

# Note d'orientation N°8

## Le personnel pénitentiaire et sa formation

### Résumé

- La manière dont le personnel pénitentiaire traite les détenus est cruciale pour le respect des droits de l'homme. Si le personnel ne se comporte pas correctement, aucune autre mesure de réforme n'aboutira. Pourtant, la formation du personnel pénitentiaire est souvent inexistante, minimale ou inappropriée.
- La modification de l'attitude et du comportement du personnel est généralement essentielle pour assurer le succès de la réforme pénitentiaire. La formation est souvent considérée comme la solution. Mais sans l'engagement visible de l'encadrement supérieur et l'établissement d'un cadre éthique clair pour le service pénitentiaire, une telle formation peut s'avérer inefficace.
- La formation en droits de l'homme est souvent considérée comme une mesure de réforme peu coûteuse. Mais son efficacité dépend de la manière de la réaliser, par qui elle est réalisée et dans quel contexte.
- Si cela se fait de manière inappropriée, la formation peut avoir l'effet opposé à celui qui est escompté.
- Lorsque la formation libère les membres du personnel pour qu'ils puissent contrôler leur travail et prendre des décisions, elle a le plus de chances de réussir.
- Il faut également tenir compte d'autres facteurs importants pour le personnel, comme les conditions d'emploi et l'accès à des recours si leurs droits leur sont refusés.

« Toute personne privée de sa liberté est traitée avec humanité et avec le respect de la dignité inhérente à la personne humaine. »

– Article Dix, Pacte international des Nations Unies relatif aux droits civils et politiques

### Notes d'orientation sur la réforme pénitentiaire

Cette note est la huitième d'une série destinée à fournir des conseils pratiques aux personnes qui développent et appliquent des projets de réforme pénitentiaire. Toutes les notes :

- s'inscrivent dans la structure des droits de l'homme internationaux.
- sont applicables dans différents environnements culturels et politiques
- proposent des solutions viables dans différentes situations socioéconomiques et n'exigent pas d'augmentation notable des ressources
- tiennent compte des réalités de la gestion pénitentiaire

La préparation de ces notes sur la manière de réaliser les projets de réforme pénitentiaire reçoit le soutien du Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni.

**KING'S**  
College  
LONDON

**Centre International  
d'Etudes Pénitentiaires**

## L'importance vitale du personnel

Les deux groupes les plus importants dans les prisons sont les détenus et les membres du personnel qui s'occupent d'eux. La clé d'une prison bien gérée, qui respecte les normes de décence et d'humanité pour tous, est la relation entre ces deux groupes de personnes.

Pour que les membres du personnel pénitentiaire fassent leur important travail de service public de manière professionnelle, ils doivent être soigneusement sélectionnés et correctement formés.



*Les principaux problèmes sont le personnel qui considère les détenus comme l'ennemi. Les dispositions de transport sont symboliques ; les détenus doivent s'allonger au sol des camions « comme des chiens ». Il faut former le personnel.*

Rapport d'évaluation des besoins, ICPS 2000

Les déclarations de bonnes intentions de la part des ministres du gouvernement et des chefs des services pénitentiaires, la production de brochures ou de petites fiches sur le respect des droits de l'homme pour chaque membre du personnel ou l'affichage d'extraits des règles minima de l'ONU pour le traitement des détenus sur des affiches sont des initiatives valables, mais ne modifieront et n'amélioreront pas en elles-mêmes les interactions entre personnel et détenus.

Les personnes cruciales sont les membres du personnel pénitentiaire en première ligne qui s'occupent des détenus au quotidien. Ce sont elles qui ouvrent la cellule des détenus le matin, qui passent la plus grande partie de la journée avec eux et qui les enferment le soir. Ils voient les détenus lorsqu'ils sont à leur point le plus fort et le plus faible. C'est la manière dont les membres du personnel traitent les détenus qui déterminent si les prisons sont décentes et humanitaires ou brutales et coercitives. Ils parlent régulièrement aux détenus, soit de manière respectueuse, soit de manière non respectueuse. Ils contrôlent l'affectation aux lits et cellules, l'accès aux repas, les visites des familles, les colis, les lettres, les téléphones, le travail, l'éducation, les médecins et les transferts dans d'autres prisons. C'est le personnel qui désamorce les désordres potentiels ou qui traite les incidents de prise d'otages, soit violemment soit par négociation.

Si les membres du personnel pénitentiaire traitent bien les détenus et respectent leurs droits, il est essentiel qu'ils soient eux mêmes respectés par l'encadrement du service pénitentiaire et appréciés par le gouvernement. Ils doivent également opérer dans un cadre éthique clairement exprimé et publiquement apprécié, qui définit les paramètres du comportement acceptable.



*Amélioration et respect, les Corrections donnent la priorité aux êtres humains. Les droits de l'homme des détenus sont respectés, à commencer par leur espace de vie et tous les efforts sont faits pour s'assurer que les détenus sont traités avec dignité.*

Ministère de la justice de la République de Corée, *Corrections in Korea* 2004<sup>1</sup>

*La société jamahiriyyenne proscrit les peines qui portent atteinte à la dignité et à l'intégrité d'un être humain...*

La grande charte verte des droits de l'homme de l'ère jamahiriyyenne, Libye 1988<sup>2</sup>

*Le Service pénitentiaire de Sa Majesté britannique sert le public en incarcérant les personnes condamnées par les tribunaux. Notre devoir est de nous occuper d'elles avec humanité et de les aider à mener une vie respectueuse de la loi et utile durant leur incarcération et après leur libération.*

Déclaration de mission du service pénitentiaire de l'Angleterre et du Pays de Galles 2003<sup>3</sup>

Il s'agit de normes très exigeantes. Certaines personnes souhaitant travailler dans une prison ne seront pas capables de faire face aux complexités de la vie en prison et d'atteindre le niveau requis. En premier lieu, il est important qu'il existe un processus de sélection garantissant que les candidats sélectionnés puissent s'acquitter des responsabilités difficiles qui accompagnent le travail en prison.

Les membres du personnel doivent recevoir une formation appropriée à un niveau professionnel. Une formation doit être fournie aux nouveaux membres du personnel au moment de leur nomination et avant qu'ils ne commencent leur travail en prison. Une formation supplémentaire doit également être fournie ultérieurement pour aider le personnel à développer des compétences spécifiques.

Une formation est nécessaire pour améliorer les compétences du personnel et son professionnalisme et également pour expliquer que les autorités considèrent qu'une augmentation du professionnalisme du personnel pénitentiaire est un investissement important. Une certification officielle par un organisme d'éducation reconnu peut encourager les membres du personnel à suivre une formation.

## Formation et changement d'attitude

La fourniture d'une formation supplémentaire au personnel pénitentiaire est souvent considérée par les personnes qui soutiennent les projets de réforme pénitentiaires comme l'une des meilleures manières d'améliorer la gestion des prisons et d'assurer un meilleur respect des droits de l'homme. On reconnaît que l'attitude du personnel est la clé du traitement des détenus, et que le fait de fournir au personnel une formation et une chance de développement professionnel est une manière importante de changer leur attitude face à leur travail.



*Les gardiens (ou « constables » comme on les appelle dans les prisons du Rajasthan) entrent au service pénitentiaire pour des raisons très différentes de celles du personnel d'encadrement : Le manque d'éducation et la classe sociale dont ils sont issus leur donnent différentes motivations. Ils ne ressentent ou ne reconnaissent pas la nécessité d'avoir des idéaux dans la gestion des prisons. Pour eux, il s'agit d'un travail et certains pensent que l'on fait trop de cas des droits des détenus. Vus leurs propres besoins et exigences, ils s'indignent d'avoir à accorder autant d'attention aux détenus. Cette attitude, associée au fait qu'ils ont un maximum d'interaction au quotidien avec les détenus, révèle souvent le type de friction qui existe lorsqu'un groupe de personnes est forcé à offrir des avantages à des personnes qu'ils n'acceptent pas... Les gardiens/constables sont un maillon vital dans la chaîne d'un bon environnement carcéral : mais leur attitude est souvent négative et c'est elle qui devient la raison pour laquelle un régime pénitentiaire est qualifié de « positif » ou de « négatif ».*

Rani Shankardass et Saraswati Haider, *Barred from Life, Scarred for Life* 2004<sup>4</sup>

Les programmes de formation en droits de l'homme sont donc souvent choisis comme des moyens efficaces de lancer la réforme des systèmes pénitentiaires de manière efficace, rapide et peu coûteuse. Même lorsqu'il existe peu de ressources, un changement dans la manière dont les membres du personnel traitent les détenus peut améliorer de manière radicale le traitement des détenus. Même dans une prison surpeuplée et délabrée, une formation correcte du personnel peut, par exemple, permettre :

- d'éliminer la violence physique vis-à-vis des détenus
- aux détenus de sortir de leur cellule pendant de plus longues périodes
- de réduire le nombre de fouilles corporelles et de fouilles intimes humiliantes
- de faire en sorte que les détenus séropositifs ne soient pas séparés ou mis à l'isolement
- d'autoriser des livres/périodiques et des matelas dans les cellules punitives
- d'autoriser les détenus à conserver des effets personnels, comme une montre ou une radio
- d'autoriser les détenus à organiser des activités culturelles telles que des concerts

## La formation est un problème dans de nombreux systèmes

L'absence de personnel formé est un problème fondamental dans de nombreux systèmes pénitentiaires.



**Prison A** *Le problème principal est le personnel, qui n'a pas de formation et ne sait pas en quoi consiste son travail. Aucune progression de carrière pour le personnel.*

**Prison B** *Les 600 membres du personnel sont tous des agents de police ; aucune formation dans le travail pénitentiaire.*

**Prison C** *Aucun membre du personnel spécialisé, et aucune formation du personnel.*

**Prison D** *Personnel mal formé, principalement issu de la police militaire.*

Rapport de mission de l'ICPS 2000

Les dispositions en matière de formation varient énormément d'un pays à un autre. Certains services pénitentiaires fournissent deux ans de formation au niveau diplôme universitaire pour les nouveaux membres du personnel. D'autres, comme ceux de l'ancien bloc soviétique, forment les nouveaux membres du personnel d'encadrement au niveau du diplôme universitaire et prennent les membres du personnel occupant des postes sans responsabilité initiale parmi les appelés de la milice qui font deux ans de service sub-militaire.

Dans les pays où il existe une formation pour le personnel de base, l'accent est souvent mis sur la loi, le maintien de la sécurité et l'utilisation des armes à feu ainsi que sur les méthodes de contrôle des émeutes. Certains pays ont des écoles de formation professionnelle, mais leur programme est théorique et éloigné de la réalité quotidienne du travail dans les prisons.

Les personnes qui dispensent la formation doivent connaître les sujets qu'elles enseignent. Il est important que certains membres du personnel de formation, à des postes de dirigeants, aient travaillé dans les prisons et sachent en quoi consiste ce travail. Dans certains pays, certains membres du personnel sont spécialement sélectionnés en tant que formateurs et les meilleurs membres du personnel pénitentiaire doivent passer quelques années à former les nouveaux arrivants. Dans d'autres pays, des membres du personnel sont envoyés comme formateurs dans l'école de formation lorsqu'ils ne peuvent plus faire face au travail quotidien dans les prisons ou lorsqu'ils ont travaillé depuis tant d'années qu'ils méritent une vie plus calme et moins stressante.

## L'efficacité de la formation sur les droits de l'homme

La formation sur les droits de l'homme peut être inefficace ou contre-productive si elle n'est pas réalisée correctement.

- Un stage qui instruit le personnel sur la nécessité de respecter les droits de l'homme des détenus sans mettre cela dans un contexte qui englobe les droits du personnel pénitentiaire peut provoquer un certain ressentiment. Ceci est particulièrement compréhensible si les membres du personnel pénitentiaire sont insuffisamment payés, mal dirigés, non respectés et protégés incorrectement contre la violence et les maladies.
- Décrire les droits de l'homme des détenus de manière isolée, sans référence à la nécessité pour les personnes de cohabiter dans une institution ou sans comprendre les réalités de la vie en prison peut créer un certain cynisme et un rejet du message sur les droits de l'homme.
- Les membres du personnel pénitentiaire qui eux-mêmes vivent avec une famille nombreuse dans deux petites pièces ne réagiront pas de manière positive lorsqu'on leur présentera les règles minima pour le traitement des détenus et lorsqu'on leur expliquera qu'il est souhaitable que chaque détenu ait une cellule individuelle.
- Si l'on décrit les droits de l'homme dans l'abstrait, sans les mettre en relation avec les activités quotidiennes du personnel pénitentiaire, cela aura peu d'impact.



*Au début de ce projet... je pensais que nous fournissions une formation adéquate en matière de droits de l'homme au personnel junior – un nombre d'heures fixe dans le*

*programme – en ce qui concerne les normes internationales et leur application dans la loi fédérale. Mais les membres du personnel et moi-même nous sommes rapidement aperçus que la formation sur les droits de l'homme ne se limitait pas à enseigner la loi, car de nombreuses jeunes recrues s'y intéressent moins qu'à la formation pratique.*

*Il s'agit de démontrer l'application pratique, par exemple comment respecter la dignité d'une personne durant les fouilles et l'attitude à adopter lors de nos communications avec les détenus.*

*A cette fin, nous avons créé un nouveau programme de formation dans lequel la plupart des aspects de la formation pratique font référence à l'application des normes des droits de l'homme dans chaque situation, et qui montre comment le personnel peut fonctionner efficacement tout en respectant la dignité des détenus et des autres membres du personnel.*

Elena Popova, Ancienne directrice de la formation du personnel, Administration des prisons de Moscou, s'exprimant au cours d'une table ronde en 2004<sup>5</sup>

## Qui doit dispenser la formation en droits de l'homme aux membres du personnel des prisons ?

Il est important que les personnes venant de l'extérieur pour dispenser une formation au personnel bénéficient d'une certaine crédibilité. Les membres du personnel de la prison seront certainement sceptiques face à des cours donnés par des personnes de l'extérieur qui connaissent bien les droits de l'homme mais qui n'ont jamais passé dix heures à s'occuper d'un grand groupe de détenus instables ou qui n'ont jamais dû couper la corde d'un détenu qui a réussi à se suicider en se pendant à un cadre de fenêtre ou à un lit retourné.

Il peut également s'avérer utile de faire participer à la formation du personnel pénitentiaire des personnes qui ont d'autres expériences professionnelles ou personnelles. La participation de la faculté de droit d'une université locale, par exemple, peut avoir des avantages en montrant au personnel que le travail dans les prisons est un sujet universitaire, en donnant à l'enseignant universitaire une connaissance et un intérêt dans les prisons, qui peuvent déboucher sur un engagement à long terme de la part de l'université auprès du personnel pénitentiaire.

La participation des groupes de la société civile et des organisations des droits de l'homme peut être bénéfique, du moment qu'ils comprennent les objectifs plus larges du stage de formation et la nécessité d'augmenter la valorisation et l'assurance du personnel pénitentiaire au lieu du contraire.

## Où la formation doit-elle être fournie ?

Parfois, la priorité est donnée au financement pour construire une école de formation du personnel ou pour soutenir une telle école. D'autres projets se concentrent sur ce que l'on appelle « former les formateurs », c'est-à-dire que l'on forme un petit groupe de membres du personnel qui peuvent alors former leurs pairs. On ne connaît pas clairement l'efficacité de tels projets. Sans aucun doute, il est rare que ce que l'on enseigne dans les écoles de formation aux nouvelles recrues survive à la pression contraire de la culture du personnel de la prison où la personne est envoyée.

Même dans les pays développés, il existe souvent une dissonance entre ce que les formateurs enseignent aux nouvelles recrues, lorsque les formateurs n'ont aucune connaissance de ce qui se passe en réalité dans les prisons, ou lorsque leurs connaissances sont dépassées, et ce que leur disent les membres responsables du personnel lorsque les recrues commencent à travailler dans une prison.

Dans les pays où il y a peu de ressources, il est plus judicieux de créer des unités de formation mobiles qui se rendent dans les prisons et d'utiliser les institutions de la communauté, comme les établissements d'éducation supérieure, pour la formation avancée, au lieu de construire une institution de formation spécialisée pour les prisons.

## Des activités de formation efficaces

### La formation doit s'intégrer à la pratique

La formation sur les droits de l'homme est souvent un module de deux heures ajouté à la fin d'un stage d'un mois. Quelquefois, c'est un sujet dans une liste, qui arrive après la formation sur l'usage des armes à feu et la prévention de la propagation des maladies infectieuses. Elle peut être dispensée par des personnes qui viennent d'organismes externes, ce qui confirme que l'administration des prisons ne considère pas qu'il s'agisse d'une partie intégrante de ses opérations.



*Les codes déontologiques sont utiles, mais uniquement lorsque le personnel concerné les accepte. Le personnel doit participer à leur rédaction et il convient d'organiser des programmes de formation pour tous.*

Transparency International, *TI Source Book 2000*<sup>6</sup>

La formation sur les droits de l'homme a plus de chances d'être efficace si elle s'intègre à chaque thème du programme de formation et si la structure des droits de l'homme s'utilise comme principe directeur dans la conception de tous les stages qui cherchent à améliorer les performances du personnel pénitentiaire.

### La formation doit s'intégrer à l'action

La formation sur les droits de l'homme a également plus de chances d'être efficace si elle est liée à des aspects pratiques du travail du personnel pénitentiaire et à un programme de modification de l'environnement général de la prison où travaille le personnel formé. Par exemple, il faut faire de nombreuses choses dans une prison pour assurer le maintien de la sécurité. Ces choses, comme la fouille des cellules, les fouilles corporelles, les analyses d'urine et le fait d'utiliser des instruments de contrainte sur les personnes instables, enfreignent intrinsèquement l'intégrité personnelle du détenu. Mais elles sont parfois essentielles et on peut enseigner au personnel des méthodes moins intrusives et plus respectueuses.

Une méthode permettant de mener à bien cette formation consiste à examiner une exigence internationale des droits de l'homme, par exemple l'interdiction permanente de la torture et des mauvais traitements, et à demander au personnel en cours de formation d'analyser cette obligation dans le contexte de leur système. Peuvent-ils créer une liste des modifications qu'ils pourraient apporter pour atteindre l'objectif d'éliminer la torture et les mauvais traitements ? Initialement, les membres du personnel réagiront en insistant qu'il n'y a ni torture ni mauvais traitements dans leur prison. Par des discussions plus approfondies, on peut leur faire comprendre que certaines de leurs pratiques quotidiennes représentent un traitement inhumain des détenus, même si cela n'a pas été reconnu.

Suite à un tel processus, le personnel d'un système pénitentiaire en Asie centrale a proposé les mesures suivantes :

- interdiction spécifique de la torture et des sanctions et traitements brutaux, inhumains et humiliants dans la pratique actuelle
- élaboration d'un programme de formation et participation de tous les membres du personnel à un stage spécial
- mesures strictes pour poursuivre tout membre du personnel accusé de torture
- strict respect de la légalité dans les prisons
- création d'un service médical indépendant de l'administration pénitentiaire
- mise à la disposition des détenus de tous les droits de réclamation à une autorité supérieure.

Ces mesures devaient être complétées par un plan d'action clair indiquant qui devait être responsable des changements, les moyens envisagés et les délais prévus. Cette méthode de formation a permis d'aider le personnel pénitentiaire à voir clairement que les droits de l'homme ne sont pas un ensemble abstrait d'idées ni une critique d'eux-mêmes ou de leur attitude mais une méthode de transformation de leur environnement de travail et de leurs activités quotidiennes pour obtenir un résultat bénéfique.

## La formation doit être liée au développement personnel

Les membres du personnel de nombreux systèmes pénitentiaires doivent obéir aux ordres, assurer l'ordre, verrouiller et déverrouiller les portes, garder les couloirs et les unités sous surveillance et toujours être à l'affût des signes de troubles. En d'autres termes, ils doivent simplement appliquer des règles. Certains avancent parfois que dans un environnement aussi hiérarchique et inconditionnel on peut introduire une approche respectueuse des droits de l'homme en utilisant la structure hiérarchique pour que les membres du personnel l'adoptent simplement parce qu'ils doivent faire ce qu'on leur dit de faire. Il peut s'agir d'un point de départ utile de temps à autre, mais il est plus probable qu'une approche respectueuse des droits de l'homme sera adoptée dans un système pénitentiaire si le personnel est libéré du mode hiérarchique strict et inconditionnel et si la formation en droits de l'homme est liée au développement personnel et au renforcement des capacités.

Si les membres du personnel pénitentiaire acceptent l'idée que les détenus doivent être traités comme des êtres humains égaux, leur performance s'améliorera. La formation en droits de l'homme peut transformer des employés pénitentiaires qui obéissent passivement aux ordres en enseignants, conseillers, organisateurs et personnes pouvant utiliser leur propre initiative.



*Le nouvel environnement, suite à l'intervention du tribunal et de la Commission des droits de l'homme, a forcé le personnel à modifier l'utilisation traditionnelle du pouvoir, c'est-à-dire la coercition, la récompense et le pouvoir de référence. Le personnel doit désormais utiliser un pouvoir légitime et expert pour fonctionner efficacement. Il est donc nécessaire et urgent que la formation s'attaque aux sentiments d'impuissance et de perception de perte de contrôle. Les programmes de formation aident les membres du personnel à devenir des personnes plus responsabilisées... et augmentent leur pouvoir expert.*

Dr Upneet Lalli, *Impact of Human Rights Training Programme on Prison Staff 2002*<sup>7</sup>

La stratégie de renforcement de l'assurance et de développement des capacités est également essentielle pour que les membres du personnel abandonnent leur perspective traditionnelle que le détenu est l'ennemi que l'on doit craindre et garder à distance. Si les membres du personnel pénitentiaire ne sont pas convaincus du bien fondé des changements qu'on souhaite qu'ils apportent, ils ne les apporteront pas, car les risques leur sembleront trop importants. Il faut beaucoup soutenir les membres du personnel qui suivent des programmes de formation majeurs basés sur les principes des droits de l'homme. Ils se heurteront au scepticisme et à l'hostilité de nombreux collègues.



*...auparavant je pensais que mon travail consistait simplement à enfermer les détenus. Maintenant je m'aperçois qu'il va bien plus loin. Mon personnel va penser que j'ai subi un lavage de cerveau ici. J'aurai besoin de votre soutien pendant quelque temps.*

Directeur de prison en Amérique latine, avec des antécédents dans la police militaire,  
Rapport de mission de l'ICPS 2000

Les meilleurs projets de formation en droits de l'homme sont mis en place durant une période longue d'au moins trois ans. Les personnes qui dispensent la formation effectuent des visites régulières pour assurer le suivi, encourager et renforcer la résolution des personnes qui se sont engagées vis-à-vis de la formation et qui se heurtent souvent à des critiques considérables.

## Autres aspects en rapport avec le personnel

Il existe différentes manières d'encourager le personnel pénitentiaire et de l'aider à utiliser son initiative. Dans certains pays, par exemple, il existe des systèmes qui récompensent le personnel pénitentiaire à la suite de réussites exceptionnelles ou qui leur accordent des bourses de voyage pour aller étudier la situation dans d'autres pays.

« L'association caritative indépendante « Butler Trust » a été créée en 1985. Elle identifie et récompense les réussites des personnes qui travaillent dans les prisons... qui ont fait preuve d'aptitudes ou d'initiative exceptionnelles dans leur travail avec les détenus. Les personnes récompensées sont non seulement des membres des services pénitentiaires ... mais aussi des médecins, enseignants, bibliothécaires et bénévoles. Leur travail, si souvent méconnu, maintient le moral des détenus, les aide à utiliser le temps passé en prison à bon escient en apprenant ou en acquérant des compétences et les prépare à se réinsérer à leur libération.

Le Butler Trust récompense ces efforts exceptionnels par un certain nombre de prix qui permettent aux gagnants de développer et de diffuser leur travail... Son Altesse la Princesse Royale est la Marraine royale du Trust depuis 1985.

The Butler Trust R.-U.<sup>8</sup>

## Références

- 1 *Corrections in Korea* 2004, Bureau des corrections, Ministère de la justice de la république coréenne, 2004, p.22
- 2 Rapport de mission du Centre International d'Etudes Pénitentiaires 2004
- 3 *Annual Report and Accounts, April 2002 to March 2003*, HM Prison Service England and Wales, Stationery Office, Norwich, 2003, seconde de couverture
- 4 Rani D. Shankardass et Saraswati Haider, *Barred from Life, Scarred for Life, Experience and Voices of Women in the Criminal Justice System*, Penal Reform and Justice Association, Gurgaon, 2004, p.119
- 5 Elena Popova, Ancienne directrice de la formation du personnel, Administration des prisons de Moscou, s'exprimant au cours d'une table ronde en 2004 dans le cadre du UK Russian Prison Partnership Project, Centre International d'Etudes Pénitentiaires
- 6 *TI Sourcebook 2000 Chapitre 29: Lessons Learned – a Progress Report*, Transparency International, [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- 7 Upneet Lalli, *Impact of Human Rights Training Programme on Prison Staff, A Research study*, The British Council, Inde, 2002, p.35
- 8 [www.thebutlertrust.org.uk](http://www.thebutlertrust.org.uk)