

Directeurs Pénitentiaires d'Insertion et de Probation 5^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

Le DPIIP à
l'épreuve du
PPR :

Diagnostiquer,
accompagner et
piloter le changement

Présenté par

Sandy WACOGNE

Juin 2013

LE DPIP A L'EPREUVE DU PPR :
DIAGNOSTIQUER, ACCOMPAGNER ET PILOTER LE CHANGEMENT

Remerciements

En préambule, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année de formation :

Aux enseignants-chercheurs de l'ENAP, pour leurs conseils avisés, leur regard critique et leurs encouragements tout au long de mon travail de recherche,

Aux personnels d'encadrement des SPIP pour le temps qu'ils ont consacré à mes entretiens,

A mes différents terrains de stage (SPIP de Seine et Marne antenne de Meaux, Direction Interrégionale de Lille, Centre Pénitentiaire de Liancourt ...) pour avoir alimenté mes réflexions et permis de confronter les pratiques.

Sommaire

<i>Introduction</i>	5
Première partie - Un diagnostic préalable aux PPR : Le DPIIP au cœur de l’articulation entre orientations nationales et déclinaisons locales	12
Chapitre 1 - La prise en compte d’un contexte particulier	12
Chapitre 2 - La nécessaire intégration d’un cadre opérationnel	19
Seconde partie - L’accompagnement des PPR : créer de l’adhésion et convertir les résistances en leviers	28
Chapitre 1 : Les freins au changement	30
Chapitre 2 : les incitations au changement	38
Troisième partie - Le pilotage et la pérennisation des PPR	46
Chapitre 1 – Le pilotage du changement.....	47
Chapitre 2 – L’accompagnement par le sens ou comment pérenniser les PPR	52

Glossaire

AP : Administration Pénitentiaire

CPAL : Comité de Probation et d'Assistance aux libérés

CPIP : Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

CSIP : Chef de Service d'Insertion et de Probation

DAP : Directeur / Direction de l'Administration Pénitentiaire

DAVC : Diagnostic à Visée Criminologique

DFSPIP : Directeur Fonctionnel des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation

DISP : Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires

DOS : Diagnostic Orienté de la Structure

DPIP : Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

DPIPPR : Département des Politiques d'Insertion et de Probation et de Prévention de la Récidive

ENAP : Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire

IGF : Inspection Générale des Finances

IGSJ : Inspection Générale des Services Judiciaires

JAP : Juge de l'Application des Peines

LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances

MPO : Management Par Objectifs

MPPO : Management Participatif par Objectifs

PAP : Projet Annuel de Performance

PEP : Parcours d'Exécution de la Peine

PIP : Personnel d'Insertion et de Probation

PMJ1 : Premier bureau de la Direction des Personnes Placées sous-main de Justice de la DAP – bureau des orientations, du suivi et de l'évaluation de l'activité des services pénitentiaires d'insertion et de probation

POPS : Plan d'Objectifs Prioritaires de la Structure

PPSMJ : Personnes Placées Sous Main de Justice

PPR : Programme de Prévention de la Récidive

PSE : Placement sous Surveillance Electronique

QCP : Quartier Courtes Peines

QNC : Quartier Nouveau Concept

QPA : Quartier Peines Aménagées

RAP : Rapports Annuels de Performance

REP : Règles Européennes de la Probation

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

RPE : Règles Pénitentiaires Européennes

SPIP : Services Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

Introduction

Le précédent Président de la République, dans le discours qu'il a prononcé à Réau le 13 Septembre 2011, a indiqué vouloir « *mettre en œuvre des moyens (...) pour généraliser les programmes de prévention de la récidive* ».

Henri Masse, Directeur de l'Administration Pénitentiaire, reprenant les propos du Président, ouvre le 19 septembre 2011 le séminaire intitulé « *Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive (PPR)* » en déclarant : « *Il nous appartient donc de poursuivre et d'amplifier notre action dans ce domaine [...] une marge de progression existe encore* ». ¹

Plus récemment, lors du comité de pilotage national PPR qui s'est tenu le 5 Octobre 2012, les PPR sont apparus comme « *un dispositif qui fait consensus* » ² et l'objectif de 2 PPR par SPIP a été assigné à l'année 2014.

Ainsi, au plus haut sommet de l'Etat, les PPR sont perçus comme un mode d'action incontournable. L'objectif à moyen terme est de généraliser leur élaboration à l'ensemble des SPIP.

Cette modalité d'intervention collective auprès des personnes placées sous main de justice, dont la mise en place et le pilotage relèvent localement de la responsabilité des SPIP, promeut une approche nouvelle de la problématique du passage à l'acte et de sa réitération, en utilisant – à travers la mise en place de groupes de parole en milieu ouvert comme en milieu fermé (tant dans les maisons d'arrêts que dans les établissements pour peines) – les effets de socialisation et d'émulation liés à la dynamique de groupe. Dispositif de prise en charge collective des PPSMJ, les PPR s'inscrivent depuis leur création en 2007 dans les missions de prévention de la récidive des SPIP et complètent l'entretien individuel.

¹ Séminaire des 29-30 septembre 2011 ENAP « *Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive* »

² « Les programmes de prévention de la récidive (PPR) : un dispositif qui fait consensus », *Etapes, le magazine des personnels de l'administration pénitentiaire*, février 2013, n°197, p.3.

Plus précisément, un programme « *consiste à réunir un groupe de personnes (condamnées ou prévenues) présentant une problématique commune, liée au type d'infraction commise. Il s'agit de s'appuyer sur la dynamique du groupe³ et sur l'utilisation d'outils pédagogiques⁴, pour faire réfléchir les participants aux conséquences de leur conduite, les amener à mieux se connaître et leur donner la possibilité d'adapter leurs comportements aux règles de vie en société* ». ⁵

La pédagogie utilisée est à visée éducative et d'inspiration cognitivo-comportementale :

- cognitive parce qu'elle vise à faire prendre conscience aux participants de l'écart existant entre leurs pensées et la réalité ;
- comportementale en ce qu'elle recherche une modification du comportement par l'apprentissage et non par l'exploration des causes profondes, comme en thérapie.

Il s'agit de mettre en place un travail, une réflexion sur le passage à l'acte, afin d'aider les personnes condamnées et prévenues à acquérir des « connaissances » pour éviter la réitération des faits et mettre en œuvre des stratégies d'évitement.

Le postulat de base est que, dans un certain nombre de cas, le groupe, par sa dynamique propre (et notamment par la mise en présence de personnes ayant commis les mêmes actes), permet de surmonter les difficultés, les inhibitions ou les blocages pouvant survenir lors des entretiens de suivi en face à face. Ce mode de prise en charge vient compléter la prise en charge individuelle.

Ces programmes se distinguent de la prise en charge thérapeutique assurée par des personnels soignants ; l'intervention de l'administration pénitentiaire trouve ici son fondement dans une condamnation sanctionnant des actes délictueux. Ce n'est pas le mieux-être de la personne, caractéristique du soin, qui est recherché, mais le développement de ses aptitudes à s'inclure dans les valeurs fondatrices de la société, basées sur le respect de l'autre et sa liberté.

³ 8 à 12 participants en général

⁴ Par exemple des procès-verbaux d'audition de victimes, l'écriture d'une lettre à la victime, supports visuels, jeux, génogramme, extrait de livres ...

⁵ Direction de l'Administration Pénitentiaire « *Référentiel Programme de prévention de la récidive* », 2010

Le PPR prend la forme de groupe de parole mis en œuvre et animé par les personnels d'insertion et de probation (PIP). Ceux-ci sont accompagnés dans leur démarche d'un(e) psychologue assurant un rôle de régulation et d'animation du débriefing. Le psychologue n'intervient jamais lors des séances où les CPIP restent bien dans le champ éducatif, avec une approche criminologique.

Les thématiques variées abordées en leur sein (infractions à caractère sexuel, violences familiales et conjugales, délinquance routière, ou infractions en lien avec une conduite addictive ...) sont à l'image de la diversité des problématiques des personnes dont les SPIP ont la charge.

Le contenu des séances doit être travaillé avec le psychologue PPR et adapté à plusieurs caractéristiques : thématique du PPR, nombre de séances, catégorie pénale de la population concernée (durée de la peine, statut pénal, ...). Le groupe se réunit autour de séances thématiques, 8 à 10 en moyenne même si certains programmes comportent jusqu'à 15 séances.

L'adhésion de chaque participant est recueillie dans un « contrat d'engagement » qui précise les modalités du PPR (nombre de séances prévues, les règles relatives au bon déroulement du groupe : respect des horaires, respect de la confidentialité, respect des autres participants, etc.).

Prendre part à ce type de programme représente souvent pour les participants une première expérience de groupe et le début d'une réflexion.

Les PPR ont été initiés dans les années 1990 par quelques SPIP (notamment le SPIP de la Charente⁶) qui ont souhaité diversifier et enrichir leurs méthodes d'intervention jusqu'alors exclusivement fondées sur l'entretien individuel.

Une note du DAP du 16 juillet 2007⁷ souligne la pertinence de ces programmes, « *initiés par le terrain* » et informe de sa volonté de les développer, comme l'ont fait de

⁶ Pottier P., « Prévenir la récidive des délinquants sexuels – La pratique du SPIP de la Charente », *AI pénal*, 2004, n°2, p.62.

⁷ Note DAP n°843 du 16 Juillet 2007 relative au *développement des programmes de prévention de la récidive*.

nombreux services pénitentiaires étrangers, par la mise en place d'une expérimentation. Cette démarche s'inscrit dans le sillage des recommandations du Conseil de l'Europe (recommandation (2000) 22 du conseil des ministres⁸) préconisant la mise en place de « programmes d'interventions qui consistent à apprendre aux délinquants à réfléchir aux conséquences de leur conduite criminelle, à les amener à mieux se connaître et à mieux se contrôler, à reconnaître et à éviter les situations qui précèdent le passage à l'acte et à leur donner la possibilité de mettre en pratique des comportements pro-sociaux ».

D'abord mis en place à titre expérimental, les PPR se sont développés à grande échelle en peu de temps. L'administration centrale a œuvré de manière importante en vue de leur essor. La note du 17 octobre 2007⁹ constitue la finalisation de la phase d'impulsion dans le sens où elle détaille plus précisément les éléments du dispositif, en vue de son application. Des crédits fléchés sur l'année 2008 (un million d'euros) sont destinés à couvrir les besoins financiers liés à l'expérimentation, plus spécifiquement pour le recrutement d'un psychologue et pour la formation des personnels souhaitant s'investir dans cette démarche.

En 2008, c'est une trentaine de SPIP qui ont mis en place une cinquantaine de PPR. En 2009, 107 PPR étaient organisés dans 54 SPIP. En 2010, 53 PPR dans 77 SPIP. 190 PPR ont été réalisés en 2011. Au titre de l'année 2012, le bureau PMJ1 a instruit plus de 180 PPR répartis sur 75 SPIP.¹⁰

La circulaire du 19 Mars 2008 *relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP*¹¹ consacre les PPR en le traitant sous « le principe de progressivité du parcours d'exécution de peine ». Elle indique que « les PPR, centrés sur le passage à l'acte, permettent d'assurer une prise en charge spécifique de certains délinquants au regard de l'analyse des faits commis » et que « les personnels d'insertion et de probation construisent, développent et animent des programmes sous

⁸ Recommandation Rec (2000) 22 n°23

⁹ Note DAP du 17 Octobre 2007 relative à *la mise en place des programmes et de groupes de parole de prévention de la récidive*

¹⁰ « Copil national PPR », *Etapes, le magazine des personnels pénitentiaires*, Octobre 2012, n° 193, p. 2.

¹¹ Circulaire de la DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation

forme de groupes de parole qui s'inscrivent dans les parcours d'exécution de peines, tant en milieu fermé qu'en milieu ouvert. »

La loi pénitentiaire du 24 novembre 2009¹² ne traite pas directement des PPR mais conforte toutefois leur légitimité en consacrant législativement les politiques mises en œuvre par le SPIP dans le cadre de ses missions. Le PPR en tant qu'outil de prévention de la récidive s'inscrit durablement dans les pratiques des SPIP.¹³

En décembre 2009, la DAP diffuse un référentiel PPR¹⁴. *« Il constitue une trame, dont les modalités peuvent être adaptées en fonction des besoins, des contraintes et des spécificités locales. »*¹⁵. Ce référentiel, présenté sous la forme de fiches techniques, est à la fois un outil pratique à destination des SPIP déjà engagés dans la démarche, qui pourront ainsi harmoniser leurs pratiques, et une aide technique offerte aux SPIP désireux d'expérimenter cette méthode d'intervention.

En choisissant comme sujet de mémoire « Les Programmes de Prévention de la Récidive », je souhaitais réfléchir à mes futures missions, aux difficultés auxquelles j'allais être confrontée et au positionnement à adopter dans ce cadre.

A partir de mon expérience professionnelle, de mes premières observations de stage et de mes lectures, la notion de la pérennisation de ce dispositif de prise en charge est apparue comme un axe important à soulever dans le cadre de ma recherche.

La phase exploratoire a permis d'inscrire cette question dans un contexte d'évolutions législatives importantes. Les possibilités de donner du sens aux PPR, de se les approprier, puis de les inscrire dans une histoire professionnelle apparaissent dépendantes du cadre institutionnel et pénitentiaire, de ses évolutions récentes et de ses

¹² Loi n°2009-1436 du 24 novembre 2009 dite loi pénitentiaire

¹³ Cf. l'article 13 de la loi pénitentiaire : « Les personnels des services pénitentiaires d'insertion et de probation sont chargés de préparer et d'exécuter les décisions de l'autorité judiciaire relatives à l'insertion et à la probation des personnes placées sous main de justice, prévenues ou condamnées. A cette fin, ils mettent en œuvre les politiques d'insertion et de prévention de la récidive, assurent le suivi ou le contrôle des personnes placées sous main de justice et préparent la sortie des personnes détenues. »

¹⁴ Il est le fruit d'un groupe de travail national composé d'experts du comité de pilotage, de personnels de l'ENAP et de professionnels de terrain

¹⁵ Référentiel PPR, DAP, p.7.

effets sur les professionnels. Ainsi, la question de départ suivante s'est imposée : « *en quoi l'implication du DPIIP contribue-t-elle à l'inscription des PPR dans le service de manière pérenne ?* ».

A l'heure où la généralisation des PPR est appelée de ses vœux par la DAP (objectif de l'année 2014 : 2 PPR par antenne), il me paraît essentiel de réfléchir au positionnement du cadre pour initier un premier groupe de parole, puis une fois l'expérience passée de maintenir la dynamique obtenue en vue de son renouvellement.

A l'issue de la phase de recueils de données, la problématique suivante a émergé : « *Comment concilier une injonction institutionnelle pour la pérennisation des PPR avec la nécessité d'accompagnement professionnel inhérente aux besoins collectifs et individuels des CPIIP ?* ».

L'hypothèse générale suivante reste à vérifier : « *dans un contexte d'évolutions textuelles et d'objectifs institutionnels, l'accompagnement au changement des CPIIP par le DPIIP et l'inscription des PPR dans le projet de service sont nécessaires afin d'optimiser leur pérennisation* ».

Les démarches d'accès au terrain ont débuté en décembre 2012. 15 entretiens ont été menés à partir d'une trame d'entretiens semi-directifs : 1 auprès d'un chef de département DPIIPPR, 4 auprès de DFSPiP, 8 auprès de DPIIP et 2 auprès de CSIP. Les entretiens se sont déroulés par téléphone ou lors de rencontres directes. Ces derniers ont été doublés d'échanges plus informels, notamment avec les DPIIP intervenant dans le cadre de notre formation à l'ENAP ; ces rencontres m'ont permis de nourrir mon argumentation et de réorienter mes axes de travail. J'ai également collecté des bilans de PPR qui se sont déroulés dans plusieurs départements et travaillé à partir des contributions libres de CPIIP adressées à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive.

En analysant les réponses apportées lors de mes entretiens, j'ai pu constater que se dégagait le besoin d'un accompagnement individuel et collectif dans la mise en place des PPR et leur inscription dans un projet de service.

Selon le modèle opérationnel de conduite de changement proposé par D. Autissier et J.M. Moutot, intitulé les « *cycles du changement* »¹⁶, ma réflexion s'articulera autour de 3 axes : le diagnostic préalable à la mise en place des PPR (**première partie**), l'accompagnement dans les PPR (**seconde partie**) et le pilotage des PPR (**troisième partie**). La phase d'accompagnement est la plus connue car elle concerne le déploiement des leviers de la conduite du changement que sont la communication, la formation et l'accompagnement des transformations. Ces leviers ne se suffisent pas à eux-mêmes et leur déploiement standardisé ne permet pas la réalisation des objectifs d'adhésion et d'appropriation du changement par les acteurs. Pour éviter cet écueil, il faut introduire en amont une phase de diagnostic du changement qui permet d'identifier les besoins de changement, les populations concernées et leur état d'acceptation. Cet état de cadrage permet non seulement de dresser un état des lieux mais également de choisir les leviers les plus appropriés ainsi que leurs modalités de réalisation. De plus, il est essentiel de contrôler et de piloter le changement.

¹⁶ Autissier D., Moutot J.M., *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Ed. Dunod, 2010

Première partie - Un diagnostic préalable aux PPR : Le DPIIP au cœur de l'articulation entre orientations nationales et déclinaisons locales

Chapitre 1 - La prise en compte d'un contexte particulier

Les possibilités de donner du sens aux PPR, de se les approprier, apparaissent dépendantes du cadre dans lequel les SPIP évoluent.

Section 1 - L'administration pénitentiaire dans une logique de performance

L'appartenance du SPIP à une administration publique déconcentrée le positionne dans une organisation hiérarchisée. Dans le cadre de la contribution qu'il apporte au pilotage du service, il est indispensable que le DPIIP comprenne les enjeux auxquels l'administration pénitentiaire (AP) est confrontée, et soit au fait de ses orientations stratégiques.

Pour suivre le mouvement de modernisation de la fonction publique engagé par l'Etat et l'AP, les cadres de services déconcentrés, que sont les SPIP, ont pour mission de mettre en œuvre les lois et règlements budgétaires imposés à leur administration.

La nouvelle gestion publique, apparue dans les années 70, introduit une culture de la performance et de la responsabilité. Il s'agit d'améliorer le rapport coût/efficacité du service grâce à une modernisation accrue et un plus grand pragmatisme de gestion au sein des administrations publiques, en prônant une culture de résultat. Inspirée de ce concept, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)¹⁷ est promulguée le 1^{er} août 2001 ; elle s'applique à toute l'administration depuis 2006. Cette réforme consiste à mobiliser « *l'ensemble des administrations autour d'un but unique : doter notre pays d'une nouvelle gestion publique plus efficace, plus performante* »¹⁸. Cette loi a été renforcée par la mise en place du programme de la révision générale des politiques publiques (RGPP), qui s'est imposée aux côtés de la LOLF le 20 juin 2007.

¹⁷ Loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances

¹⁸ Lambert A. sénateur et ancien ministre du budget, Migaud D., député et ancien rapporteur général du budget, site internet <http://www.bercy.gouv.fr/performance/performance/etat/index.htm>

Contrairement à la LOLF, la RGPP ne repose pas sur une démarche d'analyse stratégique de l'action publique ; elle vise avant tout une recherche d'économies et veut concilier l'amélioration du service public lorsqu'elle est nécessaire, avec une économie de moyens, dès lors qu'elle est possible.

Au niveau de l'AP, cet objectif de modernisation est retenu afin d'optimiser la réponse pénale.

Selon X. Inglebert¹⁹, la LOLF se révèle comme le point d'appui d'un ensemble de réformes qui, embrassant l'ensemble du champ de la gestion publique, sont en voie de transformer les services administratifs responsables de cette gestion. En effet, « *le principal enjeu de cette loi organique est une nouvelle gestion publique fondée sur la responsabilité managériale* »²⁰. La LOLF a donc eu, entre autres objectifs le passage d'une budgétisation des moyens à une logique orientée vers le résultat, qui se décline à tous les niveaux de l'action publique.

De ce fait, la LOLF introduit une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. « *La performance signifie ici que l'on définit le résultat que l'on souhaite atteindre, et que l'on met en place un indicateur pour mesurer le chemin parcouru en direction de ce résultat* »²¹. Elle intègre donc trois notions, la mise en œuvre des orientations, l'efficacité (le fait de remplir la mission) et l'efficience (le fait de remplir cette mission en gérant au mieux ses ressources). L'objectif n'est donc pas d'établir une budgétisation fondée sur la performance, mais de rechercher une plus grande efficacité de la dépense publique.

C'est en raison de cette recherche de performance qu'à chaque programme, sont désormais associés des objectifs et indicateurs de performance, définis au niveau national, avant d'être déclinés en objectifs opérationnels par les services au niveau local. Ainsi, l'article 51-5 de la LOLF prévoit d'ajouter au projet de loi de finance de l'année, un projet annuel de performance (PAP) pour chaque programme concernant « *la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats*

¹⁹ Inglebert X., « *Manager avec la LOLF* », Groupe Revue Financière Coll. Réforme de l'Etat, 2009, P.15

²⁰ Ibid, P.14

²¹ LOLF et GRH, Christian Jacob « *Les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique* », La documentation française, Ministère de la Fonction Publique, 2006

obtenus et attendus pour l'année à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié ». L'article 54-4 prévoit quant à lui de joindre « *au projet de règlement les rapports annuels de performance (RAP)* ». Il permet à l'administration de mesurer les performances réellement obtenues, et de les comparer aux projets de performance. C'est la comparaison des écarts éventuels et leur analyse qui permettront de mieux orienter les objectifs de l'année suivante.

Dans l'AP, la présentation stratégique du PAP, dit « programme 107 »²², est établie sous la responsabilité du DAP. La politique fixée au niveau national va donc allier l'ensemble des contraintes budgétaires de l'Etat et la mise en œuvre des politiques publiques d'insertion, de prévention de la récidive et de sécurité publique. Elle va faire l'objet d'un déroulement du niveau national pour être déclinée à un niveau local.

Ces nouveaux impératifs de modernisation et de performance s'imposent aux DPIIP de manière incontournable. Leur expression s'exprime essentiellement par la définition d'objectifs et d'indicateurs et constitue une complexité supplémentaire dans un contexte de changement, légitimant d'autant plus la nécessité d'un accompagnement du personnel. Néanmoins cette dimension gestionnaire est à inscrire au sein d'un service public, dans le respect des valeurs de justice et d'équité ; la performance se doit à terme d'optimiser la qualité du service rendu à l'utilisateur, tout en s'inscrivant dans une politique budgétaire soutenable. Ainsi, si le DPIIP se heurte aux contraintes de performance, dans une logique principalement comptable, qui semble, de prime abord, laisser peu de place aux individualités et au collectif, cet impératif se double d'une nécessité : laisser au CPIIP et au groupe toute sa place et sa légitimité pour la réalisation de ses missions de service public.

²² Le budget général de l'Etat est présenté en grandes missions qui correspondent aux grandes politiques de l'Etat déclinées en programmes, eux-mêmes constitués d'actions.

Section 2 – Une histoire des SPIP mouvementée

Dans la mesure où la question de la mise en place des PPR draine un certain nombre d'incertitudes et compte tenu du contexte actuel où une réforme supplémentaire touche le cœur de métier, il semble pertinent de s'intéresser à l'histoire de la probation pour mieux situer le contexte dans lequel est née la filière insertion et probation.

Le constat est posé tour à tour en 2011 par P. LEMAIRE et J.M. CAMU²³ puis par les Inspections Générales des Services Judiciaires et des Finances (IGSJ et IGF) : les SPIP sont soumis depuis plusieurs années à des mutations importantes, tant de la procédure pénale que de la politique d'aménagement de peine, bouleversant leurs missions et leurs méthodes d'intervention. Ainsi, « *depuis 1999, 8 lois ont remodelé les contours des missions et des activités des SPIP. Au total, on dénombre depuis cette date 28 dispositions nouvelles relatives aux mesures d'aménagement de peine, aux conditions de suivi des PPSMJ ou à l'organisation de la chaîne pénale* »²⁴.

En 1999, avec une volonté de mutualisation des moyens et d'harmonisation des méthodes de travail, les SPIP sont créés, par fusion des services socio-éducatifs, présents dans les établissements pénitentiaires, et des Comités de Probation et d'Assistance aux Libérés (CPAL). A l'époque, la logique d'insertion est clairement exprimée, les travailleurs sociaux ayant pour principales missions de veiller au respect des obligations posées par le Juge d'Application des Peines, mais aussi de prévenir les effets désocialisants de l'incarcération, de maintenir les liens familiaux et d'individualiser les peines.

Des modifications dans l'appréhension du travail des SPIP interviennent dès la loi Perben II du 9 Mars 2004²⁵ qui, sous l'influence du rapport Warsmann d'avril 2003,

²³ CAMU J.M., LEMAIRE P., *Rapport sur la réorganisation des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation*, mai 2011, p.2 : « *La filière des métiers de l'insertion et de la probation de l'administration pénitentiaire a beaucoup évolué depuis la réforme de 1999 ; la mission des SPIP, traditionnellement saisis pour l'insertion, a changé de nature glissant progressivement vers la prévention de la récidive, mission consacrée par la circulaire du 19 mars 2008 et la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009* »

²³ Décret n°99-276 du 13 avril 1999 modifiant le code de procédure pénale et portant création des services pénitentiaires d'insertion et de probation

²⁴ Rapport de l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale des Services Judiciaires, *Les services pénitentiaires d'Insertion et de Probation*, juillet 2011, p.3

²⁵ Loi n° 2004-204 du 9 mars 2004 portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité

préconise l'augmentation du recours aux aménagements de peine et des peines alternatives à l'incarcération. Il propose de clarifier les missions du SPIP « *en leur réservant des tâches de conception du suivi, d'orientation et de supervision de l'application de la mesure* »²⁶. Il demande pour cela un renforcement massif des services.

Ces orientations expliquent la modification du statut des personnels d'insertion et de probation par un décret du 6 mai 2005, revalorisant certains corps de métiers mais élargissant de fait leurs missions. Les conseillers d'insertion et de probation sont « *plus particulièrement chargés de l'aide à l'insertion* »²⁷ et « *concourent à la prévention de la récidive* »²⁸. Le corps des directeurs d'insertion et de probation est créé à cette occasion et marque une volonté de professionnalisation des SPIP.

En 2006, dans son rapport sur le fonctionnement des SPIP, l'IGSJ est surprise par le malaise, la crise d'identité professionnelle des travailleurs sociaux alors que la plupart des magistrats portent une appréciation positive sur la qualité du travail accompli par les PIP. « *Si la part « contrôle » est parfaitement comprise, en revanche, celle de « réinsertion » et « d'accompagnement » souffre manifestement d'un manque de définition* »²⁹. Il estime urgent de procéder à une clarification des missions. Il insiste sur la nécessité, pour faire face aux nombreuses modifications législatives qui ont accru leur charge de travail, de renforcer de manière significative les moyens matériels et humains des SPIP.

La circulaire du 29 mars 2008 émanant de la DAP est venue préciser et clarifier les missions et conditions d'intervention des SPIP et des CPIP, dont la mission principale est devenue la prévention de la récidive. En parallèle se dessinent des mutations des pratiques professionnelles avec un recentrage de celles-ci sur une spécificité pénitentiaire et pénale – par rapport à d'autres travailleurs sociaux dans

²⁶ WARSMANN J.L, Rapport sur « *Les peines alternatives à la détention, modalités d'exécution des courtes peines, préparation des détenus à la sortie* », avril 2003

²⁷ Décret n° 2005-445 du 6 mai 2005 modifiant le décret n°93-1114 du 21 mai 1993 relatif au statut particulier du personnel d'insertion et de probation, article 5

²⁸ Idem

²⁹ Inspection générale des services judiciaires, *Rapport sur le fonctionnement des services pénitentiaires d'insertion et de probation*, ministère de la justice, août 2006

d'autres secteurs – en lien avec un travail d'accompagnement autour du passage à l'acte.

Centré sur « *l'aide à la décision judiciaire, l'élaboration et l'individualisation d'un parcours d'exécution des peines, adapté et progressif* »³⁰, le CPIP devient l'un des acteurs principaux de la prévention de la récidive devenue « *finalité des SPIP* »³¹.

Le SPIP, devenu « *maître d'œuvre de l'exécution des mesures et des peines* » doit évaluer les risques de récidive puis construire un suivi individualisé et progressif dans la cadre du parcours d'exécution de peine ou de mesure (PEP) en vue de responsabiliser le sujet et de prévenir la récidive. Les PPR s'inscrivent dans ce processus global, dans le parcours d'exécution de la peine ou de mesure, comme modalité diversifiée et adaptée d'accompagnement des Personnes Placées Sous Main de Justice (PPSMJ) en complément de suivis individuels.

La loi pénitentiaire du 24 novembre 2009, dans un contexte où les Règles Pénitentiaires Européennes s'avèrent de plus en plus prégnantes, poursuit les mutations en cours au sein des SPIP. L'aménagement de peine devient le principe absolu, les SPIP devant en ce sens être force de proposition (Procédure Simplifiée d'Aménagement de Peine). De nouvelles modalités d'exécution de la peine sont instituées (Surveillance Electronique de Fin de Peine), complexifiant l'intervention des personnels et diversifiant également leurs interlocuteurs, le Parquet devenant un acteur judiciaire majeur aux côtés du JAP. La recherche de la pluridisciplinarité (nomination de surveillants dans les SPIP pour assurer la gestion des PSE) et le Diagnostic à Visée Criminologique (DAVC) sont de nouvelles démonstrations de changements institués, conduisant à redéfinir le cœur de métier. Une revalorisation des statuts de CPIP et DPIP est d'ailleurs intervenue par deux décrets du 23 décembre 2010.

L'évolution de ces dernières années fragilise les personnels des SPIP. Les nouvelles mesures créées par des lois successives depuis une dizaine d'années, l'augmentation et la diversification des charges de travail, la transformation des

³⁰ Conformément aux Règles Pénitentiaires Européennes (RPE)

³¹ Intitulé de l'article I et l'article 112 de la circulaire DAP n°113/PM1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation

pratiques professionnelles, la dégradation et la fragilisation de la situation des PPSMJ ont bouleversé un équilibre déjà instable dans les services.

Dans ce contexte se pose la question de l'appropriation de la demande institutionnelle, surtout s'agissant des PPR, outil très chronophage (au moins pour la mise en place des premiers). Le DPIIP va devoir accompagner le changement dans l'organisation de son service.

Chapitre 2 - La nécessaire intégration d'un cadre opérationnel

Entre contrainte et liberté d'initiative, dans une structure complexe, comment le DPIP peut-il s'approprier la commande institutionnelle des PPR, pour accompagner le changement en donnant une cohésion au travail d'équipe ?

Section 1 - La notion de cadre

Avant d'envisager le rôle de DPIP dans l'organisation du service, il faut avant tout situer la question de l'autorité, du « cœur de métier » et du positionnement professionnel du DPIP. Envisager le rôle du DPIP, c'est donc en premier lieu questionner la notion d'autorité, la définir et commencer à la situer pour soi et les autres.

L'autorité est une modalité du pouvoir d'influence fondée sur le statut, la compétence ou le charisme de celui qui l'exerce. Il faut par ailleurs distinguer la contrainte de l'autorité, au moins pour prévenir les écueils d'un autoritarisme s'ignorant tel qu'Hannah Arendt³² y invite : « *là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué* ». Elle précise aussi que l'autorité « *est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère un processus d'argumentation* ». Puisqu'il ne s'agit ni d'imposer, ni de persuader, il reste à saisir les ressorts du possible entre ces deux extrêmes.

La sociologie des organisations permet également de situer les mécanismes de pouvoir engendrés par la relation hiérarchique. Raymond Boudon et François Bourricaud définissent le pouvoir « *comme la capacité exercée par les leaders, à la fois les uns sur les autres et sur les membres du groupe, de faire coïncider des motivations et des intérêts hétérogènes* »³³.

Le terme « cadre » est directement issu du corps militaire. Dans un premier temps, le cadre exerce une autorité en lien avec la notion de commandement. Vers les années 1980, le concept de cadre évolue. Le recrutement du personnel d'encadrement

³² Harendt H., « Qu'est-ce que l'autorité » in *La crise des cultures*, Gallimard, coll. Idées, P. 122

³³ Boudon R. et Bourricaud F., *Dictionnaire critique de sociologie*, PUF, 1982, p. 428

s'effectue non plus seulement en fonction de ses compétences techniques, mais également de ses capacités relationnelles et qualités d'animation de rapports humains. Le cadre renvoie dorénavant à une fonction d'animation de l'équipe et abandonne graduellement celui de commandement lié à la sanction négative. Dans les années 1990, la figure du « manager » s'impose.

Crozier et Friedberg distinguent le « pouvoir formel », où les relations sont clairement établies et légitimées par les règles édictées, du pouvoir « informel », où les relations sont implicites, bien qu'elles existent, elles ne sont pas légitimées, référencées.

Cette approche théorique nous permet de comprendre en quoi l'exercice du pouvoir a dû nécessairement s'extraire de la seule conception du commandement et de sanction négative pour considérer et gérer la dimension des relations humaines : leur régulation, leur pacification et leur cohésion afin que convergent « *des intérêts et des motivations hétérogènes* »³⁴.

Dans un contexte où les SPIP sont très souvent impactés par des réformes internes ou des contraintes telles que la non maîtrise des flux ou des ressources humaines mais également par des réformes externes³⁵, les SPIP sont soumis à une adaptation permanente de leur domaine d'activité. Rien de plus naturel alors que les crispations se nouent autour de leur véritable cœur de métier. Pour ne pas perdre le fil, ils se replient sur leurs habitudes.

Par conséquent, en l'absence d'orientations pour « absorber » les différentes réformes, c'est sur l'accompagnement de la mise en place des PPR et leur explicitation que le DPIP devra agir. L'essentiel est de permettre aux équipes d'accomplir leurs missions dans un contexte où les réformes sont encadrées par les orientations de la direction.

Le management est un outil du DPIP « *au service de l'insertion et de la probation* »³⁶ : c'est « *l'art ou la science qui aide ses acteurs à appréhender leur domaine propre de responsabilité, en harmonie avec les autres acteurs et les autres*

³⁴ Boudon R. et Bourricaud F., *Dictionnaire critique de sociologie*, op.cit., p.428

³⁵ Réformes ayant cours dans le « droit commun » : PDAHI, SIAO, régime des majeurs protégés, RSA.

³⁶ Ecalard I., et al., *Le management, un outil au service de l'insertion et de la probation : le Directeur d'Insertion et de Probation à l'épreuve du management*, MRAP, DIP 1, ENAP, 2009.

fonctions, de telle sorte que l'ensemble de l'organisme avance de façon efficiente vers sa finalité »³⁷.

Section 2 - Mise en œuvre stratégique et opérationnelle de la commande des PPR : La nécessaire intégration d'un cadre opérationnel

Dans le cadre d'un management opérationnel et stratégique, l'enjeu pour le DPIIP est de créer une adhésion par une appropriation de la commande institutionnelle que sont les PPR. *« L'appropriation de la commande institutionnelle est essentielle sinon on irait droit à l'échec. Je ne me vois pas imposer une action sans y voir moi-même du sens et sans que les CPIIP le voient et se l'approprient »³⁸.*

L'appartenance des SPIIP à une administration publique déconcentrée les positionne dans une organisation hiérarchisée. Le DPIIP est donc comptable de son action et de l'activité de son service auprès de la DISP, qui elle-même rend des comptes à la DAP. Or, cette position l'oblige à faire face à une double pression pour fournir des réponses satisfaisantes aux enjeux : il doit concilier au mieux les exigences institutionnelles de sa hiérarchie et les demandes locales en provenance de l'équipe. Les enjeux et les perspectives de chacun sont différents, le DPIIP joue alors un rôle de relais et d'interface. *« Il peut y avoir un fossé entre les commandes de la DAP et les réalités de terrain pouvant être source de conflits si des aménagements ne sont pas apportés par le cadre »³⁹.*

Au niveau de son service, le DPIIP est chargé de décliner de façon opérationnelle la stratégie nationale. Dans ce cadre, l'une de ses missions est d'atteindre les objectifs de prévention de la récidive et d'insertion des PPSMJ définis par l'administration pénitentiaire.

³⁷ Chevalier G., *Éléments de management public*, Paris, Editions AFNOR, 2009

³⁸ Entretien DPIIP n° 1

³⁹ Idem

Ainsi le directeur Interrégional de Lille fixait comme objectif pour l'année 2012 « la mise en place d'au moins un PPR sur chacune des antennes »⁴⁰. Dans l'objectif de performance du PAP 2012, on trouve au sein de l'objectif stratégique national « prévenir la récidive et accompagner les PPSMJ », l'objectif national intermédiaire suivant « : *prévenir la récidive : la finalité de l'action des SPIP est la prévention de la récidive. Dans ce cadre, les services de l'administration pénitentiaire développent plusieurs actions nouvelles, notamment tournées vers une prise en charge collective des personnes placées sous main de justice (PPSMJ). Un programme de prévention de la récidive consiste à réunir un groupe de condamnés présentant une problématique commune liée au type de délit commis pour, en s'appuyant sur la dynamique de groupe et sur l'utilisation d'outils pédagogiques, faire réfléchir les participants sur les conséquences de leur conduite, les amener à mieux se connaître et leur donner la possibilité d'adopter des comportements pro sociaux. Le groupe se réunit sur plusieurs séances. Les programmes de prévention de la récidive, élaborés dans ce cadre doivent désormais être mis en œuvre sur la totalité du territoire pour permettre l'accès de toutes les PPSMJ à ces possibilités.* ». L'indicateur est ainsi libellé : « Nombre de SPIP⁴¹ ayant réalisé au moins deux PPR ». La prévision de la DISP de Lille est d'atteindre que 7 SPIP sur les 9 de la DISP aient atteint l'objectif.

L'appropriation des commandes nationales est fondamentale. Cependant, cette adaptation peut s'avérer difficile. Dans la pratique, nous avons pu observer que le DPIP est souvent confronté à des difficultés diverses de mise en œuvre de la commande nationale des PPR. Il peut s'agir de contraintes de temps (mise en place rapide de la commande des PPR), de manque d'effectif (comment concilier la mise en place d'un PPR très chronophage alors même que les CPIP ont déjà une charge de dossiers très importante ?), de résistance des équipes au changement (développements à venir dans la seconde partie), de contraintes matérielles (manques de locaux suffisamment vastes et adaptés pour accueillir un groupe de PPSMJ) ... Compte tenu de cela la marge de manœuvre du DPIP est nécessairement interrogée. Finalement, elle paraît exister sur les

⁴⁰ Directeur Interrégional de Lille, *Préconisations dégagées lors du séminaire des 16 et 17 décembre 2011*, 16 février 2012

⁴¹ Le terme « SPIP » étant entendu comme service départemental

modalités de management retenues par le DPIP, qui va, par ce biais-là, pouvoir déterminer les priorités.

Entre le cadre réglementaire qui est imposé et la mise en œuvre pratique, on constate qu'il existe un espace de liberté, relatif mais important, laissé à la libre appréciation des équipes d'encadrement aux fins d'ajustement aux réalités locales. La recherche d'harmonisation des pratiques professionnelles n'interdit aucunement des modalités d'organisation différentes. « *Dans les PPR, il existe une marge de manœuvre qu'il faut investir ; il est essentiel que les cadres s'approprient l'outil : un pour mettre en place un plan d'action à l'interne, deux pour mettre en place un plan de communication à l'externe* »⁴².

Pour remplir les missions de la structure, le DPIP va devoir mobiliser les CPIP afin qu'ils mettent leurs compétences au service d'un projet collectif. Entre orientations nationales et moyens de terrain, la fonction de DPIP requiert des compétences particulières. Elle va demander un discernement certain, et une grande capacité de priorisation des actions à mener et des actes à réaliser.

Si l'administration centrale autorise des marges d'adaptation dans l'application de ses commandes, le rôle du DPIP est également de s'en ménager. Il doit se les approprier par des étapes d'analyse, d'ajustement, d'évaluation. Dans cet esprit, les outils du management par objectif (MPO)⁴³ ne doivent pas être uniquement perçus comme des contraintes car ils ont la potentialité de servir ces négociations. Il s'agit du passage du stratégique à l'opérationnel.

La circulaire relative à la mise en œuvre du MPO dans l'AP impose ce modèle comme « *le mode essentiel de la gestion des services et des cadres* »⁴⁴ et s'inscrit dans les orientations de la LOLF. Trois paliers sous-tendent le MPO : les cadres d'un SPIP

⁴² Entretien DPIP n° 11

⁴³ Le MPO est un mode de management utilisé dans l'Administration Pénitentiaire. Articulé autour d'un diagnostic et d'un plan d'objectifs, il fixe sur l'année les résultats que les cadres devront avoir atteints. On distingue les objectifs stratégiques, que l'institution se fixe en termes de politique générale et les objectifs opérationnels fixés à une structure. Déclinables sur le terrain, ces derniers objectifs constituent la contribution de ladite structure à la politique fixée par l'institution.

⁴⁴ Circulaire du 31 juillet 2002 *Mise en œuvre du management par objectifs*

élaborent le diagnostic de la structure (DOS)⁴⁵, puis le Plan d'Objectifs Prioritaires de la Structures (POPS)⁴⁶. Ces deux outils permettent au DFSPIP d'établir la Contribution Individuelle d'Objectifs (CIO)⁴⁷, de transmettre les orientations choisies aux DPIP qui, à leur tour, déterminent les actions à mener au sein de leur service afin d'atteindre les objectifs qui leur ont été fixés.

Le POPS élaboré par le DFSPIP présente les objectifs fixés avec le Directeur Interrégional des Services Pénitentiaires. Dans le DOS et le POPS, le DPIP va pouvoir confirmer son rôle de cadre relais ; il va dégager des priorités et les expliquer en tenant compte de toutes les spécificités et contraintes de son terrain. Ainsi le DPIP associé impulsera le plan d'actions fixé et mènera les actions prioritaires.

Dans la mise en place des PPR, la question de la marge de manœuvre du DPIP par rapport à la commande nationale s'est posée : celui-ci peut appliquer purement et simplement la commande, ou l'appliquer de manière plus approfondie en y apportant des éléments supplémentaires décidés au niveau local. Qu'est-ce qui est intangible et qu'est ce qui ne l'est pas ? D'autant plus que la DAP a édité un référentiel⁴⁸ spécifique aux PPR, assez prescriptif. Ainsi le référentiel représente une sorte de cahier des charges fixant des normes très précises pour la labellisation de ces actions de groupe en tant que PPR.

En définitive, le passage du stratégique à l'opérationnel est la clé d'un pilotage et d'un accompagnement réussis. Cela suppose l'analyse diagnostic des situations locales, la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, la mobilisation des équipes autour d'objectifs communs et la contractualisation individuelle des résultats attendus. Cela suppose également une adaptabilité du DPIP

⁴⁵ « Il consiste à effectuer une analyse globale de la structure et de son fonctionnement (missions, forces, faiblesses, contraintes, tendances d'évolution) et à définir des axes de progrès avec la volonté de mettre en oeuvre des actions et de développer des stratégies de pilotage à court et moyen terme. Ce n'est donc pas un simple état des lieux ou un constat qui présenterait les atouts, les points forts ou les difficultés de la structure pénitentiaire. Il suppose non seulement une phase d'analyse contextuelle des situations et des relations professionnelles existantes, mais également une réflexion stratégique et prospective sur les conduites à tenir. », Ibid

⁴⁶ « Ce document identifiera les objectifs essentiels et prioritaires qui orienteront l'action du responsable durant l'année en cours, voire au-delà en cas d'objectifs pluriannuels. », Ibid

⁴⁷ Le CIO est « la déclinaison concrète et appropriée, pour chacun des cadres nommément désignés, des objectifs que le chef de la structure doit faire aboutir. », Ibid

⁴⁸ Direction de l'Administration Pénitentiaire « Référentiel Programme de Prévention de la Récidive », 2010

qui va devoir prioriser les objectifs de son antenne, faire avec les moyens dont il dispose et surtout avoir la capacité d'instaurer un véritable dialogue avec les autorités hiérarchiques qui l'encadrent. Le MPO paraît être l'outil qui lui permet d'honorer les commandes descendantes de la DISP tout en restant l'animateur d'une réflexion transversale au sein des équipes afin de les accompagner face au changement.

Ainsi le mode de construction pourra laisser une part importante à un agencement singulier (tout en respectant les axes d'orientations), offrant une marge de manœuvre qui permet de se dégager d'une pratique « clés en mains », autorisant un véritable investissement, une adaptation (par exemple en terme de supports et d'outils utilisés) et une valorisation de la part des CPIP y participant. Une véritable appropriation est possible à travers le choix des participants, de la thématique, des séquences et des outils, etc. Le contenu doit être approprié et co-construit avec les animateurs et le psychologue, en utilisant les éléments avec lesquels les CPIP se sentent à l'aise. Cette possibilité d'aménagement participe pleinement au plaisir pris dans l'exercice des PPR.

Section 3 - L'inscription des PPR dans le projet de service

Les SPIP sont incités à inscrire les PPR dans le projet de service (conférence annuelle d'objectifs). L'équipe d'encadrement doit en faire une priorité de service et l'afficher clairement comme objectif de travail collectif. Il faut rendre la nécessité du PPR lisible et « sécuriser » les animateurs. Les cadres doivent inscrire les PPR comme une modalité de prise en charge à part entière. Celle-ci est mise en œuvre dans les services après évaluation par les PIP des problématiques des PPSMJ et s'inscrit dans un parcours d'exécution de peine. Le PPR n'est pas alors une expérience pouvant disparaître au gré d'un changement de politique pénale, mais bien une véritable manière de faire exécuter une décision de justice avec pour objectif de prévenir la récidive.

« Il est important de noter que ce PPR n'est pas une commande de la Direction de l'Administration Pénitentiaire comme nous avons pu le voir ailleurs. Il a été réfléchi, mûri en équipe ; il est soutenu et porté par un cadre du SPIP. Il s'agit d'un

véritable projet de service que l'ensemble des CPIP s'est approprié et vers lequel les orientations interviennent en continu ». ⁴⁹

Sous l'égide du DFSPIP, l'investissement du DPIP est attendu tout au long du processus d'adaptation afin de maintenir l'implication. « *Un accompagnement permanent des CPIP par le DPIP est nécessaire ; il doit relancer des réunions, fixer des échéances pour ne pas que le flan retombe* » ⁵⁰. Les possibilités d'appropriation d'une pratique nouvelle impliquent un étayage institutionnel de manière à ce que le professionnel ne soit pas insécurisé ; elles reposent notamment sur l'articulation entre injonction institutionnelle normée et implication, création, investissement subjectif autorisant l'investissement professionnel, l'appropriation de nouvelles missions et des pratiques professionnelles afférentes. Ces éléments rendent possible l'inscription dans un trajet professionnel, une mise en histoire des événements et des mutations professionnelles dans un avenir qui ne soit pas insécurisant.

Le DPIP doit rappeler aux CPIP réticents le cadre posé par la note du DAP sur les PPR, qu'ils sont une modalité de suivi dans l'exécution de la peine. Si nécessaire, il doit poser la participation à la mise en œuvre du PPR comme un objectif individuel lors de l'entretien annuel d'évaluation de l'agent.

Des échanges avec les CPIP lors de mes différents stages et de mon expérience passée, il ressort que ce ne sont pas les missions du SPIP qui sont floues ; la prévention de la récidive est clairement identifiée comme première mission, que les PIP soient en accord ou pas avec celle-ci. C'est la rapidité des évolutions législatives concernant les peines, les mesures et les évolutions des pratiques professionnelles afférentes, qui sont susceptibles d'entraîner une perte de repères, voire une perte de sens de certaines mesures pour les professionnels.

Pour que le CPIP puisse faire fonction de cadre et d'accompagnement dans l'évolution des PPSMJ, pour qu'il suscite la responsabilisation, il convient qu'il investisse cette position, qu'il parvienne à donner un sens à sa pratique tant pour lui-même, que pour le justiciable, l'équipe du SPIP et les partenaires. Pour autant, la seule

⁴⁹ Contribution libre d'un SPIP à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

⁵⁰ Entretien DPIP n° 4

décision du DPIP de signifier le changement et l'acquisition nécessaire de nouveaux savoir-faire ne suffit pas à changer la manière de penser et l'organisation de leur travail. Pour accompagner les PPR, il est nécessaire de créer de l'adhésion et de convertir les résistances en leviers.

Seconde partie - L'accompagnement des PPR : créer de l'adhésion et convertir les résistances en leviers.

Comme nous l'avons déjà évoqué les SPIP connaissent depuis plusieurs années des évolutions majeures, qui tendent à modifier considérablement leurs missions, leurs champs de compétences mais également leurs méthodes d'intervention. L'histoire actuelle des SPIP s'inscrit donc dans un contexte de changement.

Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. Le progrès ou plus généralement l'amélioration est le critère d'appréciation d'un changement. Nous acceptons d'abandonner notre existant et de faire des efforts si le résultat escompté nous apparaît comme étant une amélioration significative. Nous pouvons ainsi définir le changement comme « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »⁵¹.

Grégory Bateson a établi une typologie entre deux types de changement⁵². Le changement de type 1 est celui qui permet à un système de maintenir son équilibre. Il est mis en œuvre de façon volontaire, quand la conservation ne peut survenir qu'au prix de changements modérés. Le changement de type 2 est celui qui s'impose au système quand le plus grand nombre de changements 1 devient ingérable pour lui. Il ne peut plus maintenir son équilibre et doit s'adapter d'une façon plus profonde. Ce type de modification remet en cause les acquis tant personnels qu'organisationnels. Les changements de type 2 viennent transformer la culture des organisations qui les développent. Contrairement au changement de type 1, ils entraînent un faible degré d'ouverture au changement à l'origine du processus. Cependant cette ouverture va croissant chemin faisant. Or, force est de constater que les évolutions en SPIP, et la mise en place des PPR, semblent induire des changements de pratique et de perception du métier, donnant lieu à des résistances sur le terrain.

⁵¹ Autissier D., Moutot J.M., *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage*, op. cit.

⁵² Bateson G., *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Ed. Le Seuil, 1977

Le changement n'est plus ce qui arrive de manière rare et épisodique mais ce qui conditionne notre travail au quotidien. Il faut faire, piloter ce que l'on fait et changer ce que l'on fait et tout cela en même temps. Il est donc nécessaire d'exercer une véritable gestion du changement dans les SPIP et de ne pas considérer ce dernier comme une contrainte extérieure que l'on subit.

L'administration pénitentiaire a entrepris il y a plusieurs années de former ses cadres, que ce soit en formation initiale, ou lors de formations continues proposées aux cadres en exercice. Ainsi la DISP de Lille a pu proposer courant 2012 une formation intitulée « *formation action au PPR* » articulée autour de deux axes : échange des pratiques autour des PPR et management et accompagnement au changement et la gestion des conflits. Des actions de formations spécifiques aux cadres me paraissent essentielles.

L'accompagnement au changement est souvent revendiqué par les CPIP et doit donc être une priorité pour le DPIP, au risque de lui-même annihiler toute possibilité d'introduire les PPR. C'est ce que décrit Arlette Yatchinovsky⁵³ : « *Les managers qui sont incapables d'adopter le comportement adapté [à un changement qui concerne l'organisation qu'ils dirigent] peuvent faire stagner tout l'organisme et ainsi constituer l'un des principaux obstacles à son évolution* ».

Les résistances sont souvent manifestes dès l'origine d'une modification et expliquent les réactions humaines en réponse au changement. S'il est commun que l'échec du changement soit attribué aux résistances des équipes, ce qui est perçu comme une résistance au changement résulte parfois d'une inadaptation des techniques de management. C'est à l'encadrement que revient la responsabilité de surmonter ces résistances et de mettre en place des processus et des stratégies pour mener à bien les évolutions.

⁵³ Yatchinovsky A., *Mieux vivre le changement. Accompagner et réussir la transition*, Paris, Ed. ESF, 2004

Chapitre 1 : Les freins au changement

La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessaire adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de proactivité et formalisent leur résistance dans leurs discours et leurs actions.

Section 1 : Des résistances inhérentes au changement

« La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs »⁵⁴.

Evoquer le changement conduit inexorablement à évoquer la question de la résistance. Celle-ci est perçue négativement, car, lorsque les directions veulent implanter un changement, elles se heurtent assez systématiquement à des réactions du personnel, qui sont souvent perçues essentiellement comme négatives. Ceci peut être une interprétation abusive du problème. Cela signifie que lorsque le manager tente de communiquer le changement, il attribue de manière excessive la responsabilité de la résistance à ses équipes. Ce qui évite alors la remise en cause de la direction quant à la stratégie ou aux moyens mis en œuvre pour y parvenir.

C'est la vision de Collerette, Delisle et Perron qui indiquent que *« la résistance est le compagnon paradoxal de l'agent du changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement »⁵⁵*

Ce sont Coch et French⁵⁶ qui, dès 1947, ont parlé de résistance au changement. En cherchant à analyser les raisons pour lesquelles les gens résistent au changement et la manière de surmonter la résistance, ils sont parvenus à la conclusion que c'est le

⁵⁴ Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Ed. Seuil, 1977

⁵⁵ Marsan C., *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Bruxelles, Ed. De Boeck, 2008

⁵⁶ Coch L. et French J., "Overcoming resistance to change", 1947, cite dans Marsan C., *Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Bruxelles, Ed. De Boeck, 2008, p14.

manager qui doit la surmonter, ce qui suppose, implicitement, que les sources de résistance résident aux échelons les plus bas de l'organisation.

L'idéologie professionnelle des CPIP, les évolutions récentes des missions et leurs incidences sur l'identité professionnelle des CPIP qui apparaissent déjà en manque de repères stables, peuvent susciter des mouvements internes et des résistances à la mise en place de pratiques nouvelles comme les PPR. Ainsi, suite à la parution dans les Cahiers d'Etudes Pénitentiaires d'un article d'E. Brillet sur les PPR⁵⁷, une réaction virulente lui est opposée dans les colonnes du magazine « *Expressions pénitentiaires* », édité par le syndicat CGT, vécu comme « *des attaques en règles portées à l'essence et au sens de notre métier* »⁵⁸. Les appartenances idéologiques, syndicales, l'histoire institutionnelle, la constitution d'un code de valeurs et de langage (propres à la profession), peuvent avoir une incidence sur la manière d'être, créant des groupes de résistance et pouvant être générateurs de positionnements professionnels tranchés, voire de pressions professionnelles à l'égard de ceux qui ne s'y conformeraient pas.

Dans le rapport de force avec ce qui peut venir de la DAP, le sens du rejet du PPR est à entendre comme un acte d'opposition des CPIP par rapport aux évolutions du métier. « *Il y a urgence à cesser de jouer aux apprentis sorciers (DAVC, segmentation, par ex.). La nature des prises en charge des personnes justiciables, dans les SPIP, est peu réfléchie par l'administration pénitentiaire, dans le sens d'une référence à une vraie doctrine d'intervention et une méthodologie scientifique éprouvée (de la science humaine).* »⁵⁹

Le volontariat de certains suscite la crainte que cette pratique soit par la suite imposée à ceux qui ne le voudraient pas et favorise les ressentiments à l'égard de ceux qui ont accepté de pratiquer les groupes. « *Maintenant que certains le font, on va nous l'imposer à tous* ».

Chez certains CPIP, les PPR sont assimilés à une vague plus globale inscrite dans un mouvement sécuritaire, entraînant des réactions et réticences par rapport au

⁵⁷ Brillet E., « *Une Nouvelle méthode d'intervention auprès des PPSMJ : les PPR* », in *Cahiers d'Etudes Pénitentiaires et Criminologiques* n°31, Août 2009

⁵⁸ *Expressions pénitentiaires* n° 32, décembre 2009, p. 12 à 21

⁵⁹ Contribution libre d'une assistante sociale détachée dans le corps des CPIP à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

sens initial du métier et aux valeurs attachées à celui-ci. Dans cette posture professionnelle est également mise en avant l'orientation des pratiques vers une gestion des flux au détriment d'une approche qualitative. « *On fait du groupe à la place des entretiens individuels, pour voir plus de monde en une seule fois* ». « *C'est de la gestion de stock* ». ⁶⁰

Ces orientations seraient en décalage avec la diversité des problématiques des PPSMJ et les valeurs professionnelles des agents, en réduisant la personne à son acte autour d'un travail exclusivement centré sur ce point, qui mettrait à mal une vision globale et plus intégrative des problématiques de la PPSMJ.

« *Je dispose uniquement des vagues successives d'idées nouvelles et supposées géniales émanant de l'Administration, lesquelles se traduisent par des circulaires enjoignant la France entière de mettre tous les délinquants dans un même système: NPAP pour tous, PSAP pour tous, SEFIP pour tous ; PPR pour tous et maintenant.....DAVC pour tous; on dirait une course effrénée à la gestion de stocks* ». ⁶¹

Or ces résistances, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent constituer des freins et s'avérer des ennemis à la mise en place de PPR. Il semble important que le DPIIP sache appréhender les motivations initiales de la résistance afin de mieux la combattre et définir des conduites de changement appropriées.

Section 2 : Les craintes liées aux PPR

Nombre de rencontres et d'échanges avec les CPIIP dans le cadre de cette recherche ont permis de constater l'existence de réticences en lien avec différentes dimensions associées à la pratique des PPR. Le DPIIP ne peut ignorer des craintes authentiques face à l'investissement de la pratique des PPR et doit les intégrer dans sa gestion du service. Recueillies au cours d'entretiens menés auprès des PIP, ces craintes vis-à-vis de la prise en charge collective relèvent de trois ordres : elles portent sur les

⁶⁰ Propos de CPIIP relevés lors d'une réunion portant sur la mise en place d'un PPR

⁶¹ Contribution libre d'un CPIIP à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

compétences liées à leur animation, sur l'outil en lui-même ou sur l'organisation du service.

L'animation d'un PPR invitant à une dynamique de groupe et à un travail en commun, certains CPIP estiment manquer de maturité professionnelle et n'avoir pas suffisamment confiance en eux pour ne pas craindre le regard de leurs pairs sur leur travail. Ils sont parfois convaincus de ne pas maîtriser les compétences à l'animation collective. Ce déficit de compétences serait lié à l'absence de formation. Et ils peuvent être amenés à penser que cette prise en charge n'est pas de leur ressort. A l'opposé des entretiens individuels, considérés comme faisant partie intégrante de la fonction de CPIP, l'animation de groupe ne ferait pas partie de son arsenal professionnel.

Ces résistances peuvent aussi venir de l'association faite par les professionnels des PPR à la pratique du psychologue et à leur version thérapeutique. Elles sont le plus souvent argumentées par le fait que les pratiques et les travaux dont les groupes s'inspirent relèvent de la psychologie, certes comportementale voire cognitive mais de la psychologie quand même. Emerge alors toute une terminologie autour de la dangerosité potentielle des PPR : « on ne sait pas ce qu'on va ouvrir », « pour moi, il doit y avoir la co-animation avec un psychologue »⁶², associée à la critique du manque de formation approfondie pour gérer les groupes. « *Les CPIP n'étaient pas convaincus au départ et avaient peur que cela génère des transferts des PPSMJ* »⁶³.

L'évocation des conséquences induites involontairement par l'intervention des CPIP lors de l'animation collective est récurrente avec la crainte manifestée « d'aller trop loin », de déstabiliser, provoquer une fragilité psychologique, voire une décompensation. Cette crainte reste présente à l'esprit de ceux qui animent déjà des PPR.

Le problème des « moyens » est constamment mis en avant lorsque les PPR sont abordés quels que soit l'instance et le lieu de discussion : « *Entre 2009 et 2011, chaque CPIP a eu la charge d'environ 150 à 180 mesures pénales, soit un quantitatif qui ne permettait plus d'assumer avec la rigueur nécessaire la mise en place et l'efficacité*

⁶² Propos de CPIP relevés lors de différents stages

⁶³ Entretien DPIP n° 9

d'un groupe de parole, outil pertinent mais fort chronophage »⁶⁴. « Ce sont désormais les locaux qui ne permettent pas de mettre en place un groupe de parole »⁶⁵.

Face à un vécu de surcharge de travail, en lien notamment avec le nombre de dossiers à suivre et le manque d'effectif, il sera question de la décharge de travail, possible ou non, afin que les CPIP puissent s'investir (physiquement, temporellement mais aussi psychologiquement) dans cette nouvelle pratique et la mettre en œuvre concrètement, dans des conditions jugées acceptables. *« Des décharges de travail doivent être systématiquement prévues pour les personnels en charge de la mise en place et de l'évaluation nécessaire des prises en charges innovantes. En effet la surcharge de travail donne lieu à une prise en charge de surface des condamnés. »⁶⁶*

Cependant la question de la décharge de certains dossiers pour ceux qui suivent les groupes peut également être perçue comme problématique pour le reste de l'équipe. Pour les membres des équipes, non animateurs de PPR, il s'agit d'une pratique qui mobilise beaucoup de temps et d'énergie pour la prise en charge d'un petit nombre de sujets, pour un bénéfice qui ne serait pas perceptible et qui se ferait au détriment d'autres formes de prises en charge.

Que les CPIP soient animateurs ou non, d'un point de vue technique, les PPR sont perçus comme un dispositif supplémentaire, à assimiler rapidement, alors même qu'il demande des compétences particulières et que d'autres dispositifs n'ont pas encore été intégrés.

Ces différents points peuvent conduire à diverses difficultés :

- L'absence d'orientation des PPSMJ vers le PPR. Or, pour que le groupe se mette en place, les CPIP non animateurs doivent orienter les personnes qu'ils suivent vers les animateurs. Ces personnes feront ensuite l'objet d'une sélection par les animateurs avec la supervision du psychologue. Dans divers sites, cette orientation n'a pas été effective, entraînant des difficultés de recrutement.

⁶⁴ Contribution de H. LEFEBVRE, CPIP, à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

⁶⁵ Idem

⁶⁶ Contribution libre d'une CPIP à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

- l'absence de mention par le référent, au sein du dossier de la PPSMJ, de la participation à un PPR, faisant comme si cette pratique n'existait pas dans le service, ce qui pénalise le probationnaire.
- une mise à l'écart du CPIP animateur de la part du groupe, car en décalage avec la pensée dominante.

Ces différents éléments peuvent vulnérabiliser la position de l'animateur et mettre à mal son exercice et ses capacités d'investissement et d'appropriation de cette pratique.

Section 3 : Le PPR vécu comme lieu du renouveau de la pratique professionnelle

Du côté des animateurs, et de façon générale, le PPR est vécu comme une nouvelle modalité de rencontre avec les PPSMJ, offrant l'opportunité d'aborder de manière approfondie et professionnelle la question du passage à l'acte, mais aussi de dépasser des résistances, aussi bien du côté des auteurs d'infractions (exemple : négation des faits et travail possible sur la reconnaissance de l'acte) que des CPIP à travers la possibilité d'aborder plus précisément l'infraction (exemple : craintes d'aborder ce point en raison des effets potentiels sur le sujet).

Les PPR permettraient de restituer de la parole dans une pratique surchargée, de prendre le temps d'écouter l'autre, de réintroduire des espaces de réflexion et d'analyse tant sur la PPSMJ et qu'avec elle, dans la dynamique de groupe.

D'une manière plus générale, les PPR sont présentés comme une potentialité de renouvellement des pratiques professionnelles en offrant de nouvelles modalités d'approche, apportant un nouveau souffle à une pratique qui pouvait s'enliser. Ils sont aussi perçus comme un moyen d'échapper à une activité habituelle : « *sortir de la routine* » à travers la richesse des échanges, débriefing autour du groupe. « *L'équipe reste tout à fait disposée afin de persévérer dans cette modalité de prise en charge des*

publics confiés tant l'expérience menée en laissait entrevoir les possibilités offertes par cet outil »⁶⁷. « Cette prise en charge collective constitue une plus-value intéressante. »⁶⁸

Si la motivation est le plus souvent présente dès le départ, elle se construit aussi tout au long du processus d'élaboration du PPR : d'abord dans le plaisir pris dans la réflexion et l'élaboration du PPR, puis dans le travail en petits groupes avec le psychologue qui accompagne. « *La dynamique insufflée par les PPR a donc permis aux professionnels de diversifier leur intervention, ainsi que de développer le travail pluridisciplinaire et collectif en interne au SPIP par l'arrivée de quelques psychologues superviseurs et par des temps d'échanges indispensables à la préparation et au déroulement du PPR.* »⁶⁹

En dépit de la contrainte institutionnelle évoquée, l'exercice des PPR apparaît source de satisfaction et de gratification professionnelle en lien avec le travail accompli. Les échanges avec les CPIP mettent en avant le plaisir pris dans le groupe de par l'implication personnelle qu'il suscite, la réflexion sur soi et sa propre pratique, le changement de perception dans le rôle du SPIP par les PPSMJ, la relation avec le justiciable (dans une plus grande proximité), la perception des évolutions des PPSMJ et du groupe lui-même. Ainsi, est mis en avant un changement de regard sur la pratique et le renouvellement de celle-ci grâce aux PPR, « *un nouveau souffle* ».

La question des échanges autour de la PPSMJ apparaît véritablement valorisante et source de satisfaction ; la pratique professionnelle étant souvent décrite comme une pratique individuelle sans échange avec les collègues. Le travail en équipe soulagerait le sentiment d'isolement vécu dans l'exercice du travail du CPIP. Le PPR est ainsi vécu comme complémentaire dans la mesure où il change le rapport des justiciables aux CPIP, dépassant le contrôle pour entrer dans une relation d'accompagnement. Le travail en groupe, la durée des séances (bien plus longue que les entretiens individuels) permettent une proximité avec la PPSMJ qui n'existait pas en individuel et qui favorise les changements. « *La rupture avec la relation duale pouvant s'avérer à la fois*

⁶⁷ Contribution de H. LEFEBVRE, CPIP, à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

⁶⁸ Contribution libre d'un DPIP et de CPIP à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

⁶⁹ Contribution du syndicat SNEPAP à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

bénéfique aux professionnels, ainsi qu'aux personnes condamnées »⁷⁰ et « l'approche éducative et cognitivo-comportementale permet d'abolir les obstacles qui peuvent se dresser dans une relation duale »⁷¹.

« Les animatrices ont pu constater que le PPR, était un outil pour l'enrichissement professionnel, complémentaire à l'entretien individuel. D'ailleurs les animatrices ont remarqué que suite au PPR, elles utilisaient en entretien individuel les techniques du groupe de parole »⁷².

Aujourd'hui, il semblerait que l'inscription des PPR dans la pratique d'un service semble porter ses fruits et susciter des retours positifs du côté des collègues, en lien avec l'enthousiasme des CPIP animateurs.

⁷⁰ Contribution de H. LEFEBVRE, CPIP, à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

⁷¹ Idem

⁷² Propos relevés dans un bilan de PPR

Chapitre 2 : les incitations au changement

« *Qu'ils soient subis ou désirés, les changements peuvent être gérés sans appréhension dès l'instant où nous trouvons les clés de l'adhésion et les moyens de dépasser ce qui nous freine et qui sans doute fait sens* »⁷³.

« *La première exigence qu'inspirent des expériences de conduite du changement est qu'il faut veiller à redonner toute sa place à la nécessité de l'évolution dans le fonctionnement permanent du service* ». ⁷⁴ Les CPIP vivent de plus en plus de changements qui les obligent à vivre des phases d'apprentissage coûteuses en temps et déstabilisantes pour le fonctionnement de leurs activités. Sans savoir quels sont les projets importants et la charge de travail que cela représente, les CPIP peuvent choisir de ne pas participer à la mise en place des PPR en les refusant ou en ne faisant pas ce qui leur est demandé. Au risque de voir les projets s'engluer, il est nécessaire de communiquer et de faire adhérer les acteurs de telle manière que les projets de changements permettent les progrès attendus.

Section 1 - Les enjeux de la motivation

La motivation des personnels est un enjeu fort pour le DPIP, déclenchant l'engagement d'un professionnel.

D'après le petit Robert, la motivation est définie dans sa plus simple expression comme : « *L'action des forces, conscientes ou inconscientes, qui déterminent le comportement (sans considération morale aucune)* ». Mais la notion de motivation est complexe. Il y a l'impulsion de départ, ce qui initie le comportement (motivation initiale) et, en ce sens, c'est d'un réservoir d'énergie disponible dont il s'agit. Cependant, cette énergie peut être qualifiée de façon très différente par la direction,

⁷³ Marsan C., *Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Bruxelles, Ed. De Boeck, 2008, p14.

⁷⁴ Marimbert J., *Conduire le changement dans les services publics pour construire collectivement une vision qui rassemble*, in *Le management par le sens au service du bien public*, ouvrage coordonné par Trosa S. et Bartoli A.

l'intensité et la persistance du comportement qui a été initié : on peut être motivé pour une chose et non pour une autre, à des degrés divers, à court ou à moyen terme... La motivation s'inscrit donc dans un processus dynamique, qui peut fluctuer en fonction de facteurs internes ou externes. La motivation au changement est intimement liée à la perception de l'ampleur et de la nocivité du comportement en cause. Le sentiment d'avoir la compétence pour modifier ce comportement sera déterminant.

La motivation est-elle considérée comme un levier du changement ? Cette question ne peut être envisagée d'une manière positive ou négative. Cependant, la motivation est un facteur de succès. En effet, si les utilisateurs impactés par le projet ne sont pas motivés par le changement, l'échec du projet est prévisible.

Le sentiment de motivation exprimé par les utilisateurs peut varier durant le projet, cette motivation n'est jamais acquise. Le responsable du changement doit veiller à ce que la motivation reste intacte auprès des collaborateurs. Elle dépend du projet mais surtout des personnes, puisqu'elle diffère d'une personne à une autre. Afin de favoriser ce sentiment, aucune règle ou procédure ne peut être réalisée à la lettre, il faut savoir s'adapter en fonction de la nature du projet mais également en fonction de la nature humaine. Il convient au responsable de connaître un maximum les utilisateurs impactés afin de savoir les éléments à favoriser pour optimiser la motivation.

La motivation n'est donc pas considérée comme un levier du changement à part entière mais contribue à sa bonne réussite et indirectement au succès du projet.

La réflexion sur la motivation au travail a fait l'objet de nombreuses approches. La motivation favorisant un passage à l'action, constitue un levier incitant le personnel à agir, à réaliser les tâches et les objectifs fixés. Partant de ce constat, l'inverse est aussi vrai : à savoir que la démotivation empêche ou limite l'action. « *La perte de sens est la base essentielle de la démoralisation et de la démotivation* »⁷⁵. La redéfinition des missions et pratiques professionnelles des PIP a pu parfois créer un sentiment de perte de sens au sein des services et démotiver certains personnels. Le DPIP dans son service doit repérer les phénomènes de démotivation. Le repérage et la réaction devront être rapides sachant que les effets de la démotivation peuvent avoir des répercussions sur

⁷⁵ Mucchielli A., *Les motivations*, Paris, ed. PUF, coll. Que sais-je ?, 2001, p. 7.

l'individu ou le groupe, comme le défaut de participation au projet ou la dégradation du climat de travail. Or, l'atteinte des objectifs passe par l'adhésion de tous aux objectifs déterminés et à l'implication de chacun dans leur réalisation. Dans ces phases de démotivation ou d'essoufflement, le cadre est chargé de relancer la dynamique, les synergies de groupe. A cet égard, les réflexions menées avec les PIP sur les PPR et le développement du travail collectif apparaissent être des leviers d'action et des sources de motivation en redonnant du sens à nos pratiques.

Les processus de motivation et de démotivation sont personnels et fonction de critères hétérogènes. Dès lors, une bonne connaissance du personnel et une prise en compte des individualités sont indispensables pour agir sur les sources de motivation ou de démotivation. Individuelle et évolutive dans le temps, la motivation d'une personne ne sera pas forcément identique pour tous. Il faut donc savoir utiliser des leviers différents et personnalisés.

Selon une vision mécaniste de la motivation, l'individu agit en fonction d'un retour économique.

La vision interactionniste de la motivation met l'accent sur la fonction motivante des phénomènes socio-affectifs du groupe : le fait qu'un agent se sente bien au sein de son service et avec ses pairs, motive les personnels.

Section 2 – Les outils de la motivation

La participation des acteurs de tous niveaux doit s'entendre selon deux dimensions complémentaires : d'une part, par l'implication des catégories d'agents les plus directement concernés dans la conception et la mise en œuvre du changement lui-même ; d'autre part, par l'information des autres catégories de personnel, voire par la communication et l'information sur les enjeux et les conséquences des processus transformés.

La formation

Comme le constate un groupe de travail sur l'impact des PPR sur les pratiques professionnelles, « *les PIP disposent des pré-requis indispensables à l'animation de tels groupes mais il est nécessaire de les accompagner dans le processus de formation* »⁷⁶. Une action de formation à destination des CPIP peut permettre de donner un sens au dispositif nouvellement introduit, en explicitant ses mécanismes et son fonctionnement.

Lors du séminaire « *Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive* »⁷⁷ qui s'est tenu à l'ENAP en septembre 2011, il s'est dégagé un consensus sur les compétences requises pour l'animation des PPR. Celles-ci concernent prioritairement les techniques d'animation des groupes de parole. Sont mis en avant l'importance de la formation à la dynamique de groupe et le recours à des outils de médiation (paperboard, technique du « qu'en dit-on ? », photolangage...). En revanche, les compétences théoriques en matière de criminologie et de psychopathologie n'apparaissent pas comme spécifiques au PPR puisqu'elles sont aussi bien mobilisées dans la pratique de l'entretien individuel. Par ailleurs, elles peuvent dans une certaine mesure être considérées comme déjà là, c'est-à-dire acquises par l'expérience professionnelle. Les formations sur les publics pris en charge et les notions théoriques apportent certes une plus-value, mais ne constituent donc pas la condition sine qua non. Mais rien n'empêche le DPIP dans son rôle d'accompagnement au changement, de décider de coupler la formation « animation de groupe » avec une formation par exemple sur les profils psychologiques, s'il estime que ces notions ne sont pas claires pour son équipe et pourraient fragiliser le PPR.

La question de la participation ou non aux formations à l'animation de groupe et aux PPR ne doit plus se poser à partir du moment où l'on considère le PPR comme une modalité de prise en charge au même titre que l'entretien individuel.

Le rôle du DPIP est déterminant dans le cadre de la formation puisqu'il lui revient de prioriser les demandes des agents sur les différentes formations ; ces

⁷⁶ *L'impact des PPR sur l'évolution des pratiques professionnelles*, groupe de travail interrégional, DISP de Bordeaux, animé par S. Varinard et L. Lecomte

⁷⁷ « *Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive* », séminaire des 29 et 30 septembre 2011, ENAP

dernières ne proposant parfois qu'un nombre restreint de places. C'est aussi à lui qu'il revient d'élaborer avec les PIP le cahier des charges d'une formation qui aurait lieu en interne. Dans le plan de formation, deux points importants doivent retenir son attention : le planning en adéquation avec les activités des CPIP, les conditions logistiques, et la disponibilité des formateurs, et l'évaluation du budget nécessaire pour sa réalisation.

Les retours d'expérience entre pairs

Est ensuite mis en avant le rôle que peuvent jouer les pairs, et cela à plusieurs niveaux : les retours d'expérience au sein d'un service (échanges sur les pratiques, analyse des pratiques), les retours d'expérience aux échelons régional et national et la formation par l'observation.

Certains SPIP ont ainsi mis en place un comité de pilotage départemental qui se tient tous les 3 à 6 mois, auquel participent la direction et tous les animateurs de PPR. On y évalue la pertinence des séances et des outils afin d'harmoniser les pratiques au sein des PPR. Certains ont été au-delà et ont institué un « CPIP référent départemental PPR » qui sera une personne ressource pour l'ensemble de ses collègues du département. D'autres ont mis en place des échanges « inter-SPIP »⁷⁸ (entres plusieurs SPIP). Les cadres soulignent « la richesse des échanges »⁷⁹ qui y ont lieu mais mettent en garde contre « *les dégâts collatéraux qui peuvent en découler* »⁸⁰ ; les CPIP, échangeant également sur d'autres sujets que les PPR, peuvent être amenés à découvrir des pratiques différentes dans d'autres départements et ensuite remettre en cause des directives⁸¹.

Un comité de pilotage national a été installé « *afin d'accompagner les équipes qui souhaitent s'engager dans cette nouvelle démarche ; il se réunit quatre fois par an ; il associe des professionnels qui ont une longue expérience sur le sujet* »⁸². Son rôle est d'analyser et de valider les projets transmis par les services, de proposer un accompagnement sur les projets et de suivre la mise en œuvre des PPR validés, de

⁷⁸ Entretien DFSPiP n° 10

⁷⁹ Idem

⁸⁰ Idem

⁸¹ Les CPIP ayant dans ce cas découvert que les CPIP de l'autre département ne faisaient pas de DAVC.

⁸² Allocution d'ouverture d'H. Masse, Directeur de l'Administration Pénitentiaire, au séminaire des 29 et 30 septembre 2011 à l'ENAP « *Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive* »

discuter des orientations nationales sur le dossier PPR et de décider des modalités d'attribution des crédits PPR.

Des comités de pilotage régionaux ont été installés en 2011 au sein des directions interrégionales pour accompagner au plus près les équipes dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets. Ces instances sont l'occasion d'effectuer un retour sur expérience, de confronter les points de vue et de faire émerger de nouvelles perspectives. Le collectif favorise la reconnaissance de chacun des individus.

La position d'observateur dans le PPR doit être envisagée comme une possibilité pour les CPIP de surmonter leurs craintes. Statut intermédiaire entre acteur et spectateur du PPR, on peut y voir la formation idéale, puisqu'en plus de l'apprentissage *in situ*, elle s'inscrit dans une perspective d'amélioration des dispositifs grâce au recul dont le suppléant dispose.

L'expérience

Il est indéniable que plus les CPIP expérimentent les PPR, et plus leur enthousiasme est grandissant vis-à-vis de cet outil. *« Le bilan de ce PPR est positif, tant en terme de contenu qu'au niveau des participants et du service. Les réticences ou réserves d'une partie des PIP ont été dépassées et parfois levées. L'expérience acquise et la dynamique créée par ce PPR, l'attitude de travail trouvée et appréciée avec la psychologue superviseur ont permis d'installer l'idée de PPR au SPIP. D'autres PIP envisagent d'animer derechef ou pour la première fois un PPR »*⁸³. *« L'équipe était au début opposée à la démarche, mais la première expérience a levé leurs craintes et a fait naître un réel intérêt »*⁸⁴.

Les groupes de travail

Dans le sillage du MPO, le DPIP s'appuie sur l'intelligence collective des CPIP pour piloter et décider. C'est à cette fin qu'il semble opportun de lancer des groupes de travail pour faire participer tous les CPIP. Une telle démarche a pour effet de faire naître auprès du personnel un sentiment de responsabilisation et d'appartenance à une même entité. Cette approche donne également l'occasion aux personnes plus introverties

⁸³ Propos relevés dans un bilan PPR

⁸⁴ Entretien DPIP n° 5

d'avoir une instance d'expression où leur voix compte. La mise en place de collectifs de travail contribue à l'appréhension concrète des réalités professionnelles de chacun et à l'intégration des qualités de tous dans un but commun.

Les réunions

Dans un projet, il est nécessaire de se réunir très souvent pour informer, orienter l'action ou encore faire état de ce qui est fait. « *Plusieurs réunions ont eu lieu avec les cadres, entre les cadres et leurs équipes ; nous avons également fait venir des référents nationaux de la DAP* »⁸⁵. Les structures d'un projet étant par essence conjoncturelles, les réunions sont les lieux de coordination entre tous les acteurs. Pour que les réunions ne se résument pas à des rencontres sans production, le rôle de l'animateur est très important car il doit faire en sorte que les réunions soient utiles et productives pour tous. Les réunions doivent être organisées et préparées avec une visibilité sur leurs objectifs et production. « *La direction doit faciliter la réflexion, l'échange entre CPIP, entre les différents animateurs des différents PPR. Le travail en petits groupes est très bénéfique parce qu'il permet de réunir l'équipe autour de ce qui doit être sa préoccupation : comment prend-on en charge ?* »⁸⁶.

Le DPIIP doit s'assurer que chaque agent trouve sa place au sein de l'équipe, ce qui passe notamment par une vigilance lors des réunions quant à la répartition du temps de parole et quant à l'écoute accordée à chaque intervention. Il est important que chaque agent s'intègre dans l'équipe et que le directeur prévienne toute situation d'isolement. « *Dans ce travail, la direction ne joue pas le rôle de sachant mais facilite l'échange en permettant en particulier d'éviter les digressions et que certains monopolisent la parole, voire cherchent à imposer leur vue. Elle doit permettre une expression la plus libre possible. Les CPIP doivent pouvoir dire tout le mal qu'ils pensent de la prise en charge collective, mais la direction doit les pousser à aller au-delà et à dire pourquoi. Le but est double : que les contres n'empêchent pas de faire ceux qui veulent faire et amener un certain nombre du « je ne veux pas » au « je ne peux pas ».*⁸⁷

⁸⁵ Entretien DFSPIP n° 13

⁸⁶ Entretien DPIPPR n° 8

⁸⁷ Entretien DPIPPR n° 8

Les réunions de service peuvent être mobilisées pour informer régulièrement de l'état d'avancement de la mise en place des PPR. « *A chaque réunion de service, un point d'étape est fait sur l'avancée du programme et l'adhésion des PPSMJ* »⁸⁸. C'est aussi un bon moyen pour valoriser le travail des différents CPIP.

⁸⁸ Entretien DPIP n° 9

Troisième partie - Le pilotage et la pérennisation des PPR

Un des rôles essentiels des DPIP consiste dans la période de turbulence que traversent les SPIP, à « donner du sens » à l'action des hommes et des femmes qu'ils managent. « Donner du sens » doit être entendu dans les deux sens de l'expression : donner de la « signification », mais aussi donner une « direction ». Le premier de ces termes relève de la « motivation » (comme nous avons déjà pu le voir dans la seconde partie) ; le second de la « focalisation ». Or, trop souvent, la « mobilisation » est confondue avec la « motivation » alors qu'en fait la mobilisation est égale à la motivation plus la focalisation. En effet, on peut très bien accroître la motivation de ces collaborateurs et malgré cela, ne pas mobiliser les énergies et faire du surplace, si les énergies dégagées par chacun se traduisent par l'annulation pure et simple de celle des autres pour deux raisons principales : l'une individuelle, provient du fait que les objectifs personnels prennent le pas sur les buts collectifs ; l'autre collectif, résulte du manque de précision quant au point de vue vers lequel il convient de faire converger les efforts. « *La focalisation revient donc, pour un cadre, à indiquer le sens dans lequel chaque membre de son équipe doit tirer* »⁸⁹.

⁸⁹ Alécian S, Foucher D., *Le management dans le service public*, Paris, Ed. D'Organisation, coll. service public, 2005

Chapitre 1 – Le pilotage du changement

Il ne s'agit en aucun cas d'offrir un modèle à suivre pas à pas, mais seulement de décliner les différentes organisations que j'ai pu relever durant la phase d'enquête. Sur la base du PPR inscrit comme projet de service (cf. première partie), plusieurs organisations internes ont été relevées :

Premièrement, tous les CPIP d'un même service sont mobilisés sur des PPR de natures différentes. « *Par la suite, le PPR devenant officiellement outil de travail du SPIP (circulaire de 2008), chaque CPIP devait en co-animer au moins un* »⁹⁰.

Tous les CPIP d'un même service ont travaillé le même projet et seulement deux d'entre eux sont chargés de sa mise en œuvre. « *Toutes les réunions préparatoires ont eu lieu en réunion de service avec la présence de l'intégralité de l'équipe. Il était important pour moi que toute l'équipe se mobilise autour du PPR et que tout le monde participe à son niveau. La participation minimale consistant en la sélection dans son effectif de candidats potentiels* »⁹¹.

Le risque pointé est alors un effet de confiscation par les opérateurs ou, à l'inverse, un risque d'essoufflement. De même qu'il existe des risques d'absence (maladie) ou de départ des animateurs (mutation, obtention d'un concours). Bref, le dispositif n'est pas « ancré » et disparaît avec ses initiateurs. D'une manière générale, si le DPIIP doit savoir utiliser la dynamique de sous-groupes (un groupe de CPIP moteur travaille un projet de PPR qu'ils présentent à leurs collègues dans un esprit fédérateur), il existe un fort risque de marginalisation, voire de rejet du sous-groupe. Les cadres éprouvent alors de grandes difficultés pour solidariser l'équipe à nouveau.

Enfin, une troisième possibilité, tous les CPIP d'un même service ont travaillé le(s) même(s) projet(s) mais un dispositif « en tuilage » est mis en place avec un engagement formel d'une dyade d'opérateurs sur trois, six mois ou un an, selon la temporalité convenue.

⁹⁰ Entretien DPIPPR n°8

⁹¹ Entretien DPIIP n° 1

Le choix des animateurs : Se pose la question de l'appropriation collective ou spécialisation de certains CPIP.

- **Le volontariat**

« Le PPR a été présenté comme un projet de service. Celui-ci s'est néanmoins appuyé sur le volontariat des CPIP spécifiquement formés à l'animation de groupe. Il a en outre été recherché l'implication de tous les pôles du service à travers le choix des animateurs »⁹²

- **La désignation par les cadres**

« A l'ouverture du quartier nouveau concept, nous avons l'obligation d'organiser 8 PPR par an, on a dû largement forcer la main »⁹³.

La co-animation milieu ouvert-milieu fermé : traditionnellement les PPR sont animés par deux CPIP exerçant sur le même lieu d'activité, dans la mesure où il s'agit du public pris en charge par chacune des unités. Cependant au regard des configurations des équipes, à savoir le manque d'effectif sur l'une ou les deux unités, la direction de certains SPIP a fait le choix de mettre en place une animation collective. Cette co-animation si elle implique des difficultés organisationnelles permet de mettre en place des PPR là où cela n'aurait pas été possible autrement. Cela permet également de réduire l'impact sur les autres collègues, par exemple en termes de permanences de service.

La co-animation par un cadre : *« Non seulement la direction a une marge de manœuvre mais elle doit être moteur, quitte à co-animer un PPR avec un CPIP. Diriger c'est savoir s'engager »⁹⁴. « Parfois, il faut savoir mettre les mains dans le cambouis »⁹⁵. « Quand on est le capitaine du navire, il faut savoir de quoi on parle »⁹⁶*

⁹² Bilan d'un PPR

⁹³ Entretien DPIP n° 9

⁹⁴ Entretien DPIPPR n° 8

⁹⁵ Entretien DFSPIP n° 10

⁹⁶ Entretien CSIP n°2

D'autres font part de leur volonté d'assister à un PPR en tant qu'observateur « avec une équipe expérimentée d'animateurs »⁹⁷.

La décharge de travail

« La hiérarchie a permis aux animatrices de bénéficier d'une décharge de travail le temps de l'animation du PPR. La décharge consistait à ne plus être de permanence sortie d'audience, plus de prise en charge des arrivants en milieu fermé, ainsi qu'une décharge de dossiers. Cependant cette décharge n'a pas perduré une fois l'animation du PPR achevée, ne permettant pas aux animatrices de bénéficier de cette décharge le temps de la rédaction du bilan »⁹⁸.

« La contrepartie en est nécessairement une décharge de travail au niveau des suivis individuels. La qualité du travail mené dépend en effet d'abord de la motivation et de l'investissement des animateurs mais aussi du temps pris dans ce but »⁹⁹. « Il est anormal que ce soit toujours les mêmes qui montent au front ; je me suis engagé à ce que la charge de travail repose sur l'ensemble de l'équipe »¹⁰⁰.

Le choix du psychologue

Les attentes exprimées par les PIP attestent de l'importance du rôle du psychologue tout au long du PPR : dès son élaboration, dans son déroulement et jusqu'au bilan qui en est réalisé. On attend de lui une expertise qui, ajoutée à celle des CPIP, permettrait de constituer un groupe de parole susceptible de fonctionner autour d'une dynamique positive et exempt de personnalité dont la pathologie pourrait mettre en danger la PPSMJ elle-même ou la cohésion de groupe et perturber les séances. « Son rôle consiste alors à « sécuriser » le programme afin de parvenir à l'objectif fixé »¹⁰¹. On lui confère aussi un rôle de conseil et d'accompagnement, notamment sur la dynamique de groupe. Enfin, il joue un rôle essentiel dans la réassurance des PIP,

⁹⁷ Entretien DFSPiP n° 6

⁹⁸ idem

⁹⁹ Entretien DPIP n° 2

¹⁰⁰ Entretien DFSPiP n° 6

¹⁰¹ Séminaire des 29-30 septembre 2011 ENAP « Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive », atelier 2 « Entre commande institutionnelle, pratiques des psychologues et attentes des SPIP ... Quel positionnement pour la psychologue PPR ? »

notamment dans l'affirmation de leurs compétences et capacités à animer de tels groupes.

« Son intervention a facilité le travail de préparation des animatrices, leur donnant la confiance nécessaire pour aborder des sujets particulièrement délicats liés à la sexualité et à la perversité »¹⁰².

Il faut toutefois avoir à l'esprit qu'à trop vouloir s'en remettre aux compétences des psychologues, on court le risque de sortir du champ de compétences des SPIP visant à modifier le comportement des personnes par rapport à un risque de passage à l'acte, pour se rapprocher d'un champ thérapeutique. Il semble nécessaire de cadrer le poste de psychologue PPR pour structurer l'interrelation professionnelle. Le DPIIP doit affirmer ses compétences et responsabilités dans le dispositif. *« Les CPIP ne sont pas des sous-psychologues. Leur rôle est dans l'accompagnement éducatif et criminologique. Le psychologue est donc là pour donner un éclairage surtout sur les phénomènes de groupe. Les CPIP qui seront en face du public, doivent garder la main sur leur façon d'animer »¹⁰³. « Le DPIIP devra si nécessaire être présent pour évincer un psychologue qui prend trop de place dans l'encadrement du PPR »¹⁰⁴.*

La construction des séances et le choix des outils

« La DPIIP en charge des PPR est venue aider les agents pour travailler sur le contenu et ainsi rassurer les CPIP »¹⁰⁵.

La participation aux séances de débriefing avec le psychologue

La direction peut participer aux débriefing : il n'est jamais mauvais de réfléchir à plusieurs en gardant cependant à l'esprit que ce seront les CPIP qui animeront. Il ne faut pas les mettre en difficulté en essayant d'imposer un point de vue. D'autres préfèrent ne

¹⁰² Bilan d'un PPR

¹⁰³ Entretien DPIPPR n° 8

¹⁰⁴ Entretien DSFPIP n° 2

¹⁰⁵ Entretien DPIIP n° 9

pas y assister « *pour que la parole reste libre* »¹⁰⁶ et vont à la rencontre des CPIP à l'issue de chaque séance afin « *de voir si tout s'est bien déroulé* »¹⁰⁷.

Dans certains SPIP, le débriefing est ouvert à tous les CPIP qu'ils soient ou non animateurs.

La rédaction du bilan

La rédaction des bilans appartient le plus souvent aux animateurs du PPR. La direction peut néanmoins les y aider en préparant avec eux une trame, voire en participant à la rédaction. D'autres sont plus présents au moment de la rédaction et participent à l'écriture, « *ce qui implique que le cadre fait un point régulier avec les animateurs tout au long du PPR* »¹⁰⁸.

La valorisation du travail effectué

Unaniment, les cadres rencontrés ont mis en avant l'investissement des CPIP dans le cadre des PPR et certains estiment qu'il faut valoriser le travail accompli : « *J'ai adressé une lettre de félicitations à l'ensemble des personnels ayant participé à la mise en place du PPR* »¹⁰⁹.

L'objet n'est pas de décliner une organisation type. En fonction de la taille du service, de son histoire, du nombre des PIP qui le composent, de la pérennité ou au contraire de la mobilité des agents, de la dynamique d'équipe en place, les leviers que les cadres utilisent pour mettre en place les groupes de parole sont différents, tout comme leur impact.

¹⁰⁶ Entretien DPIP n° 1

¹⁰⁷ Entretien DPIP n° 5

¹⁰⁸ Entretien DFSPIP n° 13

¹⁰⁹ Entretien DFSPIP n° 10

Chapitre 2 – L’accompagnement par le sens ou comment pérenniser les PPR

Il est certain qu'une démarche de changement n'apparaîtra légitime que si elle demeure partagée. C'est précisément ce que permet le parcours d'exécution de peine pour les PPR. Comme le rappelle Gilles Chevalier, « *une démarche de changement n'a de chance de réussir qu'à la condition expresse que les agents qui, in fine, la mettront en œuvre, y trouvent, à un moment donné, un intérêt pour eux* »¹¹⁰.

Section 1 – L’inscription des PPR dans un « véritable » parcours d’exécution de peine

Les PPR s’inscrivent plus largement dans « *le parcours d'exécution de peine (et/ou de mesure)* »¹¹¹ comme modalité diversifiée et adaptée d’accompagnement des PPSMJ en complément des suivis individuels. Le principe de la différenciation des suivis, garant de l’individualisation des peines, est affirmé. Il met en exergue la nécessité de construire en équipe pluridisciplinaire et avec le justiciable, un parcours individualisé.

« *Le PEP, initialement projet d'exécution de peine, tel que défini dans la circulaire du 21 juillet 2000 et aux articles D. 74 et D. 94 du CPP, doit devenir plus largement, tant en milieu ouvert qu'en milieu fermé, le moyen de structurer le parcours d'exécution de peine des personnes condamnées par une prise en charge globale et pluridisciplinaire* »¹¹².

Initié en 1996, le PEP donnait une impulsion et un cadre aux pratiques pluridisciplinaires avec deux objectifs principaux : d’une part, une meilleure coordination et un meilleur partage de données recueillies sur le détenu tout au long de sa détention ; d’autre part, à partir de ces données, l’optimisation des échanges entre les

¹¹⁰ Chevalier G., et Igalens J., *Éléments de management public, ibid*, p. 320

¹¹¹ Référentiel DAP

¹¹² Circulaire de la DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d’intervention des services pénitentiaires d’insertion et de probation

autorités judiciaires et les services pénitentiaires tout au long des étapes de l'exécution des peines, dans un souci d'éclairage des décisions judiciaires d'aménagement de peine. Ce PEP incitait le sujet à construire un « projet » dans le temps de la détention, à repérer et à s'impliquer dans les étapes d'exécution de la peine. Il visait à lui redonner une perspective en se centrant sur son avenir.

Depuis 2007, à côté de ces premières observations pluridisciplinaires du parcours du détenu, en conformité avec les règles pénitentiaires européennes et dans le continuité du « projet », est mis en place expérimentalement le « Parcours d'Exécution de la Peine (et/ou de mesure) »¹¹³. Il vise, en responsabilisant le sujet de la peine, l'individualisation de la peine, la préparation à la sortie et la réinsertion.

Cette nouvelle mesure suppose une « *nouvelle conception du temps de peine. Il s'agit d'un temps de dépassement de soi, d'engagement et de rentabilité ; le temps n'est plus perçu comme « un temps à tuer » mais comme un temps à investir, un temps de construction et de projet* »¹¹⁴. Les PPR s'inscrivent directement dans ce projet.

Les PPR impliquent une dynamique pluridisciplinaire et une co-construction pluri-professionnelle entre les différents acteurs de ce parcours en milieu ouvert et/ou milieu fermé, voire dans le passage de l'un à l'autre.

Dans le cadre de l'aide à la décision judiciaire et de l'individualisation des peines, du présentenciel au postsentenciel, le CPIP est en contact avec les services judiciaires qui constituent des partenaires privilégiés ; également avec l'ensemble des professionnels qui participent à l'accompagnement des PPSMJ dans la lutte contre la désocialisation et la (ré)insertion, quel que soit le champ (professionnel, social, sanitaire, etc.). Au-delà des échanges et des élaborations entre les animateurs du groupe, et les membres du service, les PPR s'inscrivent dans une logique d'interface avec les différents professionnels de l'administration pénitentiaire et avec différents institutions, services et partenaires externes afin d'assurer une prise en charge adaptée aux besoins des personnes. La différenciation des suivis et l'individualisation de la peine doivent

¹¹³ 28 établissements pénitentiaires conduisent l'expérimentation

¹¹⁴ Mission de recherche droit et justice, rapport de recherche, *Les groupes de parole de prévention de la récidive des personnes placées sous main de justice*, dirigé par V. MOULIN, Avril 2012

reposer sur une réflexion collective entre le SPIP et les partenaires afin de garantir la cohérence du parcours.

Pour que les interventions professionnelles puissent avoir un effet structurant, propice au changement, à l'évolution, à la responsabilisation du justiciable, il faut qu'elles soient parlées, partagées, que chacun connaisse les pratiques de l'autre, ses spécificités, ses limites ; puis qu'elles soient construites et articulées au regard d'un ou plusieurs objectif(s) commun(s). Pour cela, la pratique des PPR doit être identifiée par les partenaires. Si dans la majorité des lieux, les partenaires ont été informés, cette information demeure insuffisante.

La notion de cohérence implique un projet, des objectifs. En milieu fermé mais aussi ouvert, le PEP, s'il est saisi par les professionnels, peut constituer un véritable espace de co-construction en offrant un cadre d'élaboration aux différents acteurs de ce parcours, en permettant une meilleure connaissance du sujet à travers les échanges.

Les PPR doivent s'inscrire dans le projet de suivi de la personne qui doit être pensé d'amont en aval, en articulant de manière cohérente différents types de prise en charge.

Plus généralement, les PPR semblent difficile à intégrer dans le PEP. Ceci d'autant plus que, pour certains, les PPR ont été vécus comme une commande institutionnelle directive. D'où une mise en place peu adaptée qui consiste à rechercher des PPSMJ en adéquation avec une thématique parfois imposée.

Inversement, lorsque la mise en place est mieux réfléchi, le recrutement est fait par les CPIP à l'aide de questionnaires et d'entretiens. L'équipe fixe les thématiques et les objectifs poursuivis en fonction d'une analyse des besoins du public pris en charge.

Il subsiste, malgré tout, d'importantes différences entre milieu fermé et milieu ouvert. De même, les pratiques varient d'un SPIP à l'autre. Les protocoles de sélection sont différents selon les services et les groupes mis en place. La présélection des CPIP peut, soit, émaner d'un diagnostic préalable suivi d'une réunion d'équipe qui oriente les choix, soit, ce sont les animateurs et la supervision qui constituent le groupe, ou encore,

chaque animateur va rencontrer ses collègues pour aller chercher des candidats potentiels.

On constate une absence de lien entre le psychologue PEP et le psychologue PPR.

En ce qui concerne le JAP et le parquet, ils sont des partenaires dans la mise en place des PPR. Souvent investis dans ce dispositif, ils peuvent l'être trop, par exemple en posant le PPR comme obligation d'une mesure pénale. Le DPIIP doit être vigilant et réaffirmer que le SPIIP est maître d'œuvre de la mesure, en particulier en déterminant les modalités de suivi, dont le PPR.

Le PPR peut permettre de redonner un certain souffle au suivi et redonner une dynamique à la réflexion de la PPSMJ. Le groupe fonctionne comme un accélérateur de prise de conscience et de réflexion sur le passage à l'acte et la situation de vie. Il peut également permettre une meilleure adhésion aux soins. Effets positifs qui entrent clairement en synergie avec les objectifs du PEP.

Le PPR ne doit pas être une modalité de gérer le flux mais une véritable modalité de prise en charge. *« Les PPR doivent absolument sortir de leur phase d'expérimentation pour devenir un passage possible du parcours de probation. Il doit y avoir de façon quasi permanente des PPR dans les principales thématiques dans tous les services »*¹¹⁵.

Pour réussir, la mise en place des PPR dans le PEP, les services ont dû chaque fois mener une réflexion longue et spécifique. En prenant ce temps de maturation et d'appropriation, ils ont pu mettre en place une organisation adaptée à leurs particularités.

¹¹⁵ Entretien DPIIPR n° 8

Section 2 – Les quartiers nouveaux concepts : l’aboutissement de l’inscription des PPR dans le PEP

Les développements qui suivent sont issus de mes observations durant mes stages au SPIP de Seine et Marne sur l’antenne de Meaux.

Le quartier nouveau concept (QNC) est un établissement dont la vocation majeure vise la prévention de la récidive, la préparation à la sortie, l’aménagement de peine. Ce quartier rattaché à l’établissement de Meaux Chauconin, est constitué de trois quartiers distincts : le quartier de semi-liberté (QSL), le quartier pour peine aménagée (QPA), et le quartier courtes peines (QCP).

L’Administration Pénitentiaire ayant décidé d’ouvrir le Quartier Nouveau Concept à concurrence de 30 places fongibles, il s’agissait, pour les équipes de direction en place (établissement et SPIP), de construire un projet axé sur la préparation à la sortie et la réflexion sur le passage à l’acte. Elles ont alors imaginé les parcours individualisés suivants : des détenus qui ne feront que le QCP et sortiront en fin de peine, des détenus qui pourront à l’issue de la session bénéficier d’un aménagement de peine (cf. délits routiers : population de récidivistes rencontrant statistiquement moins de difficultés d’insertion professionnelle), des détenus qui poursuivront avec le QPA. Les retours sur les maisons d’arrêt restent par conséquent l’exception. Cette individualisation est réalisable au regard du diagnostic préalablement établi par le SPIP et de l’observation par une équipe pluridisciplinaire de l’évolution des détenus.

Les sessions QCP durent huit semaines. Le plateau technique du QCP fait intervenir différents partenaires externes, institutionnels ou associatifs. La colonne vertébrale du plateau réside dans l’animation, une fois par semaine, de PPR par des CPIP, mais également :

- pour le groupe « addictions » de l’intervention de l’association nationale de prévention en alcoologie et addictologie,
- pour le groupe « violences » : d’une approche du judo, du taï chi, d’une intervention sur l’image de soi, de théâtre ...

Le plateau du QPA se compose de 3 volets :

- Un volet « professionnel » : avec six demi-journées sur l'élaboration de projet, les techniques de recherche d'emploi, des informations collectives et entretiens individuels de pôle emploi/mission locale et enfin un travail sur l'image de soi.
- Un volet « prévention des addictions » : avec la visite médicale de l'Unité de Consultation de Soins Ambulatoires, l'intervention de l'Association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie et d'AIDES.
- Un volet « insertion sociale » : Regroupant une demi-journée sur le droit au logement (fédération locale Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, BAIL), le sport, le tai chi, apprendre à rédiger une lettre (Education Nationale).

A la fin de chaque session, est organisée une permission de sortie culturelle ou une manifestation sportive/culturelle, qui permet de parfaire la cohésion du groupe et de clôturer la session.

L'objectif est de permettre au détenu de : faire le point sur son parcours professionnel, définir son employabilité ou son besoin en formation, orienter ses choix professionnels sur un secteur donné, identifier la faisabilité de son projet, identifier les démarches et les partenaires nécessaires pour y parvenir (plan d'actions).

En fonction du diagnostic posé, de son autonomie et des problématiques annexes freinant son insertion (problème d'hébergement, d'addiction), le SPIP propose un aménagement de peine (semi-Liberté recherche d'emploi, placement sous surveillance électronique...) qui peut conduire, dans certaines situations, à une libération conditionnelle à court ou moyen terme.

C'est un véritable parcours individualisé de la peine qui est proposé aux PPSMJ. Les PPR n'y sont pas une action isolée mais une composante du PEP.

Toutefois, j'ai pu observer que la réussite de ces dispositifs passe nécessairement par la pluridisciplinarité, et par la conviction de tous les partenaires impliqués. Il suffit

qu'un seul acteur se désengage pour que l'ensemble de l'action perde de sa cohérence. L'absence prolongée d'un magistrat peut ainsi mettre en péril tout le dispositif. Ses collègues décidant de ne pas le remplacer durant cette période sur le QNC, le SPIP peut alors être contraint de réduire le nombre de personnes dans les groupes de QCP et de QPA. Le chef d'établissement peut alors être tenté de réduire les personnels de surveillance affectés au QNC pour les distiller au sein du « grand quartier », ce qui à terme pourrait conduire à la réduction du nombre de personnes affectées au QNC.

Les PPR au sein de tels dispositifs donnent du sens à la peine mais sont soumis à un fragile équilibre et dépendent largement des acteurs concernés : SPIP, établissements pénitentiaires, magistrats, et partenaires associatifs et institutionnels.

Conclusion

Machiavel qui conseillait Laurent le Magnifique, Prince de Médicis a écrit : « *Il n'est d'affaire plus difficile, plus dangereuse à manier, plus incertaine de son succès, que d'entreprendre et d'introduire un changement dans l'ordre des choses* ».

Le développement et l'arrivée des Programmes de Prévention de la Récidive dans les SPIP se situent dans un contexte institutionnel complexe, marqué par des difficultés organisationnelles et de moyens, un vécu de surcharge de travail, des mutations professionnelles, des évolutions législatives qui rendent difficiles l'intégration d'une pratique nouvelle quelle qu'elle soit.

Le thème des PPR m'a donc naturellement conduit, en tant que future DPIIP, vers l'aspect managérial de la gestion du changement et sur l'accompagnement à y associer. Ainsi, si ma question de départ était relative à l'inscription des PPR dans le service sur le long terme, il s'agissait d'étudier, dans le cadre de la problématique retenue, la possibilité d'une conciliation entre l'injonction institutionnelle pour la pérennisation des PPR avec la nécessité d'accompagnement professionnel inhérente aux besoins individuels et collectifs des CPIP.

Mon analyse a mis en exergue que la fine déclinaison des objectifs nationaux est un préalable indispensable à la mise en place d'une nouvelle méthode de travail. Le DPIIP doit s'approprier les commandes nationales et les adapter en tenant compte des spécificités locales. Cette marge de manœuvre que le DPIIP doit se créer, qui n'apparaît d'ailleurs pas en contradiction avec la volonté d'harmonisation des SPIP, permet ensuite de mener une conduite de changement opportune. L'accompagnement qui en résulte s'exerce tant au sein d'une équipe prise dans sa globalité, qu'auprès des CPIP dans leur individualité.

L'hypothèse énoncée au départ s'avère donc confirmée : dans un contexte d'évolutions textuelles et d'objectifs institutionnels, l'accompagnement au changement des CPIP par le DPIIP et l'inscription dans un projet de service sont nécessaires afin d'optimiser la pérennisation des PPR.

Mon développement a ainsi fait émerger la nécessité de créer de la continuité entre les prises en charge autour des PPR afin de les inscrire dans un projet de suivi pour la PPSMJ et un projet de service pour l'équipe. Le PPR pourra alors être inscrit dans la continuité des prises en charge et dans le parcours d'exécution des peines et des mesures.

Les DPIP vont dans les mois à venir poursuivre leur accompagnement au changement dans le cadre des PPR. L'administration pénitentiaire recrute des psychologues au sein des SPIP. D'après la fiche de poste, le psychologue en SPIP interviendra auprès des personnels du SPIP. Il n'interviendra pas directement auprès des PPSMJ, mais à deux niveaux : premièrement, dans le cadre de l'analyse des pratiques en apportant un appui technique aux équipes et ensuite dans le cadre de la mise en place des PPR. Sur ce second point, il est prévu que les missions du ou de la psychologue seront les suivantes : participer, avec l'équipe du SPIP, à l'élaboration du projet de mise en place du groupe de parole et à la constitution du groupe ; préparer chaque séance en fonction de la séance précédente ; apporter un appui technique aux équipes en matière de supports médiatisés et animer les séances de débriefing après chaque séance du groupe de parole.

Les questions de l'articulation de ces psychologues avec les autres personnels et de leur intégration vont se poser au DPIP. Il s'agit là sans nul doute d'un nouveau défi pour lui à relever.

Bibliographie

Ouvrages

- Alecian S., Foucher D., *Le management dans le service public*, Editions d'organisation, coll. Service Public, septembre 2002
- Autissier D., Moutot J.M., *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Editions Dunod, 2010
- Bateson G., *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Editions le Seuil, 1977
- Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de sociologie*, PUF, 1982
- Chevalier G., *Eléments de management public : le management par la qualité*, Paris, Editions AFNOR, 2009
- Cozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions Seuil, 1977
- Coutanceau R. et Smith J., *Violence et famille, comprendre pour prévenir*, Paris, Editions Dunod, Juin 2011
- Guyon C., Guyon F., Evah-Manga E., *Réussir le changement dans le secteur public*, Paris, Editions d'Organisation, coll. Service Public, 2003
- Inglebert X., *Manager avec la LOLF, pratiques de la nouvelle gestion publique*, Groupe Revue Fiduciaire, coll. Réforme de l'Etat, 2^{ème} édition, novembre 2009
- Jacob C., *LOLF et GRH : les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, La Documentation Française, 2006
- Lafortune L., Lepage C., Persechino F., *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement*, Sainte Foy, Presses Universitaires du Québec, 2009
- Marimbert J., *Conduire le changement dans les services publics pour construire collectivement une vision qui rassemble*, in *Le management par le sens au service du bien public*, ouvrage coordonné par Trosa S. et Bartoli A.
- Marsan C., *Réussir le changement, Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Bruxelles, Editions De Boeck, coll. Manager RH, 2008
- Mucchielli A., *Les motivations*, Paris, Editions PUF, coll. Que sais-je ?, 2001
- Perrier Y., *Insertion et probation : retour sur une histoire*, in *Insertion et désistance des personnes placées sous main de justice, savoirs et pratiques*, sous la direction de Mbanzoulou P., Herzog-Evans M., Courtine S., Paris, Edition L'Harmattan, Champ pénitentiaire, 2012
- Yatchinovsky A., *Mieux vivre le changement : accompagner et réussir la transformation*, Paris, Editions ESF, 2004

Articles

Brillet E., « *Une nouvelle méthode d'intervention auprès des personnes placées sous main de justice : les programmes de prévention de la récidive (PPR)* » in Cahiers d'études pénitentiaires et criminologiques, n° 31, août 2009

Pottier P., « *Prévenir la récidive des délinquants sexuels – La pratique du SPIP de la Charente* », AJ pénal, 2004, n° 2, p.62

« *Copil national PPR* » *Etapes, le magazine des personnels de l'administration pénitentiaire*, octobre 2012, n° 193, p.2

« *Les Programmes de Prévention de la Récidive (PPR) : un dispositif qui fait consensus* », *Etapes, le magazine des personnels de l'administration pénitentiaire*, février 2013, n° 197, p.3

Mémoires

Biggio S., Deric J., Jegou-Neveu M., Lessiehi C., Noah-Alili J., Roy I., *L'accompagnement au changement par le DPIP : un défi pour une gestion de service optimale*, Mémoire de recherche et d'application professionnelle, DPIP 4^{ème} promotion, ENAP, 2012

Borgeaud Moussaid A., Gabriel A., Jagot E., Sabarly L., dirigé par Lopez C. et Gouriou F., *Le changement : Une opportunité pour le DIP. Mobiliser l'équipe autour de l'appropriation des modalités de prise en charge individuelles et collectives*, Mémoire de recherche et d'application professionnelle, DPIP 2^{ème} promotion, ENAP, 2010

Daniel David A., Figliuzzi N., Riffard S., Roth C., Simon F., *Les enjeux de la mise en œuvre des PPR : un défi managérial pour le DPIP. Accompagner, piloter, inscrire l'évolution des missions dans les services*, Mémoire de recherche et d'application professionnelle, DPIP 3^{ème} promotion, ENAP, 2011

Ecalard I., Hazan D., Lefebvre D., Lepage C.C., Mahe T., Neumann C. *Le management, un outil au service de l'insertion et de la probation*, Mémoire de Recherche et d'Application Professionnelle, DIP 1, ENAP, 2009

Rapports

Camu J.M., Lemaire P., *Rapport sur la réorganisation des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation*, mai 2011

Colson A., *La conduite de changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action*, La documentation Française, septembre 2005

Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale des Services Judiciaires, *Les Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation*, juillet 2011

Mission de recherche droit et justice, rapport de recherche, *Les groupes de parole de prévention de la récidive des personnes placées sous main de justice*, dirigé par Valérie MOULIN, Avril 2012

Warsmann J.L., *Rapport sur Les peines alternatives à la détention, modalités d'exécution des courtes peines, préparation des détenus à la sortie*, avril 2003

Publications de l'administration pénitentiaire

Contributions libres à la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013

ENAP, Synthèse d'un séminaire 29 et 3 septembre 2011, *Vers une généralisation des programmes de prévention de la récidive*, Août 2012

Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Référentiel Programme de prévention de la récidive*, 2010

Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Les chiffres clés au 1^{er} Janvier 2012*

DISP de Bordeaux, *L'impact des PPR sur l'évolution des pratiques professionnelles*, groupe de travail interrégional animé par Varinard S. et Lecomte L.

Textes juridiques

Codes

Code pénal, 2013, Dalloz

Code de procédure pénale, 2013, Dalloz

Lois

Loi Organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux Lois de Finances

Loi n°2004-204 du 9 mars 2004 portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité

Loi n°2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire

Décrets

Décret n° 99-276 du 13 Avril 1999 modifiant le code de procédure pénale et portant création des services pénitentiaires d'insertion et de probation

Décret n° 2005-445 du 6 mai 2005 modifiant le décret n°93-1114 du 21 mai 1993 relatif au statut particulier des personnels d'insertion et de probation de l'administration pénitentiaire

Décret n° 2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation

Circulaires

Circulaire JUSE020143C du 31 Juillet 2002 relative à la mise en œuvre du management par objectifs, DAP

Circulaire DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation, DAP

Notes

Note DAP du 16 Juillet 2007 relative au développement des programmes de prévention de la récidive

Note DAP du 17 octobre 2007 relative à la mise en place de programmes et de groupes de parole de prévention de la récidive

Note DAP du 17 décembre 2009 relatif au référentiel relatif aux programmes de prévention de la récidive

Note du DISP de Lille du 6 mai 2011 relative à la mise en œuvre des programmes de prévention de la récidive (PPR)

Textes européens

Recommandation Rec (2000) 22 du 29 Novembre 2000 concernant l'amélioration de la mise en œuvre des règles européennes sur les sanctions et mesures appliquées dans la communauté

Recommandation Rec (2006)2 du 11 janvier 2006 sur les règles pénitentiaires européennes

Recommandation CM/Rec (2010)1 du 20 janvier 2010 relatives à la probation

Sites Web

CGT pénitentiaire : <http://www.ugsp-cgt.org/>

Legifrance : <http://www.legifrance.gouv.fr/>

Ministère de la Justice : <http://www.justice.gouv.fr/>

Lambert A., Migaud D., *Gestion par la performance : d'une logique de moyens à une logique de résultats*, <http://www.bercy.gouv.fr/performance/performance/etat/index.htm>

SNEPAP FSU : <http://snepap.fsu.fr/>

SNEPAP FSU secteur psychologues : <http://psysnepap.free.fr/>

Tables des annexes

Annexe 1 : Grilles d'entretien CSIP/DPIP/DFSPIP

Annexe 2 : Objectif de performance du PAP 2013, PMJ Fiche n° 13, DISP de Lille

Annexe 3 : Fiche fonction directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

Annexe 4 : Fiche de poste psychologue en SPIP

Annexe 1 : Grille d'entretien CSIP, DPIP et DFSPIP

- 1- Y-a-t-il des PPR sur votre antenne ? Si oui, combien et sur quel thème ?

- 2- Que pensez-vous des PPR ? Faut-il, selon-vous, vous approprier la commande nationale ?

- 3- Ont-ils répondu à une commande (pour répondre à un objectif départemental) ou sont-ils issus d'une proposition des CPIP ?

- 4- Avez-vous sensibilisé votre équipe à ce nouveau mode de prise en charge et si oui, comment ?

- 5- Comment définiriez-vous le rôle de l'encadrant dans le cadre des PPR ? A-t-il une marge de manœuvre dans leur déclinaison ?
 - Dans le cadre de la préparation du PPR : recherche des supports, recrutement d'un psychologue, élaboration des séances ...
 - Pendant le PPR participation aux séances de débriefing, modalités des retours des CPIP ...
 - Après le PPR : qui rédige le bilan ...

- 6- Comment définiriez-vous le rôle des CPIP dans le cadre des PPR ?

- 7- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans le cadre des PPR ?

- 8- Quels sont les liens que vous entretenez avec le psychologue régulateur ?

- 9- Quelle est l'articulation des PPR avec le suivi individuel ?

- 10- Quelles sont, selon-vous, les perspectives en matière de PPR ?

Annexe 2 : Objectif de performance du PAP 2013, PMJ Fiche n° 13, DISP de Lille

DISP de :

LILLE

PMJ Fiche N° 13

Objectif de performance du PAP 2013	
Action	1 : Garde et contrôle des personnes placées sous main de justice
Objectif stratégique national	Prévenir la récidive et accompagner les PPSMJ
Indicateur	Sans objet dans le PAP 2013
Sous direction responsable du PAP : SD/SD5/CdG	

Objectif national intermédiaire : Prévenir la récidive				
Description de l'objectif intermédiaire	<p>Prévenir la récidive</p> <p>La finalité de l'action des SPIP est la prévention de la récidive. Dans ce cadre, les services de l'administration pénitentiaire développent plusieurs actions nouvelles, notamment tournées vers une prise en charge collective des personnes placées sous main de justice (PPSMJ).</p> <p>Un « programme de prévention de la récidive » consiste à réunir un groupe de condamnés présentant une problématique commune liée au type de délit commis pour, en s'appuyant sur la dynamique du groupe et sur l'utilisation d'outils pédagogiques, faire réfléchir les participants sur les conséquences de leur conduite, les amener à mieux se connaître et leur donner la possibilité d'adopter des comportements pro sociaux. Le groupe se réunit sur plusieurs séances.</p> <p>Les programmes de prévention de la récidive (PPR), élaborés dans ce cadre doivent désormais être mis en œuvre sur la totalité du territoire pour permettre l'accès de toutes les PPSMJ à ces possibilités.</p>			
Indicateurs	libellé de l'indicateur	Unité	2013 Prévision nationale	2014 Cible nationale
N° 1	Nombre de SPIP ayant réalisé au moins deux PPR	Nb	80	103
Service responsable : PMJ1 & SD4 & Juliette Inizan (poste 26 27)				

Précisions méthodologiques (définition, calculs, sources des données et fréquence...)	
Indicateurs	Méthode de calcul
N° 1	<p>La donnée de base correspond aux SPIP qui ont organisé au cours de l'année écoulée deux PPR ou plus. Les programmes doivent avoir débuté au cours de la période concerné mais peuvent ne pas être achevés au cours de cette période.</p> <p>Tous les PPR sont pris en compte qu'ils soient à destination d'un public suivi en milieu ouvert ou en milieu fermé, quelle que soit leur thématique, qu'ils soient financés ou non dans le cadre du Comité de Pilotage national.</p> <p><u>Mode de calcul :</u> Nombre de SPIP ayant organisé au moins deux PPR au cours de l'année écoulée.</p>

DISP de :

LILLE

PMJ Fiche N° 13

Objectif de performance du PAP 2013				
Action		1 : Garde et contrôle des personnes placées sous main de justice		
Valeurs données aux indicateurs nationaux intermédiaires suivis par les DISP				
Description de l'objectif opérationnel				
Indicateurs	libellé de l'indicateur et précisions méthodologiques	Unité	2013	2014
			Prévision DISP	Cible DISP
N°1	Nombre de SPIP ayant réalisé au moins deux PPR	Nb	7 _s /9	
Service responsable : Service/ Nom et prénom Tél.				
Informations complémentaires relatives au suivi des indicateurs nationaux intermédiaires				
Indicateurs nationaux intermédiaires suivis par la DISP				
N°1				

Annexe 3 : Fiche fonction Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

FICHE DE POSTE

DIRECTEUR PENITENTIAIRE D'INSERTION ET DE PROBATION

SERVICE PENITENTIAIRE D'INSERTION ET DE PROBATION :

Antenne mixte

Conformément à la circulaire de la DAP relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation¹¹⁶, le directeur pénitentiaire d'insertion et de probation prend en charge, sous l'autorité du DFSPIP, les personnes placées sous main de justice sur saisine des autorités judiciaires pour les mesures alternatives aux poursuites, pré-sentencielles ou post-sentencielles. Il intervient dans le cadre du service public pénitentiaire et dans le respect du code de déontologie¹¹⁷. Il participe à la prévention de la récidive.

Le directeur pénitentiaire d'insertion et de probation est responsable de l'organisation et du fonctionnement des SPIP. Il est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de prévention de la récidive et d'insertion des personnes placées sous main de justice dans les conditions prévues par les dispositions du code de procédure pénale.

Le titulaire du poste est intégré dans l'équipe de direction du SPIP au niveau départemental. Il est rattaché au directeur fonctionnel du SPIP et à son adjoint.

Il conduit et développe l'activité du SPIP sur l'antenne, au Centre pénitentiaire et auprès des PPSMJ relevant du milieu ouvert, afin de garantir la prise en charge efficiente de la PPSMJ au regard de la politique pénitentiaire.

Il participe donc à l'exécution des décisions et sentences pénales et favorise la réinsertion des personnes en les préparant à la sortie, notamment dans le cadre de mesures d'aménagement de peine, en s'assurant de l'accompagnement et du respect des obligations liées aux mesures prises en charge en milieu ouvert.

116 Circulaire de la DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation (NOR : JUSK084001C).

117 Code de déontologie du service public pénitentiaire, Décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 (NOR : JUSK1021210D)

Il facilite l'accès des détenus aux dispositifs sociaux, de soin, de formation ou de travail. Il apporte l'aide utile au maintien des liens familiaux. Il porte une attention particulière aux problèmes d'indigence, d'illettrisme et de toxicomanie. Pour mener à bien ces différentes missions, il s'appuie sur un réseau de partenaires institutionnels, associatifs et privés.

LES DOMAINES D'ACTIVITE DE LA FONCTION.

Le directeur pénitentiaire d'insertion et de probation est chargé de mettre en œuvre la politique déterminée par le DFSPPI, dans le respect du plan d'action départemental, des orientations générales et des objectifs prioritaires s'y afférant. Il rend régulièrement compte de son activité. Il conduit et pilote des projets transversaux sous l'autorité du DFSPPI, initie et développe des démarches innovantes.

Le directeur pénitentiaire d'insertion et de probation :

- ❖ Encadre, anime et assure le suivi des agents placés sous son autorité :
 - en supervisant l'organisation administrative de l'antenne,
 - en coordonnant et pilotant le travail des équipes pluridisciplinaires,
 - en organisant des réunions de service afin d'organiser la communication interne, l'échange et l'analyse des informations utiles à la bonne marche du service,
 - en organisant la mise en place de la gestion des dossiers sur APPI, en veillant à la bonne tenue des dossiers et leur transmission
 - en assurant un soutien et conseil technique aux personnels,
 - en garantissant la cohésion du travail des personnels placé sous son autorité en application des politiques pénitentiaires, et dans un objectif d'harmonisation des pratiques,
 - en valorisant les compétences des agents et en les accompagnant dans l'assimilation et l'intégration de nouvelles définitions de leurs missions et pratiques (en favorisant notamment la mise en place du DAVC).

- ❖ Participe à la gestion des ressources humaines :
 - en favorisant la formation continue des agents et en émettant des avis sur les demandes présentées,
 - en proposant une évaluation et notation des agents et stagiaires selon les délégations attribuées,
 - en veillant à la qualité des conditions de travail et en faisant remonter les besoins dans ce domaine.

- ❖ Garantit les conditions de préparation et d'exécution de la préparation à la sortie des PPSMJ :
 - en supervisant la préparation à la sortie des PPSMJ pris en charge par les CPIP,
 - en mettant en œuvre la préparation des décisions de justice à caractère pénal, le contrôle et le suivi de ces mesures,
 - en validant les rapports établis par le service et les modalités de suivi,

- en représentant ponctuellement l'administration pénitentiaire aux débats contradictoires.

- ❖ Représente le service, assure et développe les relations institutionnelles et partenariales sur le plan local :
 - en développant les relations avec les partenaires, notamment par le biais de conventionnements et protocoles,
 - en mettant en place des actions communes, et en développant des modes de travail partagés (procédures, fiches de liaison),
 - en organisant des réunions de coordination et de suivi,
 - en évaluant les actions conduites envers les PPSMJ,
 - en représentant le service sur toutes les actions relatives à l'accès au droit.

- ❖ Veille au bon déroulement et au développement des activités socio-culturelles :
 - en définissant une programmation socio-culturelle qui veille au bon équilibre des activités,
 - en responsabilisant les référents des activités,
 - en effectuant le suivi budgétaire et en cherchant des sources de cofinancements.

- ❖ Participe aux réflexions stratégiques du suivi :
 - en s'assurant de sa bonne coordination avec la direction du SPIP,
 - en participant aux réunions de direction et aux réunions départementales du SPIP, aux commissions locales et conseils locaux ou il représente l'antenne, aux réunions partenariales et aux réunions de coordination SPIP/magistrats.

- ❖ S'inscrit dans une démarche de conformité aux règles pénitentiaires européennes (RPE)
 - en se formant aux RPE, à la prévention du suicide et au cahier électronique de liaison (CEL)

Annexe 4 : Fiche de poste psychologue en SPIP

Psychologue en SPIP

Fiche de poste Service/Direction gestionnaire

Intitulé du poste :	Psychologue en SPIP
Corps concernés :	
Affectation :	Ministère de la Justice DAP DISP de ... SPIP de
Localisation :	siège du SPIP
Poste profilé :	Oui

I - Missions des SPIP:

La mission principale des SPIP est la prévention de la récidive qui s'articule autour de trois axes :

- L'évaluation, le suivi et le contrôle des personnes placées sous main de justice (PPSMJ);
- L'aide à la décision judiciaire dans un souci d'individualisation ;
- L'insertion des personnes placées sous main de justice.

Les SPIP participent à l'exécution , à l'individualisation et à l'aménagement des peines prononcées par l'autorité judiciaire. Les SPIP interviennent au sein des établissements pénitentiaires mais également en dehors de ces établissements pour le suivi de l'ensemble des PPSMJ.

II - Description du poste

Recruté par le SPIP, le psychologue en SPIP intervient auprès des personnels du SPIP . Il n'intervient pas directement auprès des PPSMJ, mais à deux niveaux :

- 1) dans le cadre de l'analyse de pratiques, il apporte un appui technique aux équipes en proposant :
 - un avis sur l'orientation du suivi (en particulier en matière de soins psychiatriques ou de thérapies psychologiques),
 - en lien avec le DFSP, un accompagnement de l'équipe dans une réflexion collective dans le suivi des PPSMJ,
 - des conseils sur le suivi des personnes ayant des difficultés relationnelles.
- 2) dans le cadre de la mise en place des PPR, les missions du ou de la psychologue sont les suivantes :
 - Participer, avec l'équipe du service pénitentiaire d'insertion et de probation, à l'élaboration du projet de mise en place des groupes de parole : identification des publics cibles ; élaboration du projet (contenu des séances, organisation des séances) ;
 - Participer avec l'équipe du SPIP à la constitution du groupe afin d'assurer une cohésion du groupe de parole en ce qui concerne les personnalités qui seront réunies dans ces groupes ;
 - Préparer chaque séance avec l'ensemble du SPIP ou le groupe de travail concerné dans les SPIP, en fonction de la séance précédente (contenu de chaque séance et déroulement de la séance) ;
 - Apporter un appui technique aux équipes en matière de supports médiatisés (photo-langage etc.) ;

- Animer les séances de débriefing après chaque séance du groupe de parole, permettre l'expression des animateurs sur le déroulement de chaque séance en régulation avec l'ensemble du personnel d'insertion et de probation du SPIP..

III – Modalités d'intervention :

- 1) animer et réguler des séances d'analyse des pratiques
- 2) participation possible, en fonction des modalités de fonctionnement définies dans le service, au sein des commissions d'évaluation et d'orientation

lieu : siège du SPIP ; nombreux déplacements sont à prévoir sur les antennes du SPIP et à la DISP.

IV - Compétences requises :

- 1) diplôme universitaire de psychologie (MASTER 2)
- 2) formation en psychologie clinique. Une formation en psychosociologie, en criminologie ou en psychologie du travail serait un atout supplémentaire
- 3) expériences souhaitées : animation, régulation ou supervision de groupe.
- 4) rigueur et organisation, sens du travail en équipe et aptitude relationnelle sont des qualités requises.

Renseignements et candidatures :

Pour toutes candidatures, merci de bien vouloir transmettre un CV détaillé accompagné d'une lettre de motivation.

Pour tous renseignements complémentaires vous pouvez contacter :

Tables des matières

Remerciements	2
Glossaire	4
Introduction	5
Première partie - Un diagnostic préalable aux PPR : Le DPIP au cœur de l’articulation entre orientations nationales et déclinaisons locales	12
Chapitre 1 - La prise en compte d’un contexte particulier	12
Section 1 - L’administration pénitentiaire dans une logique de performance	12
Section 2 – Une histoire des SPIP mouvementée	15
Chapitre 2 - La nécessaire intégration d’un cadre opérationnel	19
Section 1 - La notion de cadre	19
Section 2 - Mise en œuvre stratégique et opérationnelle de la commande des PPR : La nécessaire intégration d’un cadre opérationnel	21
Section 3 - L’inscription des PPR dans le projet de service	25
Seconde partie - L’accompagnement des PPR : créer de l’adhésion et convertir les résistances en leviers	28
Chapitre 1 : Les freins au changement	30
Section 1 : Des résistances inhérentes au changement	30
Section 2 : Les craintes liées aux PPR	32
Section 3 : Le PPR vécu comme lieu du renouveau de la pratique professionnelle	35
Chapitre 2 : les incitations au changement	38
Section 1 - Les enjeux de la motivation.....	38
Section 2 – Les outils de la motivation.....	40
Troisième partie - Le pilotage et la pérennisation des PPR	46
Chapitre 1 – Le pilotage du changement.....	47
Chapitre 2 – L’accompagnement par le sens ou comment pérenniser les PPR	52
Section 1 – L’inscription des PPR dans un « véritable » parcours d’exécution de peine	52
Section 2 – Les quartiers nouveaux concepts : l’aboutissement de l’inscription des PPR dans le PEP	56
Conclusion	59
Bibliographie	61
Tables des annexes	65
Annexe 1 : Grille d’entretien CSIP, DPIP et DFSPIP	66
Annexe 2 : Objectif de performance du PAP 2013, PMJ Fiche n° 13, DISP de Lille	67
Annexe 3 : Fiche fonction Directeur Pénitentiaire d’Insertion et de Probation.....	69
Annexe 4 : Fiche de poste psychologue en SPIP	72

Le DPIIP à l'épreuve du PPR : diagnostiquer, accompagner et piloter le changement

A l'heure où la généralisation des Programmes de Prévention de la Récidive (PPR) est appelée de ses vœux par l'administration pénitentiaire, le DPIIP doit faire face à un contexte complexe, marqué par des difficultés organisationnelles et de moyens, un vécu de surcharge de travail, des mutations professionnelles et des évolutions législatives qui rendent difficile l'intégration d'une nouvelle pratique.

Le DPIIP, s'il veut introduire et/ou pérenniser les PPR va devoir conduire une dynamique de changement et inscrire ce dispositif au cœur de son projet de service. Après une phase de diagnostic, il accompagne la mise en place pour susciter l'adhésion des CPIP et convertir leurs résistances en leviers.

La démarche de changement n'apparaîtra légitime que si elle demeure partagée. Le parcours d'exécution de peine (PEP) constitue le cadre permettant de donner du sens à cette prise en charge collective des personnes placées sous main de justice. Les quartiers nouveaux concept offrent à mon sens la forme la plus aboutie de l'inscription des PPR dans le PEP.

MOTS CLES

Programme de Prévention de la Récidive

Conduite du changement

Accompagnement

Parcours d'Exécution de Peine

Management