collaborateurs obtiennent ces informations de la personne elle-même ou dans le cadre d'échanges avec le personnel de santé (dans la mesure où le secret médical autorise la transmission des informations).



Outils et pratiques éprouvés: Attention portée aux personnes détenues et connaissance de ces dernières

Briefing en cas de nouvelle admission

Des informations sur les nouvelles admissions doivent en principe être clairement communiquées, au sein du service et de l'établissement dans son ensemble. Un maximum d'informations doit être transmis aux collaboratrices et collaborateurs sur un·e nouvel·le arrivant·e sans qu'ils et elles n'aient à parcourir son dossier. Autrement dit, des caractéristiques, fragilités, facteurs de risque spécifiques, mais aussi des instructions et des conseils concernant les relations avec la personne leur seront communiqués ou seront mis à leur disposition à la date d'entrée de cette dernière.

Formation continue aux fins de communication interculturelle

Pour promouvoir les compétences interculturelles, des formations continues et des séminaires peuvent s'avérer utiles. Ceux-ci seront organisés tant en interne qu'en externe. À cet effet, nous renvoyons à l'offre de formation continue du CSCSP.²⁹

Aides et directives pour l'identification et la gestion des groupes à risque

Des fiches d'information, des check-lists et d'autres directives peuvent faciliter l'identification précoce des fragilités et des risques. Elles contiennent des indicateurs et des signaux d'avertissement qui permettent d'identifier les groupes à risque et, le cas échéant, de mieux gérer ces derniers. Elles doivent en principe être régulièrement actualisées et transmises aux collaboratrices et collaborateurs dans le cadre de formations internes. En outre, ces documents doivent être accessibles aux collaboratrices et collaborateurs à tout moment.

²⁹ www.skjv.ch/fr/formation/formation-continue

Être attentif aux personnes détenues apparemment «sans problèmes»

Cependant, il convient de prêter attention aux personnes détenues qui semblent en principe ne pas poser de problèmes. Il peut arriver que ces personnes, en raison de leur discrétion, soient négligées, bien qu'elles présentent certaines fragilités, telles qu'un risque de suicide. Il est donc important, dans le cadre de la sécurité dynamique, de rester aussi attentif que possible à toutes les personnes détenues.

Formation du personnel dans le domaine de la santé

Le personnel doit en principe disposer de connaissances de base dans le domaine de la santé. Si une personne a besoin d'aide en urgence, le personnel carcéral est souvent le premier sur place. Il doit donc être formé aux premiers secours (sans négliger sa propre sécurité) afin de pouvoir réagir rapidement. Dans le cadre de la prévention, les collaboratrices et collaborateurs doivent connaître les mesures à prendre en cas de risque d'automutilation. Les personnes détenues peuvent également présenter des fragilités et des troubles psychiques complexes. Le personnel doit en principe disposer de connaissances de base à ce sujet et être formé pour les gérer.

Intégration du service social dans le fonctionnement de l'établissement

Une intégration du service social dans le fonctionnement de l'établissement ainsi qu'un échange régulier avec ce dernier dans tous les services de l'établissement peuvent aider les collaboratrices et collaborateurs à mieux appréhender la situation sociale de la personne

3.2.2 Interactivité

3.2.2.1 Contacts réguliers

Les collaboratrices et collaborateurs doivent entretenir des **contacts réguliers** et fréquents avec les personnes détenues, d'une part afin de mieux les connaître, d'autre part pour créer des liens et améliorer l'ambiance de travail. En d'autres termes, ils doivent tirer parti de chaque occasion de contact que le programme de la journée leur accorde. Ils et elles doivent donc être présents et abordables pendant les pauses ou à l'occasion des passages dans les couloirs ou dans la cour de promenade, qui sont autant de possibilités de discussions et d'échanges. Lorsqu'ils et elles accompagnent la personne à des rendez-vous ou ouvrent ou ferment les portes de sa cellule, ils et elles peuvent en profiter pour échanger brièvement avec cette dernière.

Il ne s'agira pas à chaque fois d'avoir un échange approfondi, mais de maintenir le flux d'informations et de signaler aux personnes détenues qu'ils et elles sont disponibles et ouverts à la discussion. La **régularité et la fréquence des occasions de discussion**, que ce soit pour un bref échange verbal ou dans le cadre de discussions quotidiennes prolongées, ont pour effet d'encourager les contacts avec les personnes détenues et d'inciter les collaboratrices et collaborateurs à être plus attentifs aux problèmes dans l'enceinte de l'établissement. L'instauration d'un climat de confiance permet au personnel d'obtenir des informations beaucoup plus facilement. En outre, des interactions fréquentes contribuent à lutter contre les préjugés et les stéréotypes, ce qui aide à prévenir les conflits, soutient le travail relationnel et améliore l'ambiance de travail en général.

Les collaboratrices et collaborateurs peuvent naturellement utiliser les espaces interdits d'accès aux personnes détenues pour se retirer, sans que ce soit un moyen pour eux et pour elles d'éviter le contact avec ces dernières.

3.2.2.2 Accompagnement personnalisé

Il peut être très intéressant, au profit tant de l'interaction dans l'environnement carcéral que de la connaissance des personnes détenues, de promouvoir certaines **formes d'accompagnement personnalisé**. En fait, il s'agit de répartir plus efficacement les ressources humaines entre les personnes détenues. Un système dans lequel tous les collaboratrices et collaborateurs ont affaire à toutes les personnes détenues permet certes de s'assurer que tous les membres du personnel sont informé-e-s. En revanche, il ne permet pas d'approfondir les relations avec les personnes détenues, de mieux connaître ces dernières et de percevoir rapidement les changements et les évolutions. Il existe de nombreuses formes d'accompagnement personnalisé et chaque établissement doit en principe sélectionner et développer les plus adaptées. Il est important que ces formes d'encadrement permettent un accompagnement individualisé, décentralisé et personnalisé des personnes détenues.



Outils et pratiques éprouvées: Interactivité

Ancrer le principe de la proactivité

Le principe de la proactivité représente en principe un élément essentiel de la fonction des collaboratrices et collaborateurs. Il s'agit à cet égard de réaliser des visites proactives aux personnes détenues et de tirer parti des diverses possibilités de contact et de dialogue. Afin de promouvoir cet aspect dans la phase initiale d'engagement, il peut s'avérer utile d'exposer de manière approfondie le principe de la proactivité (principe du double contrôle, p. ex.) dans le cadre de la formation de base (p. ex. formations initiales cantonales, formation de base CSCSP). En outre, cet aspect doit en principe pouvoir être discuté dans le cadre d'entretiens avec le personnel.

Créer des possibilités de retrait pour le personnel

La proactivité peut exiger beaucoup d'énergie de la part du personnel. Il est important que des options de retrait soient proposées au personnel ainsi que la possibilité de travailler dans divers domaines d'activité (concierge, p. ex.). Si les collaboratrices et collaborateurs travaillent dans les services, la proactivité doit être garantie au mieux.

Mettre en place des unités de gestion

Lorsqu'un établissement est subdivisé en unités de gestion, les collaboratrices et collaborateurs sont réparti-e-s dans des équipes qui gèrent un groupe particulier de personnes détenues. Ils et elles peuvent ainsi se concentrer sur un plus petit nombre de personnes, avec lesquelles ils et elles entretiennent des relations plus étroites. En outre, cela raccourcit les voies de communication et augmente les possibilités d'aménagement du travail en équipe du fait d'une meilleure vue d'ensemble. Dans la pratique, ces unités prennent souvent la forme de services ou de quartiers physiquement séparés.

Système de référent·e·s

Dans le cas du système de référent·e·s, un·e membre particulier du personnel est affecté·e à chaque personne détenue en tant qu'interlocuteur de référence. Cette collaboratrice ou ce collaborateur a pour mission de s'informer régulièrement sur l'état de santé et le comportement de la personne détenue. Une responsabilité plus importante est ici assignée à chaque collaboratrice et collaborateur – en contrepartie d'une confiance et d'une marge de manœuvre accrues. Les membres du personnel sont tenu·e·s de s'assurer que des informations pertinentes sont transmises aux autres collaboratrices et collaborateurs et véhiculées dans des canaux d'information correspondants. Une attention particulière doit être apportée au rapport entre proximité et distance dans ce système.

Suivre et évaluer les objectifs des personnes détenu·e·s

Il est possible de mettre en place des entretiens réguliers (tous les deux mois, p. ex.) avec une personne détenue afin de discuter et de convenir de son évolution personnelle et professionnelle. À cet effet, il peut être utile de recourir à des programmes informatiques accessibles à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs en contact avec les personnes détenues et permettant de documenter et de suivre l'évolution en continu. Celle-ci sera évaluée par écrit en accord avec toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs impliqué·e·s; les résultats seront discutés avec la personne détenue.

3.2.3 Relations positives

Il est recommandé au personnel de promouvoir des relations positives avec les personnes détenues. Les relations positives sont au cœur du concept de sécurité dynamique. Il s'agit, d'une part, de privilégier des relations axées sur le respect, l'ouverture et l'empathie, ce qui crée l'espace pour vivre des expériences relationnelles positives. Cette attitude doit être accompagnée, dans le même temps, d'une application systématique et spécifique des règles (cf. professionnalisme), à l'aide d'une «persistance bienveillante³⁰». Cela implique de veiller au juste équilibre entre distance et proximité. Cet équilibre n'est pas toujours facile à trouver. Une bonne dose d'autocritique et une culture de l'erreur constructive peuvent faciliter cette tâche.

3.2.3.1 Maîtriser l'autorité dynamique

Comme déjà mentionné, la relation adéquate se situe quelque part entre proximité et distance ainsi qu'entre *sur-* et *sous-*application de règles. L'autorité dynamique signifie que le personnel gère son autorité de manière consciente afin de faire respecter l'ordre social au sein de l'établissement. Une attitude axée sur la coopération prime ici sur une application rigide des règles ou sur la mise en œuvre de mesures physiques. Cela ne signifie pas que les collaboratrices et collaborateurs doivent renoncer à leur autorité. À travers une réflexion continue, des critiques et un soutien constructifs et mutuels, un esprit d'ouverture et une volonté d'apprendre, les collaboratrices et collaborateurs trouveront plus facilement le juste équilibre dans la mise en application de l'autorité dynamique.

Le comportement du personnel peut avoir une influence tant positive que négative sur les relations avec les personnes détenues. Par exemple, il est important que la vie privée de ces personnes ne soit

³⁰ Cf. à cet égard Mayer (2009)

pas inutilement violée. D'un autre côté, un comportement proactif et une gestion systématique des demandes et des besoins peuvent promouvoir et renforcer les relations³¹.

3.2.3.2 Instaurer la confiance

La **confiance** est un élément essentiel du travail relationnel. Les personnes détenues et les collaboratrices et collaborateurs doivent pouvoir se faire confiance. La transparence, l'ouverture, l'empathie, mais aussi la mise en œuvre équitable et systématique de règles, permettent de renforcer la légitimité des collaboratrices et collaborateurs aux yeux des personnes détenues. La forme de la confiance, essentielle dans le cadre de l'application de l'autorité dynamique, est également appelée «confiance intelligente». On parle de confiance intelligente dans le cas où les parties prenantes font preuve d'estime mutuelle et peuvent, dans l'idéal, travailler ensemble aux objectifs individuels de l'exécution des sanctions pénales.

Dans le cadre de la gestion de groupes à risque, il peut arriver qu'une perte de confiance se produise du fait d'un niveau de vigilance accru des collaboratrices et collaborateurs. C'est un problème dont il souvent été fait état ces dernières années dans le cadre de la gestion de la radicalisation violente dans le spectre djihadiste. Dans leurs efforts pour garantir la détection précoce des risques, les collaboratrices et collaborateurs peuvent induire un certain degré de méfiance et de distance pouvant entraîner une dégradation des relations et une plus grande difficulté à mettre la sécurité dynamique en œuvre³².

3.2.3.3 Professionnalisme et équité

Toutes les personnes détenues doivent être traitées avec le même niveau d'équité et d'humanité. Il est interdit de désavantager ou de privilégier certaines personnes détenues en particulier. Les relations avec ces dernières doivent également être empreintes d'amabilité et de respect, **«amabilité» n'étant pas synonyme d'amitié**. L'amabilité et la courtoisie contribuent à l'instauration d'une bonne ambiance de travail et préservent à la fois la légitimité et l'autorité. Un comportement amical est le signe d'un manque de professionnalisme et nuit à la légitimité et à l'autorité, car il a tendance à induire une inégalité de traitement entre les personnes détenues³³. De plus, il risque d'entraîner un manque de lucidité quant aux développements à risque.

Toutes les personnes détenues doivent être rendues attentives de la même façon à un comportement allant à l'encontre du règlement intérieur ou des bases de relations respectueuses. À cet égard, il peut être très difficile pour le personnel de ne pas se sentir attaqué personnellement en cas d'offenses de la part de personnes détenues. Il convient systématiquement de conserver une attitude calme et respectueuse face à de telles attaques. Cela n'exclut pas que les personnes détenues soient entendues à l'issue d'actes répréhensibles, ce qui peut prendre la forme d'un entretien avec plusieurs collaboratrices et collaborateurs et la direction³⁴.

Afin d'éviter de nuire aux relations, il convient de veiller en tout temps au respect de la dignité de la personne détenue. La manière dont le personnel s'adresse aux personnes détenues ou réalise des

³¹ Voir à cet égard Kähler & Zobrist (2013)

³² Hofinger & Schmeidinger (2017)

³³ Bogard, Hutchinson & Persons (2010)

³⁴ Voir également Siegenthaler (2014)

fouilles corporelles ou de cellules et le respect accordé à la vie privée ou à l'intimité dans le quotidien carcéral sont déterminants.



Outils et pratiques éprouvées: Relations positives

Systématiser la procédure d'admission

La première impression à l'entrée dans un établissement pénitentiaire est importante pour le déroulement de la détention. L'entrée en prison est une expérience bouleversante pour la personne concernée et peut produire ce qu'on appelle le « choc carcéral ». Il est donc primordial de mener la procédure d'admission de manière à ce qu'elle soit à la fois transparente, efficace et respectueuse et qu'elle préserve la dignité de la personne. Celle-ci doit comprendre qu'elle se trouve dans un environnement sûr, dans lequel sa situation personnelle est plus importante, pour le personnel, que son (éventuelle) infraction. Il doit lui être clairement expliqué ce qu'on attend d'elle en prison et quels sont ses droits et ses obligations. La procédure d'admission jette les bases des relations futures, garantes d'une mise en œuvre efficace de la sécurité dynamique. Elle doit également permettre d'évaluer les compétences et les ressources personnelles d'une personne et de les consigner.

Un outil pratique à cet effet peut être un document standardisé qui formalise la procédure d'admission et permet d'obtenir les principales informations. Ce formulaire peut contenir les données suivantes:

- Informations personnelles (logement, relations sociales, profession, santé, etc.)
- Compétences en matière d'action (communication, coopération, état mental, etc.)
- Compétences spécialisées (formation scolaire, langue, etc.)
- Appréciations du service d'admission (état au moment de l'admission, appréciations concernant le délit, etc.)
- Thèmes relatifs à l'exécution des sanctions pénales (objectifs de développement, emploi, etc.)

Transparence et communication

Pour compenser le sentiment éventuel de détresse du côté des personnes détenues, une grande importance doit être accordée à une transparence systématique et à une communication ouverte. Les personnes détenues doivent en principe être informées le plus rapidement possible de leurs droits et obligations et du règlement intérieur. Il doit leur être clairement expliqué ce qu'on attend d'elles et ce qu'elles peuvent attendre du personnel. Afin de garantir que des personnes ne parlant aucune des langues nationales disposent des informations nécessaires (notamment via leur droit de recours), ces dernières leur seront transmises dans différentes langues. L'usage de pictogrammes peut être pratique pour des personnes analphabètes. Il est utile de disposer du règlement intérieur en différentes langues.

Offrir des perspectives

Pour offrir à une personne détenue de la clarté et des perspectives, il est judicieux d'instaurer des possibilités de développement, de l'informer dès que possible des opportunités liées à de telles progressions et de lui expliquer la nature des conditions préalables à celles-ci. Un système progressif peut avoir une incidence positive sur l'état d'esprit et l'attitude des personnes détenues par rapport à leur détention et, partant, améliorer les relations avec le personnel. Dans l'idéal, la progression est entamée dès la phase de détention provisoire afin d'atténuer les dommages liés à l'emprisonne-

ment et de compenser l'absence de perspectives durant cette période. En outre, le quotidien carcéral doit être organisé de façon à proposer à la personne détenue le plus grand nombre de possibilités de développement personnel.

La délégation de compétences

Il peut arriver qu'une relation avec une personne détenue ne s'améliore pas en dépit des efforts déployés par les collaboratrices et collaborateurs. Dans un tel cas, ces derniers doivent pouvoir déléguer leurs compétences sans que cela n'ait d'impact négatif sur leur place au sein de l'établissement. À cet égard, une culture de l'erreur positive est également indispensable. Il est important que le personnel communique et documente clairement les raisons pour lesquelles, d'après lui, il n'a pas été possible d'instaurer une relation positive et la nature des efforts qu'il a déployés à cet effet.

Prêter attention à l'environnement linguistique

Dans les relations avec des personnes détenues, des détails ayant trait à l'environnement et à la présence linguistiques sont souvent d'une importance cruciale. Il peut s'avérer utile de prêter attention à cet environnement et de l'améliorer dans le cadre de l'échange mutuel. À cet effet, il est judicieux de recourir à des «aide-mémoires» portant sur certains aspects (santé, famille, état d'avancement du processus, besoins personnels, p. ex.) dont les collaboratrices et collaborateurs peuvent régulièrement s'enquérir ou à des propos ou questions qui indiquent à la personne que l'on s'occupe d'elle.

Traiter systématiquement les demandes

Il faut constamment chercher à prendre au sérieux les besoins et les demandes des personnes détenues et à les traiter de la meilleure façon possible. Cela vaut également pour des demandes répétées ou jugées abusives. Dans ces cas-là, les réponses concises sont suffisantes. Car faire preuve d'amabilité et d'équité implique également de tenir compte de leurs préoccupations de manière honnête et efficace et de communiquer sur leurs difficultés. Pour que les requêtes ne passent pas à la trappe, il peut être utile de les enregistrer de manière systématique sur une plate-forme commune sous la forme d'une liste de tâches assortie d'une attribution claire des tâches et des compétences, consultable par toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs.

3.2.4 Contrôle et désescalade

La sécurité dynamique contribue à la réduction du risque de conflits au sein d'un établissement. Cependant, en raison du contexte de contrainte qui règne dans un établissement pénitentiaire, il est naturel que des situations difficiles se produisent. À cet égard, il peut s'agir de confrontations, de prises à partie, d'infractions aux règles, de comportements agressifs, de menaces, d'insultes, etc. Il est important que les collaboratrices et collaborateurs, même dans de telles situations, se comportent avec professionnalisme et assurance et fassent preuve de respect et d'humanité.

La réaction des collaboratrices et collaborateurs peut avoir une influence tant positive que négative en cas d'escalade. La mission principale du personnel est de contribuer à désamorcer la situation sans se mettre soi-même ni autrui en danger. À cet égard, il ne doit pas oublier qu'il peut, même en de tels moments, exercer son autorité de manière ciblée et, ainsi, garder le contrôle de la situation. Cependant, il doit se contrôler de manière à ne pas prendre personnellement d'éventuelles attaques et surréagir en se mettant en colère ou en s'indignant³⁵. À cet égard, une formation à la gestion des conflits peut s'avérer bénéfique.

Si la mise en œuvre de mesures coercitives est indispensable, elle doit toujours être limitée au strict nécessaire et à la durée minimale requise. Pour ce cas, il y a lieu de définir des processus et des bases d'action clairs dans lesquels sont précisées les situations exigeant de telles mesures et la manière d'appliquer ces dernières. À cet égard, toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs doivent être formé-e-s et sensibilisé-e-s. Si les collaboratrices et collaborateurs disposent d'un vaste éventail de mesures auxquelles recourir, ils et elles peuvent réagir à la situation en conséquence et recourir efficacement à des mesures coercitives en tant qu'*ultima ratio*. Au sein d'un établissement, un plus petit groupe de collaboratrices et collaborateurs est, dans l'idéal, formé à ces fonctions spéciales, qui peuvent être mises en œuvre dans des situations critiques.



Outils et pratiques éprouvées: Désescalade

Définir clairement les règles de recours à des mesures coercitives

Les processus de recours à des mesures coercitives doivent en principe être clairement définis et connus de toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs. À cet égard, il s'agit de définir les situations et les niveaux d'escalade, d'indiquer les groupes de fonctions habilités à recourir à de telles mesures dans ce genre de cas, de déterminer quelles mesures peuvent être mises en œuvre à quel moment et les personnes chargées d'en contrôler l'application. Il est aussi extrêmement important qu'un débriefing ait lieu dans le cadre de ces situations, afin d'analyser la situation et de prendre des mesures dans un objectif de prévention future.

Formation et sensibilisation régulières

Concernant la formation spécifique à l'utilisation de mesures coercitives, des formations et des perfectionnements doivent en principe avoir lieu de manière régulière. Il peut également être intéressant de collaborer avec la police et d'autres spécialistes de la sécurité dans certains domaines.

³⁵ Voir également Korn & Mücke (2000); Millana, Fernández-Rodríguez, Muñoz (2020)

4. MISE EN ŒUVRE DE LA SÉCURITÉ DYNAMIQUE (II): ASPECTS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

Le présent chapitre est dédié à la description des conditions-cadres qui permettent et facilitent la mise en œuvre de la sécurité dynamique pour les aspects décrits précédemment. Il s'agit à cet égard d'aspects stratégiques et opérationnels tels que l'orientation stratégique, la politique du personnel, la gestion de l'information et la manière d'occuper les personnes détenues de manière constructive. Ici aussi, les descriptions et les recommandations s'accompagnent de réflexions et de propositions d'outils et de pratiques éprouvées.

4.1 Orientation stratégique

La sécurité dynamique ne peut être mise en œuvre que si la philosophie est appliquée à tous les niveaux institutionnels. Pour que les collaboratrices et collaborateurs de l'exécution des sanctions pénales puissent mettre en œuvre les principes de sécurité dynamique, ils et elles doivent disposer des ressources, des outils d'aide et des structures requis. Ceux-ci doivent leur être fournis par la direction de l'établissement, ce qui suppose que ce dernier tienne compte de l'importance de la sécurité dynamique dans son orientation stratégique.

On sait que le paysage de l'exécution des sanctions pénales suisse est organisé de manière fédéraliste, différencié sur le plan institutionnel et hétérogène. Nos recherches ont révélé que le concept de sécurité dynamique était largement répandu, même si différents aspects sont déjà mis en œuvre. Dans le cas où des concepts similaires existent, ils sont mis en œuvre et appliqués de diverses manières. Le concept de sécurité dynamique est associé à une «doctrine» uniforme et à une terminologie commune afin d'organiser la gestion et la compréhension de la sécurité dans l'exécution des sanctions pénales.



Outils et pratiques éprouvées:
 Orientation stratégique

Élaborer un concept de sécurité

Un concept de sécurité permet de formaliser et de standardiser l'intégralité des structures et des processus déterminants pour la sécurité. Il définit la procédure dans les situations d'urgence et la nature des tâches assumées par les acteurs internes et externes. Le concept de sécurité doit en principe être actualisé et complété à intervalles réguliers.

Contribuer activement à façonner la culture d'entreprise

La direction de l'établissement définit, dans des échanges avec les collaboratrices et collaborateurs, la culture d'entreprise (p. ex. valeurs, principes, philosophie) qu'elle souhaite appliquer. Ceci peut prendre la forme d'un code d'entreprise, d'une philosophie d'entreprise ou d'une charte.

Tenir compte des états des lieux externes

Les états des lieux offrent un regard externe critique sur la pratique actuelle d'un établissement d'exécution des sanctions pénales. Ils permettent d'évaluer dans quelle mesure la pratique est en accord avec les bases légales, les objectifs stratégiques ainsi que l'image désirée d'une institution. De tels états des lieux peuvent être établis par des organismes nationaux ou internationaux (tel que le CPT, la CNPT, le CICR, la CRS). Toutes les institutions devraient tenir compte des résultats de ces rapports pour optimiser et développer leur fonctionnement.

4.2 Personnel

L'importance du personnel pour la mise en œuvre de la sécurité dynamique a été maintes fois évoquée. Du côté de la direction de l'établissement, des mesures peuvent être prises afin de créer les conditions requises pour que les collaboratrices et collaborateurs puissent aussi assumer cette tâche. Ces mesures concernent le recrutement et la formation du personnel, l'instauration d'un environnement de travail sain, les aspects ayant trait à la conduite et la mise à disposition de ressources en personnel suffisantes.

4.2.1 Recrutement

Le recrutement du personnel est réglé au niveau de l'établissement, du canton et, le cas échéant, du concordat³⁶. D'après nos recherches, certains établissements disposent de processus de recrutement clairement réglementés, garantissant qu'une personne a le profil adéquat pour le milieu carcéral. Comme décrit au chapitre 3, une future collaboratrice ou un futur collaborateur qui souhaite travailler avec des personnes détenues doit avoir certaines valeurs, un certain état d'esprit et certaines visions du monde et de l'homme pour avoir une influence positive sur le quotidien carcéral. Le processus de recrutement doit en principe tenir compte de ces aspects. Naturellement, les collaboratrices et collaborateurs ne peuvent pas tous avoir toutes les qualités et de nombreuses compétences sont acquises par le biais de l'expérience pratique. Durant la phase de recrutement, on peut cependant déjà détecter si une personne est ouverte et disposée à apprendre, ou fonctionne plutôt selon des stéréotypes et des habitudes figées. En outre, il est important que ces attentes à l'égard de l'état d'esprit et du comportement des collaboratrices et collaborateurs soient déjà indiquées dans le descriptif de poste et communiquées de manière transparente dans le cadre du processus de recrutement. Cela permet aux membres du personnel d'avoir une idée claire du contexte éthique de l'exécution des sanctions pénales et des valeurs importantes à cet égard.



Outils et pratiques éprouvées:
 Recrutement du personnel³⁷

Définir des exigences en termes de valeurs et d'attitudes

Les collaboratrices et collaborateurs doivent en principe disposer des qualités suivantes ou les avoir assimilées au plus tard à la fin de leur période d'essai:

- Vision empathique de l'homme
- Disposition à aller au contact des personnes détenues et à effectuer un travail relationnel auprès de ces dernières
- Compréhension du pouvoir et de l'autorité dont ils et elles disposent en tant que membres du personnel carcéral
- Assimilation des divers mandats d'exécution des sanctions pénales (sécurité et réinsertion)
- Ouverture, disposition à apprendre et attitude positive et constructive à l'égard des erreurs
- Intégrité: à l'égard tant de l'établissement et des collègues que des personnes détenues

³⁶ Cf. les Lignes directrices pour le personnel d'encadrement et de sécurité dans les établissements de détention du 21 avril 2020 du Concordat latin (*Richtlinien für das Betreuungs- und Sicherheitspersonal im Justizvollzug*, adoptées le 20 mars 2020 par le CHNO-C et le 3 avril par le Concordat de la Suisse orientale).

³⁷ Voir également : Bogard, Hutchinson & Persons, (2010)

Recrutement au niveau de l'établissement

L'avantage de centraliser le recrutement en le confiant à une instance cantonale est de permettre d'harmoniser cette pratique entre les établissements. Nonobstant, la direction de l'établissement doit en principe pouvoir réaliser elle-même le processus de recrutement des membres du personnel carcéral ou y participer dans une large part. Elle connaît parfaitement les besoins de son établissement et est à même d'évaluer les compétences requises. Une évaluation externe peut être exigée pour les collaboratrices et collaborateurs cadres.

Définir clairement le processus de recrutement

Le processus de recrutement doit en principe être consigné par écrit avec tous les détails et étapes. Dans le cadre de ce processus, il peut être judicieux d'intégrer une évaluation psychologique ainsi qu'une journée d'introduction ayant pour but d'évaluer les compétences sociales des candidat·e·s ainsi que leur manière de gérer des situations inattendues.

Une check-list relative au processus de recrutement peut p. ex. contenir les éléments suivants:

- Formulation d'une description de poste
- Présélection (âge minimal, exigences formelles, etc.)
- Vérification des capacités physiques
- Examen écrit (compétences linguistiques, formation générale, informatique, etc.)
- Réalisation d'un examen psychologique
- Organisation d'un stage ou d'une journée d'information
- Réalisation d'un ou de plusieurs entretiens individuels
- Accord concernant une visite médicale
- Transmission d'une proposition de candidat·e·s, conformément aux dispositions cantonales
- Contrat de travail
- ...

Période d'essai

Les périodes d'essai sont réglées différemment au niveau cantonal et les établissements y sont naturellement liés. Dans la mesure du possible, une période d'essai d'au moins six mois doit être prévue ou, en cas de période d'essai plus courte, une prolongation doit être possible. La période d'essai doit permettre d'évaluer si les collaboratrices et collaborateurs en période d'essai se sentent bien dans l'établissement et, dans leurs relations avec les personnes détenues, défendent des valeurs et un état d'esprit conformes aux exigences de la sécurité dynamique. La période d'essai doit également, en principe, s'entendre comme une période d'apprentissage à des fins de développement.

Sensibilisation de l'opinion publique

Du fait d'un manque d'intérêt à l'égard du travail en milieu carcéral, le recrutement du personnel peut être difficile. Le milieu pénitentiaire continuant de faire l'objet de divers stéréotypes, le travail dans ce domaine n'est pas toujours considéré de manière positive. En outre, la concurrence d'établissements comparables, tels que la police, joue un rôle clé. Il est donc important de viser une politique de recrutement active qui comprenne également un travail de marketing et de sensibilisation.

Sensibilisation du personnel spécialisé

Le personnel spécialisé d'autres professions (de nature médicale, thérapeutique, pastorale ou relevant de la formation dans l'exécution des peines, p. ex.) travaillant ou intervenant ponctuellement dans le milieu carcéral est certes formé à cette discipline. Cependant, cela ne signifie pas nécessairement qu'il dispose des compétences et de l'état d'esprit requis pour l'univers pénitentiaire. Le processus de recrutement doit en principe tenir compte de cet aspect et prévoir le suivi d'une formation spécifique à l'exécution des sanctions pénales.

Promouvoir la diversité

Les personnes détenues présentant des profils et des backgrounds très différents, le personnel pénitentiaire qui interagit quotidiennement avec elles doit lui aussi refléter cette diversité. Le processus de recrutement est une étape durant laquelle l'accent peut être placé sur la diversité sur les plans du sexe, de la langue et de la culture.

4.2.2 Formation et perfectionnement

À l'issue du recrutement, il y a lieu de transmettre au personnel une introduction et une formation complètes. La majorité des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs n'a pas ou peu d'expérience dans le domaine de l'exécution des sanctions pénales. L'introduction a pour objectif de les aider à appréhender le contexte de l'exécution des sanctions pénales, à l'inclusion de la complexité éthique qui y est liée. En outre, l'introduction offre la possibilité de favoriser les compétences sociales dans le cadre des relations avec des personnes dont la vie est marquée, dans de nombreux cas, par des difficultés psychologiques, sociales et personnelles. Dans l'introduction, il doit être clairement mis en avant qu'une attitude équilibrée, respectueuse et humaine est une condition préalable fondamentale à un travail réussi dans le milieu carcéral. Durant cette phase, les collaboratrices et collaborateurs ont la possibilité de se familiariser avec les différents types de personnes détenues. À cet effet, il est important que l'établissement prévoie une introduction dans tous les départements en son sein et suffisamment de temps pour une immersion dans le quotidien carcéral. Enfin, il est important que les collaboratrices et collaborateurs soient formé-e-s à la gestion professionnelle des situations difficiles dans l'objectif de les désamorcer et de réduire le recours à des mesures coercitives au minimum requis.

Il y a lieu de les familiariser dès que possible à l'approche complexe de la sécurité au sein de l'établissement. Afin de prévenir une philosophie rigide en matière de sécurité essentiellement axée sur la sécurité passive et procédurale, il y a lieu d'ancrer tôt la notion de sécurité dynamique. Il est souhaitable de sensibiliser le personnel au fait que des relations constructives, stimulantes et empreintes de respect et d'humanité avec les personnes détenues induisent finalement plus de sécurité au sens classique du terme.

La formation et le perfectionnement sont essentiels à cet égard. Les collaboratrices et collaborateurs doivent bénéficier dès que possible de l'opportunité d'intégrer la formation de base au CSCSP³⁸. En outre, il doit être accordé à la formation continue l'importance qu'elle mérite afin de permettre un rafraîchissement du niveau de connaissances. À cet égard, il est souhaitable de tenir compte des collaboratrices et collaborateurs de tous les niveaux et groupes d'âge. Il convient également de créer des possibilités de formation continue de milieux professionnels au sein de l'établissement pénitentiaire, ainsi que des cursus de formation aux fins de développement professionnel, dédiés, p. ex., à l'exercice de tâches de direction. En plus de renforcer leurs compétences, le fait de soutenir les membres du personnel dans leur développement professionnel et leur formation continue est également essentiel pour leur motivation et pour leur témoigner de la reconnaissance.

³⁸ Pour les collaboratrices et collaborateurs d'autres milieux professionnels, il y a également lieu de prévoir la possibilité d'une participation au cours d'introduction en milieu carcéral.



Outils et pratiques éprouvées:
 Formation et perfectionnement du personnel

Formation de base à l'interne

En plus de la formation obligatoire auprès du Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales, les établissements proposent à l'interne une formation de base dont la durée peut varier de quelques semaines à plusieurs mois. Il s'agit durant cette phase initiale de communiquer un ensemble clair de principes sur ce que le travail en prison met en jeu, ainsi que des connaissances techniques suffisantes. Le personnel nouvellement engagé doit alors travailler aux côtés de collègues expérimenté·e·s qui leur donnent confiance et qui servent d'exemple.

Planification de carrière personnelle pour les collaboratrices et collaborateurs

Afin d'orienter les possibilités de formation et de perfectionnement aux besoins et aux capacités tant de l'établissement que du personnel, il est possible d'élaborer des plans de carrière personnels. Ceux-ci doivent en principe être adaptés en continu à la lumière des compétences et des diplômes nouvellement acquis. À cet effet, il y a lieu de réaliser, à l'issue des formations internes et externes, un sondage sur les connaissances acquises ainsi que sur l'évaluation de l'utilité des contenus de formation. Il est également important, afin de valoriser les membres du personnel, de récompenser ou au moins célébrer dans une forme quelconque les formations réalisées avec succès.

Prolonger la période d'essai

La phase initiale d'engagement des collaboratrices et collaborateurs doit en principe permettre de prendre une décision sur l'engagement définitif. Si, toutefois, la période d'essai n'était pas suffisante, il peut s'avérer utile, dans la mesure où le droit du personnel cantonal le permet, de la prolonger ou de convenir d'un contrat de travail à durée déterminée.

Prêter une attention particulière à la zone d'admission

La zone d'admission peut sembler très intimidante aux personnes qui arrivent en prison. Le personnel d'admission doit suivre une formation spéciale sur la manière de trouver un bon équilibre entre un contrôle ferme, qui montre à la personne détenue que la prison est un lieu bien organisé, et la sensibilité face au stress que la personne ne manque pas de ressentir alors qu'elle arrive dans cet univers difficile.

Sensibiliser le personnel spécialisé

Les membres du personnel ayant une fonction spécialisée, comme les enseignant·e·s et le personnel médical, doivent savoir qu'ils continuent d'être soumis·e·s aux obligations éthiques de leur profession lorsqu'ils viennent travailler dans une prison.

Formations à la gestion de types spécifiques de personnes détenues

Les membres du personnel qui collaborent avec des groupes et de profils spécifiques de personnes détenues ont tout intérêt à suivre une formation spécifique. Celle-ci peut p. ex. être dédiée aux relations avec les personnes mineures et les personnes souffrant de maladies psychiques. Une formation du même type doit également être consacrée au personnel travaillant dans le secteur de haute sécurité.

Garantir le transfert de connaissances

Il peut être utile que les collaboratrices et collaborateurs suivant une formation continue rédigent un rapport succinct ou réalisent une brève présentation pour d'autres collaboratrices et collaborateurs afin de garantir le transfert de connaissances et créer un espace de discussion pour des thèmes ayant trait à l'exécution des sanctions pénales.

Formation continue pour les postes de cadres

Pour que des collaboratrices et collaborateurs puissent assumer des postes à responsabilités de direction, les personnes appelées à exercer ce type de fonctions doivent pouvoir bénéficier d'une formation correspondante. À cet égard, il est souhaitable de définir clairement les conditions préalables formelles, théoriques et pratiques aux postes de cadres et de renvoyer à des modules de formation correspondants.

Planification de la formation continue institutionnelle

Les établissements pénitentiaires sont des institutions dynamiques, qui évoluent continuellement et qui sont influencées par le développement des connaissances et des influences externes. Les membres du personnel doivent bénéficier d'opportunités régulières pour mettre à jour leurs connaissances et pour améliorer leurs aptitudes. Il convient également de porter une attention particulière aux membres du personnel plus âgé-e-s, lequel-le-s disposent des mêmes droits et devoirs en matière de formation. Le nombre de jours par année consacré à la formation continue varie selon les établissements. Le manque de temps et de ressources n'est pas une raison pour ne pas dispenser des journées de formation. Il est dès lors essentiel de planifier les jours de formation continue à l'avance selon les besoins de l'institution. Il est possible d'adapter l'organisation même d'un établissement, comme cela se fait déjà pour les week-ends, afin de garantir à tous et à toutes une formation continue. Pour ce faire, il importe d'informer l'ensemble des acteurs concernés aussi bien à l'interne qu'à l'externe (police, santé etc.), du fait que certaines prestations ne seront pas proposées aux dates et heures indiquées.

4.2.3 Gestion du personnel

Des discussions avec des collaboratrices et collaborateurs doivent être menées régulièrement pour échanger sur leur évolution, leur attitude à l'égard du travail mais aussi sur leurs situations, leurs plans et leurs souhaits personnels. À l'occasion de ces discussions, il convient également de prévoir la possibilité de traiter de la mise en œuvre des plans de sécurité dynamique avec les collaboratrices et collaborateurs et de soutenir l'optimisation de ces derniers. De tels échanges doivent conserver un caractère constructif afin de soutenir positivement les collaboratrices et collaborateurs dans leur évolution.



Outils et pratiques éprouvées:
 Gestion du personnel

Entretiens d'évaluation et conventions annuelles d'objectifs

Il y a lieu de discuter des besoins des collaboratrices et collaborateurs dans le cadre d'entretiens individuels réguliers. Lors de ces entretiens, il y a lieu, tant pour la direction de l'établissement ou les supérieur-e-s hiérarchiques direct-e-s que pour les collaboratrices et collaborateurs, de formuler des critiques constructives et de mettre en avant des besoins afin d'améliorer des situations ou des dynamiques particulières. Les collaboratrices et collaborateurs doivent également pouvoir solliciter des entretiens ponctuels.

Des entretiens d'évaluation et des bilans annuels (aux niveaux tant individuel que de l'équipe) permettront, notamment, d'évoquer les points forts et le potentiel d'amélioration des collaboratrices et collaborateurs. Les prestations des collaboratrices et collaborateurs seront évaluées du point de vue de la sécurité dynamique. À cet effet, les aspects décrits au chapitre 3 peuvent être utiles.

Code éthique

Il est également possible d'élaborer, afin de formaliser les aspects de la sécurité dynamique, un code éthique signé par les collaboratrices et collaborateurs. Celui-ci peut offrir une base formelle et transparente à des entretiens d'évaluation et des «assessments» (évaluations) en cas de recrutement.

Instaurer une culture de l'erreur positive

«Errare humanum est» : en dépit de l'importante responsabilité qui leur est confiée, les membres du personnel carcéral devraient être autorisé-e-s à commettre et admettre certaines erreurs³⁹. Il appartient à la direction de l'office ou de l'établissement d'instaurer et de pérenniser une culture de l'erreur positive. Pour que la sécurité dynamique fonctionne, il est important que les collaboratrices et collaborateurs signalent leurs erreurs, que celles-ci fassent l'objet d'une discussion et que des propositions de solutions et des possibilités d'amélioration soient élaborées en prévision du futur. Pour stimuler la confiance des collaboratrices et collaborateurs, il peut s'avérer utile de garantir la confidentialité de tels processus d'annonce. Les collaboratrices et collaborateurs doivent aussi pouvoir avoir la certitude que la direction de l'établissement les appuie en cas d'erreurs. Dans une culture de l'erreur positive, les erreurs sont traitées comme des possibilités d'apprentissage. Il peut être judicieux de réaliser des formations sur la gestion des erreurs, axées sur les questions suivantes : quelles erreurs ont été commises ? Quelles en sont les raisons ? Comment l'établissement les a-t-il gérées ?

³⁹ Même en présence d'une culture de l'erreur positive, certains comportements ne sauraient être tolérés (p. ex. aide à l'évasion, corruption passive, relation sexuelle avec des personnes détenues, consommation d'alcool ou de drogues pendant le service, non-respect de règles élémentaires de sécurité). Les comportements pouvant entraîner une résiliation immédiate des rapports de service doivent en principe être définis et communiqués clairement.

Quels enseignements en a-t-on tiré et quels ont été les changements réalisés ? Comment est-il possible de les éviter à l'avenir ? Afin de formaliser l'annonce des erreurs, il est possible d'élaborer un formulaire correspondant et un processus d'annonce.

Enquête sur la satisfaction du personnel

Une enquête régulière sur la satisfaction du personnel peut offrir un aperçu des problèmes qui ne sont pas immédiatement évidents pour la direction de l'établissement. Il est important qu'une telle enquête soit réalisée de manière anonyme et que les résultats soient communiqués aux collaboratrices et collaborateurs. Une telle enquête ne doit en principe pas durer trop longtemps et les collaboratrices et collaborateurs doivent pouvoir répondre pendant leurs heures de travail. À cet égard, il peut s'avérer judicieux de rechercher la coopération avec le CSCSP ou les hautes écoles et les universités, surtout s'il existe un risque d'en déduire des conclusions pour certain-e-s collaboratrices et collaborateurs dans des établissements de petite taille⁴⁰.

4.2.4 Santé du personnel

Le travail en milieu carcéral est exigeant physiquement et peut affecter la santé des collaboratrices et collaborateurs. Il est important que la direction de l'établissement tienne compte de ces aspects et prenne les mesures requises pour préserver la santé du personnel. Les rotations et absences fréquentes peuvent en effet compromettre la sécurité dynamique au sein d'un établissement. En outre, les collaboratrices et collaborateurs dont la santé est fragilisée peuvent avoir plus de mal à mobiliser l'énergie requise pour mettre en œuvre les divers aspects de la sécurité dynamique.



Outils et pratiques éprouvées:
Santé du personnel

Rencontres formelles et informelles

Des rencontres régulières en dehors des heures de service peuvent avoir des effets bénéfiques sur la santé des collaboratrices et collaborateurs ainsi que sur l'esprit d'équipe. À cet égard, il peut s'agir de rencontres informelles telles qu'une fête du personnel, des événements sportifs ou des excursions. Les rencontres formelles (telles que des séances d'échange régulières) renforcent l'esprit d'équipe et le sentiment de participation des collaboratrices et collaborateurs. Il peut être intéressant d'organiser des journées annuelles de réflexion et de tenir compte des propositions des collaboratrices et collaborateurs concernant, par exemple, des projets ou des événements.

Proposer des espaces de loisirs et de détente

Les collaboratrices et collaborateurs doivent dans l'idéal disposer de locaux dédiés à leurs pauses et leurs activités de loisirs, tels qu'une salle de sport, un jardin ou un coin lecture.

⁴⁰ Dans de nombreux cantons, des enquêtes de satisfaction sont menées au niveau cantonal. Alors que cette procédure permet une analyse centralisée et un aperçu interinstitutionnel, les subtilités pertinentes pour certains établissements peuvent disparaître. Le cas échéant, il est possible de réaliser l'enquête de satisfaction au niveau tant des cantons ou des concordats qu'à des établissements, en recourant de préférence, pour ces derniers, à des services spécialisés externes (CSCSP, hautes écoles).

Horaires de travail flexibles

Grâce à des possibilités de prendre des congés sans solde, de travailler à temps partiel ou d'adapter la charge de travail à leurs besoins, les collaboratrices et collaborateurs pourront tenir compte de leurs projets personnels et de leur santé sans craindre de conséquences négatives.

Une équipe de soins dédiée aux incidents

En sus de l'élaboration d'un plan pour le briefing et le débriefing en cas de situations difficiles et d'incidents graves (suicide, p. ex.), il est important d'assurer une prise en charge spécifique du personnel impliqué. À cet égard, celui-ci doit avoir la possibilité de traiter les événements dans un cadre professionnel et sûr. La tâche d'une équipe de soins peut être assumée par des acteurs tant internes qu'externes. Dans l'idéal, ce processus sera formalisé et standardisé. Une équipe de soins permanente ou une personne assignée uniquement aux soins peut permettre aux collaboratrices et aux collaborateurs de saisir ce service pour des raisons personnelles ou en cas de conflits liés au sein de l'équipe.

4.2.5 Prévention de la manipulation

Une mise en œuvre efficace de la sécurité dynamique a pour effet de renforcer la proximité entre les collaboratrices et collaborateurs et les personnes détenues. Cette proximité peut, dans des cas isolés, conduire certaines personnes détenues à bénéficier d'un traitement privilégié. Dans des cas extrêmes, cela peut générer des abus et de la corruption. Afin de prévenir ce genre de situation, la direction de l'établissement peut prendre différentes mesures destinées à décharger tant les collaboratrices et collaborateurs que les personnes détenues.



Outils et pratiques éprouvées:
 Prévention de la manipulation et de la corruption

Rotation des équipes

La rotation des équipes ou des collaboratrices et collaborateurs au sein des équipes peut contribuer à prévenir la manipulation et, partant, le développement de relations exclusives entre les collaboratrices et collaborateurs et les personnes détenues. À cet égard, il convient de garder à l'esprit que des rotations trop fréquentes compromettent à leur tour la pérennité du travail relationnel.

Sensibilisation régulière du personnel

Des formations ou des campagnes de sensibilisation peuvent être organisées afin d'attirer l'attention sur les risques de manipulation. Les collaboratrices et collaborateurs doivent également savoir comment réagir dans des situations de trop grande proximité. Là encore, une culture de l'erreur constructive est d'une importance fondamentale.

4.2.6 Ressources en personnel

La mise en œuvre de la sécurité dynamique est exigeante et requiert des collaboratrices et collaborateurs d'y consacrer le temps requis. À cet égard, il convient d'aspirer, au niveau institutionnel, à une dotation en personnel qui tienne compte des exigences de la sécurité dynamique⁴³.



Outils et pratiques éprouvées:
Ressources en personnel

Analyse régulière des besoins

Les établissements pénitentiaires doivent dans l'idéal réaliser des analyses régulières des besoins concernant les capacités en matière de personnel. Cela permet d'identifier, de signaler et de traiter un sous-effectif en temps utile. À cet égard, il est nécessaire de prendre en compte les différentes caractéristiques des établissements pénitentiaires (offre de places, tâches, infrastructure, etc.) ainsi que les absences planifiables et non planifiables du personnel (vacances, formations, maladie, accident, etc.). Il convient de réaliser cette analyse en interne, une connaissance approfondie de l'établissement (p. ex. de l'infrastructure, de la clientèle et de la culture d'entreprise) étant requise. Une analyse régulière permet, en outre, de justifier des demandes de ressources supplémentaires pour l'établissement.

4.3 Gestion de l'information

Un aspect important de la sécurité dynamique est les **informations**. Les interactions entre les collaboratrices et collaborateurs et les personnes détenues génèrent constamment des connaissances (ou «*prison intelligence*») d'une grande importance pour le fonctionnement du quotidien carcéral, la prévention de situations difficiles ainsi que le processus de réinsertion des personnes détenues. En première ligne, les collaboratrices et collaborateurs remplissent une mission clé. Ce sont les premières personnes à déceler un changement dans le comportement ou le bien-être d'une personne détenue. Il est important que l'établissement mette en place des processus afin de collecter ces informations de manière ciblée, de les traiter et de les rendre accessibles à d'autres acteurs, dans la mesure où ceux-ci en ont besoin pour accomplir leur mission. Il est également important de conserver une vision d'ensemble: prise isolément, une information peut paraître insignifiante. Cependant, associée à d'autres informations, elle peut revêtir une importance majeure. La direction de l'établissement doit donc, dans l'idéal, créer les conditions propices à l'amélioration du flux d'information.

⁴³ Il n'apparaît pas comme judicieux ici de quantifier la dotation en personnel. Celle-ci doit être évaluée en tenant compte des besoins et des mandats cantonaux et opérationnels.

4.3.1 Processus structurés pour le flux d'information quotidien

Des processus structurés permettent de créer un consensus et une sécurité des processus. Ils déchargent les collaboratrices et collaborateurs à long terme, les sécurisent et leur confèrent les outils nécessaires pour adopter la bonne attitude dans différentes situations. Un flux d'information efficace permet de renforcer la responsabilité et le contrôle social. Pour les personnes détenues, des processus structurés sont un gage de transparence sur leurs droits et leurs obligations et en cas de mesures disciplinaires.

Afin de garantir cette gestion de l'information, des processus quotidiens doivent être ancrés de manière à ce que les informations puissent circuler quasiment sans entraves. Cela passe par exemple par des voies de communication ad hoc (radiotéléphone, p. ex.) qui fonctionnent, la réalisation d'un briefing succinct à chaque rotation des équipes et la consignation systématique des informations dans une base de données (journal, p. ex.) à laquelle toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ont accès. À cet égard, les membres du personnel se montreront coopératifs, proactifs et serviables et se coordonneront dans l'exécution des tâches. En outre, ils et elles sauront précisément où et comment consigner quelles informations. Enfin, ils et elles bénéficieront en permanence d'un accès rapide à des instructions, aide-mémoires, règlements, etc.

4.3.2 Gestion de l'information entre établissements

Il y a lieu de garantir la gestion de l'information **entre institutions et entre établissements**. Cela signifie par exemple qu'une prison, en cas de transfert, transfère le plus grand nombre possible d'informations sous forme compréhensible à l'autre, y compris si celle-ci se trouve dans un autre canton voir un autre concordat⁴². Il est utile qu'un établissement soit correctement connecté à d'autres institutions et que des interlocuteurs (le cas échéant un ou plusieurs *SPOC: Single Point of Contact* spécifiques au thème) soient bien établis et connus.

La police cantonale, qui remplit également des fonctions de renseignement (service de renseignement cantonal, **SRCant**), fait partie de ces établissements. La collaboratrice ou le collaborateur de la police cantonale qui joue le rôle de SPOC pour le service de renseignement fédéral (SRC) doit en principe être connu-e de l'établissement et entretenir des contacts réguliers avec ce dernier. Conformément à l'art. 20 de la nouvelle loi sur le renseignement, les établissements pénitentiaires sont tenus de transmettre au service de renseignement cantonal toute information susceptible de porter atteinte à la sécurité publique de la Suisse⁴³.

⁴² Les «dossiers itinérants» (Laufakte) se sont établis comme une bonne pratique afin d'assurer que des informations importantes soient transmises lors du déplacement d'une personne détenue. Il est important de se mettre d'accord sur le contenu de ces dossiers. Un déficit d'information semble exister dans d'autres régimes de privation de liberté (détention provisoire, administrative). Le focus des dossiers itinérants devrait être élargi sur ces formes de privation de liberté également.

⁴³ Ce canal d'information est d'une importance cruciale pour la problématique de la radicalisation violente. Pour que les établissements et les collaboratrices et collaborateurs connaissent également la nature des informations à transmettre, un échange avec le ou la responsable SRCant peut s'avérer utile. En outre, les recommandations de la CCDJP du 12 avril 2018 suggèrent une institutionnalisation de l'échange entre l'univers pénitentiaire et le SRCant. Conformément aux récentes études du CSCSP, les cantons sont de plus en plus nombreux à suivre cette recommandation.



Outils et pratiques éprouvées:
 Gestion de l'information

Définir les canaux d'information

La collecte et la transmission d'informations doivent dans l'idéal s'effectuer sur la base de processus clairement définis. Des processus clairs permettent d'alléger la tâche du personnel. À cet égard, il s'agit de déterminer les canaux d'information et les organes d'échange d'information (voies de rapport, réunions, briefing en cas de changement d'équipe, etc.) ainsi que le contenu des informations devant être consignées par écrit.

Mettre en place et utiliser efficacement la plate-forme interne

Pour enregistrer et exploiter des informations spécifiques à un cas, il est utile de mettre en place une plate-forme interne ainsi qu'une base de données (Intranet) à laquelle toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ont accès. Ces outils ont fait leurs preuves dans différents établissements de Suisse. Les cantons doivent définir la nature des plates-formes et les droits d'accès des différents acteurs du système judiciaire (en tenant compte des bases juridiques en matière de protection des données). Afin de garantir l'échange entre ces acteurs et, partant, d'améliorer l'efficacité et l'a perçu des cas, il est judicieux de prévoir un accès le plus large possible à une plate-forme commune. La plate-forme doit dans l'idéal contenir des informations générales et des documents tels que des directives, des descriptions de processus, des check-lists, etc., accessibles au personnel à tout moment. Il est important que la plate-forme soit actualisée régulièrement. Cette tâche peut être assumée par une équipe dédiée afin de garantir une continuité. La plate-forme doit également permettre au personnel d'avoir connaissance de nouvelles informations et des changements concernant les documents existants (p. ex. adaptation d'une directive relative aux incendies). À cet effet, il est possible d'exiger du personnel, p. ex., un visa numérique pour des modifications importantes.

Réseau interdisciplinaire

Afin que les informations concernant les personnes détenues soient actuelles à tout moment, il est judicieux de créer un réseau interdisciplinaire. Ceci peut être consigné par écrit à l'appui d'un programme, de sorte que les collaboratrices et collaborateurs aient connaissance des principaux partenaires de travail. Ce réseau peut se réunir à intervalles réguliers afin de rassembler les différentes catégories professionnelles autour de la table et échanger des informations récentes.

Débriefing en cas d'incidents

Au sein des services comme des établissements, des structures doivent exister afin de réaliser un débriefing en cas d'incidents critiques. À cet égard, toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ou responsables de services doivent être informés des événements et des mesures ayant été prises. De tels débriefings offrent également la possibilité d'apprendre d'éventuelles erreurs et de procéder à des adaptations dans la manière de travailler ou dans la gestion de l'information pour que celles-ci ne se reproduisent plus. Ils constituent des éléments essentiels d'une culture de l'erreur positive. D'une part, ils sont un outil fiable pour rendre compte, et d'autre part, ils sont gages de sécurité et de soutien pour les collaboratrices et collaborateurs concerné-e-s.

Définir des processus et des SPOC

Un réseau de SPOC doit dans l'idéal être défini et régulièrement actualisé afin que l'interlocuteur auquel l'établissement s'adresse pour certaines questions spécifiques soit en permanence connu. Il est également important de nommer des SPOC suppléants. En fonction de la thématique, des réunions régulières entre les SPOC sont conseillées.

Convenir de contrats de services

La plupart des établissements pénitentiaires participent à des échanges réguliers avec des partenaires tels que les autorités de police, les pompiers et les hôpitaux et bénéficient de services de leur part. Il convient d'organiser des échanges réguliers ou d'appliquer des processus spécifiques dans des situations d'urgence. Afin de formaliser ces partenariats, il est également judicieux d'élaborer des contrats de services qui définissent les tâches et les responsabilités des acteurs concernés. Il est possible de recourir aux départements de justice du canton pour l'élaboration des contrats de services.

4.4 Occupations constructives

Un aspect clé de la sécurité dynamique réside dans le fait de proposer aux personnes détenues des occupations judicieuses pendant leur séjour en détention. Il s'agit à cet égard tant d'activités professionnelles que d'offres de sport et de loisirs.

Pour la détention pénale, une obligation de travail⁴⁴ s'applique conformément au code pénal, mais pas pour la détention préventive et administrative. Cependant, il doit être proposé au plus grand nombre de personnes détenues possible de travailler, d'apprendre, de suivre une formation ou d'utiliser leur temps autrement de manière constructive. Au-delà du travail et de la formation, il convient également de mettre en place des activités sportives et des possibilités d'emploi ayant du sens, importantes pour la santé physique et mentale.

Les différentes formes d'occupations constructives ont une influence positive sur la sécurité dynamique, de deux façons. D'une part, elles permettent aux personnes détenues d'éliminer les frustrations causées par la privation de liberté, d'utiliser l'énergie accumulée de manière constructive et d'assumer leur responsabilité individuelle dans un quotidien fortement réglementé par ailleurs. D'autre part, dans certaines circonstances, des perspectives peuvent leur être proposées ou de nouveaux centres d'intérêt, leur être ouverts pendant et après la privation de liberté, par exemple via de nouvelles compétences dans le domaine du travail.⁴⁵ Par ailleurs, les activités permettent au personnel d'observer le comportement des personnes détenues dans un autre contexte, de dialoguer avec elles, d'échanger et de rester informé des changements des circonstances personnelles ainsi que de la dynamique de groupe.

⁴⁴ « Le détenu est astreint au travail. Ce travail doit correspondre, autant que possible, à ses aptitudes, à sa formation et à ses intérêts » (art. 81 CP).

⁴⁵ Psychou et al. (2019) ; Verdot et al. (2010) ; Meek & Lewis (2014)



Outils et pratiques éprouvées:
Occupations constructives

Mettre une infrastructure à disposition

Sur le plan des infrastructures, les établissements disposeront de possibilités dans les domaines du sport, des loisirs et du travail. L'importance de l'occupation constructive devrait être prise en compte, en particulier dans le cas de projets de construction dédiés à l'adaptation de l'infrastructure ou à la réorganisation des locaux.

Former le personnel à des activités de loisirs

Les collaboratrices et collaborateurs responsables de la prise en charge des personnes détenues pendant les activités sportives ou de loisirs doivent en principe recevoir une introduction et une formation correspondantes. Si du personnel spécialisé externe est chargé de ces tâches, il convient de veiller à ce que ce dernier reçoive une introduction au milieu carcéral. À cet effet, nous renvoyons aux cours d'introduction proposés au CSCSP.

Convenir d'objectifs

Des objectifs concernant le développement professionnel, personnel et sanitaire feront partie du plan de développement d'une personne détenue⁴⁶. Les objectifs offrent des perspectives et renforcent la motivation. Ils permettent également de dresser un bilan dans le cadre des rencontres régulières avec le personnel d'encadrement et de définir les prochaines étapes. À cet égard, les différentes durées de séjour en prison doivent naturellement être prises en compte.

À cet effet, il peut être utile de mettre en place une plate-forme numérique dédiée au traitement des plans de développement⁴⁷ des personnes détenues, sur laquelle seront consignés les objectifs et les rapports sur les changements ainsi que les résultats des réunions de bilan. Cette plate-forme devrait être accessible à toutes les catégories professionnelles en contact avec la personne détenue. Il est également possible de faire signer numériquement un bilan correspondant (p.ex. mensuel, trimestriel, semestriel) par tous les acteurs impliqués.

⁴⁶ Cf. directives concernant le plan d'exécution du concordat NWI: www.konkordate.ch/konkordatliche-erlasse.

⁴⁷ Ici, il peut s'agir des plans d'exécution de la sanction.

5. OBSERVATIONS FINALES

Les chapitres précédents se sont concentrés sur la description des différents aspects de la sécurité dynamique et sur les conditions permettant au personnel de mettre ces points efficacement en œuvre. Les aspects ainsi que les outils proposés et les pratiques éprouvées sont à nouveau résumés dans le tableau ci-après:

| Aspect | Outils et pratiques éprouvées |
|---|---|
| La sécurité dynamique au quotidien | |
| Attention portée aux personnes détenues et connaissance de ces dernières <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance de la situation personnelle ▪ Connaissance des groupes à risque ▪ Santé des personnes détenues | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Briefing en cas de nouvelle admission ▪ Formation continue aux fins de communication interculturelle ▪ Aides et directives pour l'identification et la gestion des groupes à risque ▪ Être attentif aux personnes détenues apparemment «sans problèmes» ▪ Formation du personnel dans le domaine de la santé ▪ Intégration du service social dans le fonctionnement de l'établissement |
| Interactivité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact régulier ▪ Accompagnement personnalisé | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancrer le principe de la proactivité ▪ Créer des possibilités de retrait pour le personnel ▪ Mettre en place des unités de gestion ▪ Système de référent-e-s ▪ Suivre et évaluer les objectifs des personnes détenues |
| Relations positives <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recourir à l'autorité dynamique ▪ Instaurer la confiance ▪ Professionnalisme et équité | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser la procédure d'admission ▪ Transparence et communication ▪ Renforcer le système progressif ▪ Déléguer ▪ Prêter attention à l'environnement linguistique ▪ Traiter systématiquement les demandes |
| Contrôle et désescalade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir clairement les règles de recours à des mesures coercitives ▪ Formation et sensibilisation régulières |

Conditions-cadres opérationnelles et stratégiques

Orientation stratégique

- Élaborer un concept de sécurité
- Contribuer activement à façonner la culture d'entreprise

Personnel

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir des exigences en termes de valeurs et d'attitudes ▪ Contribuer activement à façonner la culture d'entreprise ▪ Recrutement au niveau de l'établissement ▪ Définir clairement le processus de recrutement ▪ Période d'essai ▪ Sensibilisation de l'opinion publique ▪ Sensibilisation du personnel spécialisé |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation et perfectionnement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un plan de formation continue ▪ Plans de carrière personnels pour les collaboratrices et collaborateurs ▪ Prolonger la période d'essai ▪ Prêter une attention particulière à la zone d'admission et au personnel spécialisé ▪ Formations à la gestion de types spécifiques de personnes détenues ▪ Garantir le transfert de connaissances ▪ Formation continue aux postes de cadres ▪ Planifier des journées de perfectionnement à l'avance |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du personnel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens d'évaluation et évaluations annuelles ▪ Code éthique ▪ Instaurer une culture de l'erreur positive ▪ Enquête sur la satisfaction du personnel |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Santé | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontres formelles et informelles ▪ Proposer des espaces de loisirs et de détente ▪ Horaires de travail flexibles ▪ Une équipe de soins dédiée aux incidents |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévention | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotation des équipes ▪ Sensibilisation régulière du personnel |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources en personnel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse régulière des besoins |

Gestion de l'information

- Définir les canaux d'information
- Configurer et utiliser efficacement l'Intranet
- Réseau interdisciplinaire
- Débriefing en cas d'incidents
- Définir des processus et des SPOC
- Convenir de contrats de services

Occupations constructives

- Mettre à disposition un nombre de locaux suffisant
- Former le personnel
- Convenir d'objectifs

En fin de compte, le constat est le suivant: la promotion de la sécurité dynamique est un **élément essentiel du mandat d'exécution des sanctions pénales**, qui comprend la réinsertion des personnes détenues aux fins de prévention des rechutes et la garantie de sécurité au sein de l'établissement. La gestion de la sécurité dynamique est loin d'être simple et ne peut aboutir qu'au prix d'une réflexion continue aux niveaux institutionnel et personnel. La sécurité dynamique remplit dans sa globalité une mission tant de sécurité que de réinsertion, ce qui comprend une grande complexité.

Dans les cas où l'accent est placé sur la sécurité dynamique, les directions d'établissement et les responsables doivent dans l'idéal veiller à ce que cela ne débouche pas sur une instrumentalisation du concept. Il a déjà été mentionné que la sécurité dynamique remplissait une fonction préventive en permettant la collecte du *renseignement pénitentiaire*. Cette fonction correspond en premier lieu à un paradigme de sécurité au sein de l'établissement et ne tient guère compte du mandat de réinsertion. Les collaboratrices et collaborateurs qui favorisent l'interactivité avec des personnes détenues dans l'unique intention d'obtenir des informations les concernant, ne contribuent que de manière limitée à la sécurité dynamique. Les relations ne sont alors qu'un moyen de contrôle supplémentaire. Il en va de même de l'amabilité: si les collaboratrices et collaborateurs se montrent agréables, mais ne répondent pas systématiquement aux besoins des personnes détenues, leur attitude est en contradiction avec les principes de la sécurité dynamique. Il est donc important que le travail relationnel soit associé à un comportement cohérent et authentique.

Pour que la sécurité dynamique puisse également être instaurée de manière durable et efficace, la philosophie de base du concept doit avoir été intégrée par les collaboratrices et collaborateurs. En apparence, la sécurité dynamique peut vite apparaître comme mise en œuvre, mais s'il s'avère, à y regarder de plus près, que cette mise en œuvre n'est que superficielle ou instrumentalisée, l'établissement ne pourra pas non plus profiter de ses effets positifs.⁴⁸

Comme expliqué, le milieu carcéral reste une institution dans laquelle l'accent est en principe placé sur une relation professionnelle. L'ancrage d'une connaissance fondamentale de la sécurité dynamique et de la philosophie qui y est associée dans la pratique de l'exécution des sanctions pénales permet de renforcer la sécurité à long terme dans la conception conventionnelle (via l'identification précoce et la prévention de diverses évolutions des conditions de sécurité) et, dans le même temps, favoriser la réinsertion des personnes détenues.

⁴⁸ Crewe (2011)

6. SOURCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

- Avakian, S. (2000). Dynamic security. *Journal of Correctional Education*, 183-188.
- Bogard, D., Hutchinson, V.A. & Persons, V. (2010). *Direct Supervision Jails. The Role of the Administrator*. US Department of Justice, National Institute of Corrections.
- Coyle, A., & Fair, H. (2018). *A human rights approach to prison management: Handbook for prison staff*. Institute for Criminal Policy Research Birkbeck, University of London.
- Crétenot, M. (2013). *Gestion des prisons: Mesures et initiatives nationales au service des lignes directrices européennes*. URL: oip.org/wp-content/uploads/2017/04/oip-rapport-europeen-2013.pdf
- Crewe, B. (2011). Soft power in prison: Implications for staff–prisoner relationships, liberty and legitimacy. *European Journal of Criminology*, 8(6), 455-468.
- Dunbar, I. (1985). *A sense of direction*. London: Home Office
- Feeley, M. M., & Simon, J. (1992). The new penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications. *Criminology*, 30(4), 449-474.
- Halsey, M., & Deegan, S. (2017). In search of generativity in prison officer work: Balancing care and control in custodial settings. *The Prison Journal*, 97(1), 52–78.
- Hamm, M. S. (2013). *The spectacular few: Prisoner radicalization and the evolving terrorist threat*. NYU Press.
- Hofinger, V., & Schmidinger, T. (2017). Deradikalisierung im Gefängnis. *Endbericht Zur Begleitforschung*.
 URL: www.lrks.at/Assets/Lrks/Publikationen/Forschungsbericht/Endbericht_Begleitforschung_2017.Pdf
- Icard, V. (2016). Vers une conciliation entre sécurité et droit en prison? Questionner la sécurité dynamique. *Déviance et Société*, 40(4), 433–456.
- Johnsen, B., Granheim, P. K., & Helgesen, J. (2011). Exceptional prison conditions and the quality of prison life: Prison size and prison culture in Norwegian closed prisons. *European Journal of Criminology*, 8(6), 515-529.
- Kähler, H.D. & Zobrist, P. (2013). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kolind, T., Frank, V. A., Lindberg, O., & Tourunen, J. (2014). Officers and drug counsellors: New occupational identities in Nordic Prisons. *British Journal of Criminology*, 55(2), 303–320.
- Korn, J. & Mücke, T. (2000). *Deeskalations- und Mediationstraining*. Beltz Verlag.
- Leupold, M., Gödl, W. & Dittmann, T. (2007). *Freiheitsentzug. Die Empfehlung des Europarates, Europäische Strafvollzugsgrundsätze*.
 URL: www.bj.admin.ch/dam/data/bj/sicherheit/smv/dokumentation/empfehlung-europarat-d.pdf
- Liebling, A. (2011). Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. *European Journal of Criminology*, 8(6), 484-499.
- Liebling, A., & Williams, R. J. (2017). The new subversive geranium: some notes on the management of additional troubles in maximum security prisons. *The British Journal of Sociology*, 69(4), 1194-1219.

- Mayer, K. (2009). Beziehungsgestaltung im Zwangskontext. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hrsg.) *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität: ein Handbuch für interdisziplinäre Arbeit* (Ss. 209-230). Zürich: Schultheiss.
- Meek, R., & Lewis, G. E. (2014). Promoting well-being and desistance through sport and physical activity: The opportunities and barriers experienced by women in English prisons. *Women & Criminal Justice, 24*(2), 151-172.
- Millana, L., Fernández-Rodríguez, J. C., & Muñoz, F. M. (2020). Conflict Resolution in Prisons. Education, Restorative Justice and Prisoner Facilitated Mediation. In *A Shift in the Security Paradigm* (pp. 235-249). Springer, Cham.
- Newberry, M. (2008). Seeing beyond the uniform: prisoners' positive views of HMP Grendon: a National Association of Official Prison Visitors (NAOPV) report.
 URL: eprints.soton.ac.uk/420355/
- Office fédéral de la statistique (2019). *Catalogue des établissements pénitentiaires*.
 URL: www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/criminalite-droit-penal/execution-penale/etablissements-penitentiaires.assetdetail.8126301.html
- Psychou, D., Kokaridas, D., Koulouris, N., Theodorakis, Y., Krommidas, C. (2019). The effect of exercise on improving quality of life and self-esteem of inmates in Greek prisons. *Journal of Human Sport and Exercise, 14*(2), 374-384.
- Ross, E. C., Polaschek, D. L., & Wilson, M. (2011). Shifting perspectives: A confirmatory factor analysis of the working alliance inventory (short form) with high-risk violent offenders. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 55*(8), 1308–1323.
- Schneeberger Georgescu, R. (1996). *Betreuung im Strafvollzug: Das Betreuungspersonal zwischen Helfen und Strafen*. Bern: Huber.
- Siegenthaler, R. (2014). *Beziehungsgestaltung im Strafvollzug mit Hilfe des personenzentrierten Ansatzes*. Bachelor & Master Publishing.
- ONUDC (2015a). Manuel sur la sécurité dynamique et le renseignement pénitentiaire. *Série de manuels sur la justice pénale*. New York: Nations Unies.
- ONUDC (2015b). Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela). URL: www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-F-ebook.pdf
- ONUDC (2016). Manuel sur la gestion des détenus extrémistes violents et la prévention de la radicalisation violente en milieu carcéral. *Série de manuels sur la justice pénale*. New York: Nations Unies.
- ONUDC (2017). Évaluer le respect des Règles Nelson Mandela.
 URL: www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Checklist-Mandela_Rules-French.pdf
- Verdot, C., Champely, S., Clement, M., & Massarelli, R. (2010). Physical practice as a means to limit the noxious effects of prison confinement: Impact of a physical program on prisoners' perceived health and psychological well-being. *Psychologie Du Travail et Des Organisations, 16*(1), 63–78.
- Zahars, V. & Stivrenieks, M. (2018). Security, surveillance and resocialization aspects in center for drug addicts of olaine city prison, *Journal of Security and Sustainability Issues 7*(4): 643-656.