

Directeurs Pénitentiaires d'Insertion et de Probation

7^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

**L'appropriation des
règles européennes
relatives à la probation :**

Un enjeu pour le SPIP,
une opportunité pour le DPIP

Présenté par
Jean-Philippe RISS

Juin 2015

L'appropriation des règles européennes relatives à la probation :
un enjeu pour le SPIP, une opportunité pour le DPIP

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes qui, grâce à leur aide précieuse et conseils avisés, m'ont permis de réaliser ce Mémoire de Recherche et d'Application Professionnelle.

En premier lieu, je remercie Cécile RAMBOURG pour ses orientations dans mes réflexions.

Je remercie également les professionnels avec lesquels je me suis entretenu pour leurs conseils et leur disponibilité ainsi que l'ensemble du personnel du service pénitentiaire d'insertion et de probation de mon lieu de stage pendant cette année de formation.

Sommaire

Introduction	5
<u>Partie 1 : Les enjeux des règles européennes relatives à la probation</u>	<u>10</u>
Chapitre 1 : Le renforcement d'une démarche qualité.....	11
Chapitre 2 : Un levier de modernisation des pratiques de probation	20
<u>Partie 2 : L'appropriation des REP par le SPIP : entre blocages et perspectives.....</u>	<u>31</u>
Chapitre 1 : La pluralité des identités professionnelles au sein du SPIP	32
Chapitre 2 : Le phénomène de résistance au changement.....	39
<u>Partie 3 : L'accompagnement nécessaire à l'appropriation des REP.....</u>	<u>49</u>
Chapitre 1 : L'accompagnement stratégique mis en place par la direction de l'administration pénitentiaire	49
Chapitre 2 : L'accompagnement opérationnel du DPIP	56
Conclusion	63

Glossaire

AP : Administration Pénitentiaire

APPI : Application des Peines, Probation et Insertion

CEP : Conférence Européenne de la Probation

CPAL : Comité de Probation et d'Assistance Aux Libérés

CPI : Commission Pluridisciplinaire Interne

CPIP : Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

DAP : Direction de l'Administration Pénitentiaire

DAVC : Diagnostic A Visée Criminologique

DFSPIP : Directeur Fonctionnel du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

DISP : Direction Interrégionales des Services Pénitentiaires

DPIP : Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

ENAP : Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire

JAP : Juge d'Application des Peines

MPO : Management Par Objectifs

ONU : Organisation des Nations-Unis

PIP : Personnel d'Insertion et de Probation

PPSMJ : Personne Placée Sous Main de Justice

PPR : Programme de Prévention de la Récidive

PSAP : Procédure Simplifiée d'Aménagement de Peine

PSE : Placement sous Surveillance Electronique

REP : Règles Européennes relatives à la Probation

RPE : Règles Pénitentiaires Européennes

RPO : Référentiels des Pratiques Opérationnelles

SEFIP : Surveillance Electronique de Fin de Peine

SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

SSE : Service Socio-Educatif

VAD : Visite A Domicile

Introduction

Le milieu carcéral, caractérisé par son obscurité, exerce une forme de fascination tant médiatique qu'académique. L'enfermement, qui fait figure de peine de référence aux yeux de l'opinion publique, a cependant tendance à laisser dans l'ombre les autres types de sanctions qui l'entourent.

Pour autant, la probation française a une longue histoire¹. Si son origine remonte à la loi « Bérenger » du 14 août 1885 instaurant la libération conditionnelle, force est de constater depuis la seconde moitié du XXème siècle un renversement de la conception de la peine. Cette dernière n'est plus simplement envisagée à travers le prisme de la rétribution mais est devenue un vecteur de resocialisation, de réinsertion. Ce « *déplacement du curseur de la punition* »² s'est traduit par la mise en place de nouvelles réponses pénales face au phénomène criminel et par le développement progressif de mesures probatoires destinées tant à limiter l'enfermement qu'à prévenir la récidive.

Dans son acception générique, la probation peut se définir comme étant « *l'ensemble des sanctions pénales n'impliquant pas d'enfermement et nécessitant des formes de supervision institutionnelle en milieu ouvert* »³. Ainsi définie, la probation se distingue aussi bien de la peine de prison que des peines sans accompagnement telles que l'amende ou le sursis simple. Les principales mesures probatoires sont le sursis avec mise à l'épreuve, le travail d'intérêt général, la libération conditionnelle et le suivi socio-judiciaire. Il convient d'y ajouter les aménagements de peines sous écrou que sont le placement sous surveillance électronique, la semi-liberté et le placement extérieur. En France, la majorité de ces mesures sont mises en œuvre par les conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation (CPIP) au sein de services déconcentrés de l'administration pénitentiaire : les services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP).

Depuis une vingtaine d'années, le champ de la probation française a connu une évolution rapide, rythmée par une diversification des mesures pénales en milieu ouvert, une augmentation de la population suivie et une série de textes réglementaires modifiant l'organisation des services et précisant leurs missions.

¹ Perrier Y., *La probation de 1885 à 2005. Sanctions et mesures dans la communauté*, Paris, Dalloz, 2013.

² Faget J., *Justice et travail social. Le rhizome pénal*, Toulouse, Erès, 1992.

³ Bellebna H., de Larminat X., Dubourg E., « Genèse et fondements d'un champ de recherche sur la probation en France », *Champ pénal/Penal field*, Vol. XI | 2014.

La récente loi du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales⁴ est venue étendre l'éventail de ces mesures en instaurant la nouvelle peine de contrainte pénale et le dispositif de libération sous contrainte. On peut également souligner qu'entre le 01 janvier 2005 et le 01 janvier 2014, le stock des personnes suivies en milieu ouvert a augmenté de 40%⁵. Au total, ce sont aujourd'hui près de 190000 justiciables qui font l'objet d'une mesure de probation pour environ 65000 personnes détenues.

Si ces chiffres témoignent de l'essor de l'exécution des sanctions pénales en milieu libre, on ne peut en revanche que constater, au niveau national, le peu de travaux scientifiques sur cette question. Les études ponctuelles et dispersées sur la probation n'ont pas permis de fixer en France un véritable champ de recherche autour de cet objet. De même, comme le relève un rapport de la Cour des Comptes en 2010, un manque d'effectivité dans le travail de probation mis en place dans les SPIP est à déplorer : « *l'évaluation de l'effectivité de la prise en charge par les SPIP des mesures alternatives à l'incarcération n'a guère progressé. L'administration pénitentiaire continue en effet de traiter l'activité de ses services en « milieu ouvert » sous un angle principalement quantitatif* »⁶

Si le champ de la probation n'a suscité que peu d'intérêt en France, il en va en revanche autrement dans certains pays comme « *au Canada et au Royaume Uni où la probation constitue un sujet d'étude permanent* »⁷. Les recherches menées dans ces pays ont en effet permis de mettre en avant des courants de pensée comme le mouvement « *What works ?* »⁸, qui s'intéresse à l'efficacité des réponses pénales, ou des notions telles que la « *désistance* »⁹ dont l'étude porte sur les facteurs de sortie de la délinquance.

⁴ Loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.

⁵ Bellebna H., de Larminat X., Dubourg E., Ibid.

⁶ Cour des Comptes, Rapport public thématique, « *Le service public pénitentiaire : prévenir la récidive, gérer la vie carcérale* », La documentation française, juillet 2010, p.125.

⁷ Léo Tigges, secrétaire générale de la Conférence Européenne de la Probation (CEP), commentaire du projet de recommandation sur les Règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, Règle n° 104, Comité européen pour les problèmes criminels, 20 janvier 2010.

⁸ Le mouvement « *what works ?* » a été initié par des chercheurs canadiens au début des années 1980 et vise à établir ce qui marche, pour qui et à quelles conditions en matière de prévention de la récidive. Ce courant est à l'origine de la plupart des outils d'évaluation et a généré de nombreux programmes de suivi présentant des résultats de 30 à 60% de diminution de récidive.

⁹ La « *désistance* » désigne le processus de sortie de la délinquance et s'inscrit dans un champ de recherche scientifique qui vise à étudier les facteurs significatifs de ce processus.

Au niveau européen, le Conseil de l'Europe¹⁰ a également investi cette matière. En s'inspirant des travaux étrangers, cette instance a apporté des « lignes directrices » afin d'uniformiser les législations et d'impulser une dynamique de changements permettant l'émergence de pratiques communes. C'est dans ce cadre qu'a été adoptée le 20 janvier 2010 par le comité des ministres du Conseil de l'Europe une nouvelle recommandation sur les « Règles relatives à la Probation »¹¹ regroupant l'ensemble des préconisations sur l'exécution des mesures et peines en milieu ouvert. Ces règles européennes relatives à la probation (REP) ont été élaborées par le Conseil de coopération pénologique, groupe consultatif composé d'experts scientifiques et placé sous l'autorité du Comité européen pour les problèmes criminels (CDPC).

Cette recommandation, bien que novatrice pour les SPIP, s'inscrit en réalité dans la continuité d'un ensemble de normes déjà édictées par le Conseil de l'Europe et l'Organisation des Nations-Unis (ONU) et en constitue en quelque sorte une « modernisation ». Les prémices de l'intérêt de ces instances supérieures pour la probation remontent aux années 1950. Un cycle d'étude organisé par l'ONU en 1952, portant sur le développement du système de mise à l'épreuve, conclut à l'importance majeure de la probation¹². La première référence à la probation au niveau européen remonte quant à elle à 1959¹³ dans un texte prévoyant que pour les infractions les moins graves, les délinquants primaires bénéficieront d'un sursis ou d'une mesure de probation. En 1985, l'ONU va adopter des règles minimales pour le traitement des délinquants non privés de liberté (règles de Tokyo). Ces règles visent à clarifier les concepts et asseoir la crédibilité des peines non privatives de liberté. Par la suite, le Conseil de l'Europe va édicter deux recommandations. La première en 1992 concernant les « mesures et sanctions appliquées dans la communauté »¹⁴ puis la seconde en 2000 sur « l'amélioration de la mise en œuvre des règles européennes sur les sanctions et mesures appliquées dans la communauté »¹⁵.

¹⁰ Le Conseil de l'Europe, créé en 1949, regroupe aujourd'hui 46 pays. Il a pour objectifs la protection des droits de l'homme, le renforcement de la démocratie pluraliste et la prééminence du droit.

¹¹ Recommandation CM/Rec(2010)1 du Comité des ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la Probation, 20 janvier 2010.

¹² Nations Unies, *Cycle d'études européen sur la probation, travaux de la conférence*, Melun, 1952

¹³ Recommandation Rec 195 (1959) relative à la réforme pénale, art.3

¹⁴ Recommandation Rec (92)16 relatives aux règles européennes sur les mesures et sanctions appliquées dans la communauté (MSC), Strasbourg, Conseil de l'Europe, 1992.

¹⁵ Recommandation Rec (2000)22 relative à l'amélioration de la mise en œuvre des mesures et sanctions appliquées dans la communauté, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 2000

L'adoption des REP constitue la dernière étape de ce processus européen.

Les REP visent à établir des standards minimaux pour la prise en charge de personnes condamnées soumises à des peines ou mesures restrictives de liberté. Elles se déclinent en 108 règles et principes fondamentaux articulés dans huit parties et concernent aussi bien l'organisation des services, le personnel que le travail de probation.

Si ces règles n'ont pas de valeur contraignante, elles ont en revanche une certaine autorité et constituent un cadre éthique regroupant un ensemble de préconisations visant à guider l'exécution des peines en milieu ouvert. L'ensemble des mesures et sanctions pénales impliquant un suivi des auteurs d'infraction majeurs en milieu libre est concerné, avec ou sans écrou, et ce, que sa mise en œuvre soit assurée par un organisme public ou privé.

A travers ces règles, l'Europe apporte également une définition de la probation : il s'agit de « *l'exécution en milieu ouvert de sanctions et mesures définies par la loi et prononcées à l'encontre d'un auteur d'infraction. Elle consiste en toute une série d'activités et d'interventions, qui impliquent suivi, conseil et assistance dans le but de réintégrer socialement l'auteur d'infraction dans la société et de contribuer à la sécurité collective* »¹⁶. En d'autres termes, le suivi des auteurs d'infraction est la principale caractéristique de la probation et ce, dans une optique de prévention de la récidive.

En 2006, les Règles Pénitentiaires Européennes (RPE)¹⁷, ensemble de préconisations relatives aux conditions de détention des personnes détenues, ont permis à l'administration pénitentiaire de s'engager dans une démarche qualité pour le milieu fermé et de réformer les pratiques professionnelles des agents. Pour cela, une déclinaison opérationnelle de ces règles dans un référentiel a été élaborée et un processus de labélisation auprès d'un organisme extérieur a été mis en place.

A travers les REP, l'instance européenne démontre une nouvelle fois sa volonté d'établir un ensemble de normes communes relatives aux questions pénitentiaires. Sur la base de ce corpus de règles, le Conseil de l'Europe incite les Etats membres à revisiter leur système de probation dans une optique d'harmonisation.

La France s'est engagée dans cette voie et on constate un investissement politique récent, mais sans précédent, sur le champ de la probation. L'organisation, en février 2013, d'une

¹⁶ Recommandation CM/Rec(2010)1., Ibid

¹⁷ Recommandation Rec(2006) du 11 janvier 2006 sur les règles pénitentiaires européennes

conférence de consensus sur la prévention de la récidive¹⁸ témoigne de ce nouveau regard porté sur un système de probation longtemps resté dans l'ombre.

La Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP) affiche aujourd'hui clairement sa volonté de se saisir de ces règles pour en faire une charte d'action pour les SPIP. L'objectif est l'appropriation de ces règles par les services, c'est-à-dire leur traduction en actes professionnels. La mise en place dernièrement d'une journée pédagogique de sensibilisation aux REP au sein de chaque service est une illustration de cette volonté.

L'objet de ce travail de recherche s'articule autour de l'appropriation des REP par le SPIP. Le choix de ce thème d'étude se justifie à mon sens par son lien direct avec ma future fonction de directeur pénitentiaire d'insertion et de probation (DPIP). Il me paraissait en effet fondamental de saisir les contours des évolutions à venir en matière de probation et, dans cette perspective, de me doter d'un certain nombre de leviers susceptible d'accompagner un service dans de tels changements.

Une série d'interrogations a dès lors conduit ma réflexion : Pour quelles raisons recourir à ces REP ? Comment ces règles sont-elles perçues par les agents ? De quelle manière favoriser leur application au sein du SPIP ?

Pour trouver des pistes de réponses, cette étude a débuté par une phase exploratoire consistant en un travail de documentation et d'entretiens auprès de différents professionnels (1 DFSP, 3 DPIP, 5 CPIP). Cette phase m'a permis de mieux cerner les enjeux des REP et de connecter ces règles à la réalité du terrain et des pratiques actuelles.

Il ressort de ce travail de recherche que l'application des REP au sein du SPIP implique une évolution des pratiques professionnelles qui nécessite un processus d'adaptation.

Après avoir mis en lumière les enjeux des REP, c'est-à-dire les apports de ces règles par rapport à la situation actuelle et les changements qu'induirait leur application (**partie 1**), nous relèverons que l'appropriation de ces règles par le SPIP pourrait se confronter à divers blocages mais que des perspectives permettant de les dépasser sont envisageables (**partie 2**). Enfin, il sera mis en avant que l'assimilation de ces règles par le SPIP implique un accompagnement nécessaire de l'encadrement de ces services, et ce, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel (**partie 3**).

¹⁸ Conférence de consensus, Pour une nouvelle politique de prévention de la récidive, Paris, 2013.

Partie 1 : Les enjeux des règles européennes relatives à la probation

En France, les REP demeurent encore assez méconnus des professionnels. Pour autant, à la lecture de ces règles, on perçoit que leur contenu est en résonance avec l'actualité de l'administration pénitentiaire liée à la conférence de consensus et à la récente loi du 15 aout 2014. Les principes contenus dans ces règles constituent un cadre ayant vocation à guider la probation française et orienter tant les pratiques professionnelles des personnels du SPIP que le fonctionnement de ces services.

Dans cette première partie, nous analyserons les enjeux des REP. Ces derniers peuvent s'articuler autour de deux idées maîtresses : ces règles apportent, d'une part, un socle théorique susceptible de renforcer une démarche qualité déjà à l'œuvre au sein de l'administration pénitentiaire (chapitre 1) et constituent, d'autre part, un levier de modernisation des pratiques de probation (chapitre 2).

Nous nous attacherons à travers cette analyse à relever et expliquer en quoi l'application effective de ces préconisations au sein des SPIP nécessiterait de réels changements par rapport aux pratiques actuelles de ces services.

Chapitre 1 : Le renforcement d'une démarche qualité

L'administration pénitentiaire s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche qualité. Les REP sont porteuses de principes qui s'inscrivent dans cette logique.

D) L'engagement de l'administration pénitentiaire dans une démarche qualité

La qualité d'un produit ou d'un service réside dans son « *aptitude à répondre aux besoins qu'il est destiné à satisfaire* »¹⁹.

Le développement de la qualité dans notre société s'explique par le niveau d'exigences élevé des citoyens. Le secteur marchand, ayant cherché dans un contexte concurrentiel à satisfaire au maximum ses clients, ces derniers ont naturellement eu le même niveau d'attentes envers les services publics. L'administration a cependant fait l'objet de vives critiques à compter des années 1960 (dysfonctionnements, lourdeurs, opacité). Afin d'y remédier et d'accroître la légitimité de son action, elle s'est progressivement engagée dans une démarche qualité se traduisant par une volonté d'améliorer sa prestation et d'accroître la « *satisfaction de ses bénéficiaires, qu'ils soient en situation d'usagers, de citoyens, de partenaires* »²⁰. Cette démarche, inscrite dans une logique de modernisation et de réforme de l'Etat, a consisté, entre autres, à placer le citoyen au cœur de l'action publique en le définissant comme un usager du service public.

Dans ce cadre, différentes actions au niveau interministériel ont été mises en place dont l'une des illustrations est la charte Marianne, généralisée en 2005, dans le domaine de l'amélioration de l'accueil dans l'administration.

Si l'émergence d'une démarche qualité répond à l'attente des usagers, elle s'adresse également aux personnels, agents du service public, qui peuvent y trouver un sens nouveau à leur pratique professionnelle et une légitimité à leur action.

¹⁹ Cannac Y., Rapport au Premier ministre, « *La qualité des services publics* », 2004

²⁰ Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat : Services publics : s'engager sur la qualité du service. *Guide méthodologique*, février 2001.

« La démarche qualité (...) crée un contexte opportun qui nous donne l'occasion de redonner du sens et d'injecter une dose de changement dans les pratiques professionnelles »²¹.

L'apport de cette démarche peut dès lors s'entendre, pour un agent public, comme une occasion d'apprendre de nouvelles méthodes d'intervention, de revaloriser l'image de son métier et de d'accroître ses performances professionnelles.

L'amélioration du service rendu à l'utilisateur et le développement de la professionnalisation des agents sont donc les deux leviers permettant d'inscrire l'action d'une administration dans une démarche qualité.

L'administration pénitentiaire s'est investie depuis plusieurs années dans cette logique de qualité. La circulaire de 31 juillet 2002 relative à la mise en place du management par objectifs (MPO) dans l'administration pénitentiaire constitue la première étape de cet engagement. Selon cette circulaire, « *Le management par objectifs, qui peut se définir comme la conduite d'un groupe de professionnels vers des objectifs communs (...) est la traduction concrète de la modernisation engagée et de ses exigences qualitatives vis-à-vis notamment des citoyens* »²². A travers le MPO et la recherche de résultats, l'amélioration de la qualité du service rendu sera considérée comme un levier de modernisation de l'administration pénitentiaire.

Ce premier pas, qualifié de « *mécanisme d'amorçage de la démarche qualité* »²³ se poursuivra par la suite par la construction progressive d'un travail de « référentialisation » des bonnes pratiques professionnelles.

Ainsi, les règles pénitentiaires européennes (RPE)²⁴, ensemble de préconisations relatives aux conditions de détention des personnes détenues, adoptées en 1973, puis révisées en 1987 et en 2006, donneront lieu en 2008 à un référentiel d'application en vue de diffuser les pratiques en lien avec ces règles et d'harmoniser les actes professionnels.

²¹ Laforcade M., « L'évaluation et la démarche qualité au défi de la complexité », in *Les cahiers de l'actif*, n°330-331, novembre-décembre 2003, p. 81.

²² Circulaire NOR:JUSE0240143C du 31 juillet 2002 relative à la mise en œuvre du management par objectif dans l'administration pénitentiaire.

²³ Cepede C. et Fevrier F., « Règles pénitentiaires européennes, de la prescription à la prestation l'inscription de l'administration pénitentiaire dans une démarche qualité », *Cahiers de la sécurité*, n°12, avril-juin 2010, p. 83.

²⁴ Recommandation Rec(2006) du 11 janvier 2006 sur les règles pénitentiaires européennes.

Dans le même esprit, différents guides de pratiques de références opérationnelles (PRO) à destination du personnel de surveillance ont été mis en place. Il s'agit de fiches regroupant différents gestes techniques ou procédures à suivre sur des thématiques précises (observation des détenus, procédure disciplinaire, gestion de crise...).

L'instauration des programmes de prévention de la récidive (PPR), consistant en une prise en charge collective de la population pénale sous la forme de groupes de parole, a été également favorisée par la diffusion en 2010 d'un référentiel contenant diverses fiches techniques à destination du personnel des SPIP.

Plus récemment, enfin, un groupe de travail national consacré aux métiers du SPIP, aux pratiques, à la déontologie et la formation initiale et continue des personnels a été mis en place en octobre 2013. Conformément à la note de la directrice de l'administration pénitentiaire du 02 mai 2014²⁵, les travaux de ce groupe se concrétiseront courant 2016 par l'élaboration de quatre référentiels des pratiques opérationnelles des SPIP (RPO SPIP). Ces derniers porteront sur les activités des professionnels des SPIP, les compétences et qualifications, l'organisation et le fonctionnement des SPIP et sur les outils de pilotage, de gestion et d'évaluation de l'activité des services.

Comme indiquée dans la note de cadrage relative à la mise en œuvre de la nouvelle peine de contrainte pénale du 26 septembre 2014²⁶, il est prévu que ces référentiels servent de support à la réécriture d'ici fin 2016 de la circulaire du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP²⁷.

II) Les REP : un cadre porteur d'une démarche qualité

A travers ses 108 préconisations, les REP mettent en avant un certain nombre de principes qui s'inscrivent dans la droite ligne d'une démarche qualité. Ces principes concernent tant l'auteur d'infraction que le SPIP et ses personnels.

²⁵ Note DAP du 02 mai 2014 relative au recrutement de référents interrégionaux dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape du groupe de travail consacré aux métiers du SPIP (GT SPIP)

²⁶ Note de cadrage DAP du 26 septembre 2014 relative à la mise en œuvre de la nouvelle peine de contrainte pénale, instaurée par l'article 19 de la loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.

²⁷ Circulaire n°113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation

A) Principes relatifs au renforcement des droits de l'auteur d'infraction

✓ La protection des droits du probationnaire

L'acte délinquant ne doit pas constituer une menace aux droits de l'homme. Les REP avance que le service de probation²⁸ doit tenir compte des droits fondamentaux de l'auteur d'infraction dans toutes ses interventions (REP 2). La dignité, la santé et la sécurité sont donc des droits qui ne peuvent être altérés par la prise en charge judiciaire. Au-delà de la protection de ces droits fondamentaux, la restriction des droits de l'infacteur ne doit pas aller au-delà de ce que requiert un objectif pénal légitime et doit être proportionnée à ce qu'exigent la gravité de l'infraction et les risques encourus. En ce sens, les REP énoncent que la personne suivie ne peut se voir imposer des charges ou restrictions supérieures à ce qui a été prévu par la décision judiciaire (REP 5).

Ces règles traduisent en réalité la recherche d'un équilibre entre les droits de la personne placée sous main de justice (PPSMJ) et l'exécution d'une sanction pénale en milieu ouvert. Afin d'assurer cet équilibre, les REP posent le principe novateur de l'intervention minimale du SPIP. Ce principe implique que le personnel d'insertion et de probation doit veiller à n'imposer à l'auteur d'infraction aucune autre contrainte que celles strictement nécessaires à la prévention de la récidive. En protégeant les droits fondamentaux du probationnaire et en limitant à un principe de nécessité les restrictions qui lui sont imposées, les REP mettent l'accent sur le fait que l'auteur d'infraction est un citoyen dont le respect des droits constitue à la fois une exigence déontologique pour les personnels du SPIP et une condition préalable à sa réinsertion.

✓ Une participation active au suivi judiciaire mis en place

Les REP préconisent de donner à l'auteur d'infraction un rôle plus actif dans la prise en charge dont il fait l'objet en lui permettant d'y participer davantage et non de la subir comme une contrainte.

Sur ce point, ces règles énoncent tout d'abord que les avis et souhaits de l'auteur d'infraction soient dûment pris en compte, et ce, tant lors de la phase d'évaluation que concernant la pertinence du suivi mis en place (REP 67 et 83). De même, les REP encouragent la concertation entre la personne suivie et le professionnel pour la résolution

²⁸ Par « service de probation », le Conseil de l'Europe désigne l'organisme investi par la loi pour mettre en œuvre les mesures de probation. En France, il s'agit principalement du SPIP.

des problématiques identifiées (REP 73). Elles recommandent enfin d'informer à l'avance la PPSMJ de toutes les interventions envisagées (REP 78) ainsi que du contenu des différents rapports (REP 44 à 46).

Cette logique de concertation et de transparence entre le professionnel du SPIP et la PPSMJ apparaît cependant marginale dans la pratique. Sur les différents CPIP interrogés en entretiens, tous ont déclaré solliciter l'avis du probationnaire sur les axes de travail à mettre en place dans le cadre de la prise en charge. Aucun en revanche ne portait à sa connaissance le contenu du rapport adressé au magistrat mandant. Le renforcement de la participation de l'auteur d'infraction à la prise en charge constituerait donc un changement important pour les agents du SPIP. Ces derniers pourraient en effet éprouver de véritables difficultés à se positionner autrement que dans un rapport d'autorité vis-à-vis du public reçu ou avoir la crainte de voir leur expertise affaiblie par ce changement relationnel. Pour autant, les avantages d'une participation accrue de la PPSMJ apparaissent multiples. Pour cette dernière, elle représenterait un atout éducatif dans la mesure où cela l'inciterait à exposer et argumenter son point de vue, lui renverrait une image valorisée d'elle-même et renforcerait son sens des responsabilités. Concernant le professionnel, elle apporterait des éléments de connaissance supplémentaires sur la PPSMJ et permettrait une collaboration susceptible de faciliter l'adhésion de la personne à la mesure ainsi que sa motivation au changement.

✓ La contestation de la prise en charge opérée par le SPIP

Les REP disposent que des procédures « *accessibles, claires et efficaces de dépôt de plainte concernant la pratique probatoire doivent être établies* » (REP 14). Le Conseil de l'Europe préconise ici que l'auteur d'infraction, en tant qu'usager d'un service, puisse bénéficier d'un recours à l'encontre des pratiques de probation. Le commentaire de cette règle précise que l'usager devra être informé de la manière de déposer une plainte et disposer de procédures simples et impartiales à cet effet. Ce recours pourrait prendre la forme, en premier lieu, d'un rendez-vous auprès d'un supérieur hiérarchique, avec la possibilité en second lieu de maintenir sa plainte auprès d'un niveau hiérarchique supérieur, puis d'une autorité indépendante²⁹. A l'heure actuelle, aucun recours n'est

²⁹ Recommandation CM/Rec(2010)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, commentaire de la règle 99, Conseil de l'Europe, 20 janvier 2010.

prévu à l'encontre les pratiques du SPIP en milieu ouvert. La mise en place d'un guide reprenant les droits de la PPSMJ ainsi que les procédures existantes en cas de litige pourrait de ce point de vue être envisagée.

B) Principes relatifs au SPIP et à ses personnels

✓ Le recrutement, les effectifs et la formation des personnels

Les REP mettent tout d'abord en exergue un certain nombre de critères à prendre en compte lors du recrutement des personnels des services de probation : « *l'intégrité, les qualités humaines, les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles* » (REP 22). Les effectifs de ces services doivent également être suffisants pour que les personnels puissent assurer pleinement leur mission (REP 29). Enfin, une fois recruté, une formation initiale et continue tout au long de la carrière doit être dispensée aux agents afin d'améliorer leurs compétences et connaissances professionnelles (REP 24 et 25).

En France, le recrutement des personnels du SPIP par concours favorise une sélection rigoureuse des agents. Le système de formation initiale et continue des personnels dispensée par l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP) et par les directions interrégionales des services pénitentiaires (DISP) constitue également un levier permettant d'accroître la professionnalisation des agents. En revanche, à l'heure actuelle, les effectifs des SPIP n'apparaissent pas suffisants. En 2009, certaines antennes de milieu ouvert prenaient en charge entre 120 et 150 personnes suivies par agent quand, dans le même temps, un professionnel canadien se situait autour de 40 personnes³⁰. Le manque d'effectif apparaît préjudiciable dans la mesure où il peut restreindre la capacité d'une organisation efficiente de service et constituer un obstacle à la mise en œuvre de bonnes pratiques de travail. Si un plan de recrutement important de personnel d'insertion et de probation a été annoncé avec la création de 1000 postes d'ici 2016, l'effet sur les terrains ne se fera cependant ressentir que dans plusieurs années.

✓ Le rôle de l'encadrement : diriger et guider le travail des agents

Le personnel du SPIP doit être dirigé et guidé par une direction. Il appartient en effet à l'équipe d'encadrement d'assurer « *la qualité du travail de probation en dirigeant,*

³⁰ Dindo S., *Sursis avec mise à l'épreuve : la peine méconnue. Une analyse des pratiques de probation en France*, DAP, mai 2011, p63

guidant, supervisant et motivant ses personnels » (REP 30). Lorsque les ressources du service sont insuffisantes compte tenu de la charge de travail, il est de la responsabilité de la direction de chercher des solutions et d'indiquer au personnel les tâches prioritaires (REP 29).

On retrouve à travers ces règles les missions dévolues au DPIIP consistant notamment à soutenir et orienter l'action de son équipe. L'article premier du décret du 23 décembre 2010³¹ portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation énonce en effet que le DPIIP exerce des fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise et de contrôle de son service. Il est chargé de coordonner et de piloter le travail de son équipe et est garant de la cohésion du travail des personnels placés sous son autorité. Ces fonctions impliquent notamment de contrôler le travail effectué, d'apporter un conseil technique aux agents, et d'accompagner au développement des compétences des personnels.

En cas de charge de travail importante ou de manque de personnels, il appartient par ailleurs au DPIIP de mettre en place une organisation de service efficiente et d'identifier les tâches prioritaires afin d'orienter le travail des agents en fonction des moyens disponibles. Des contacts réguliers avec son équipe au travers de réunions, la constitution de groupes de travail sur des thématiques précises, des « revues de dossiers » avec les personnels ou la tenue de tableaux de bord sur l'activité du service sont des outils permettant au DPIIP d'identifier ces tâches prioritaires. La mise en place d'un système de suivis différenciés, obéissant à des critères préalablement définis, peut également permettre de cibler l'action du SPIIP sur les PPSMJ présentant un risque de récidive élevé. Ce système permettrait également de rompre avec une logique de suivis standardisés encore trop répandue où l'ensemble des personnes suivies bénéficient plus ou moins de la même prise en charge en terme de nature et d'intensité de suivi.

✓ La déontologie et le contrôle des SPIIP

Les règles déontologiques définissent les principes qui régissent l'exercice d'une profession. Il s'agit d'un « *ensemble de normes indiquant les comportements ou attitudes*

³¹ Décret n° 2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation

que les professionnels doivent observer dans leur pratique »³². La déontologie favorise l'existence d'une pratique commune et responsable où chaque professionnel est comptable de ses actions. Un code de déontologie fixant des principes d'actions s'applique déjà à l'ensemble des personnels de l'administration pénitentiaire³³. Les REP viennent renforcer cette exigence de déontologie en préconisant notamment que *« toutes les activités et interventions des services de probation respectent les normes déontologiques et professionnelles nationales et internationales les plus avancées »* (REP 13). De même, en indiquant que ces services *« ne doivent pas imposer à l'auteur d'infraction des charges ou restrictions de ses droits supérieures à ce qui a été prévu par la décision judiciaire ou administrative »* (REP 5), le Conseil de l'Europe rappelle que le rôle du SPIP n'est pas de sanctionner mais de veiller à la bonne exécution d'une peine préalablement prononcée. Son intervention doit dès lors strictement s'inscrire dans les limites fixées par le mandat judiciaire.

Afin de favoriser la transparence de leur action, de contrôler leur pratiques et de s'assurer de leur bon fonctionnement, les REP préconisent que les services de probation soient *« soumis à une inspection gouvernementale régulière et/ou à un contrôle indépendant »* (REP 15). Les services sont tenus de coopérer pleinement à ces contrôles et il est recommandé que leurs résultats soient rendus publics (REP 103). Cela induit un principe de responsabilité de l'administration pénitentiaire dans la prise en charge du public en milieu ouvert. Il apparaît effectivement essentiel pour la légitimité de son action que le SPIP rende compte du travail effectué auprès du public dont il a la charge.

Les règles pénitentiaires européennes (RPE) proposaient en 2006 la création d'un contrôle externe des prisons et de cette préconisation est né un an plus tard le contrôleur général des lieux de privation de liberté³⁴. On ne trouve cependant pas en France à ce jour un contrôle équivalent pour l'exécution des peines restrictives de liberté qui implique pourtant une certaine contrainte et qui, en tant que telle, *« nécessite des garanties, notamment au regard des droits fondamentaux et d'une déontologie professionnelle »*³⁵.

³² Mc Donald M. et Parizeau M.H., Vers une stratégie canadienne de recherche en éthique appliquée, Montréal, Fédération canadienne des études humaines, 1988, p.87.

³³ Décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire.

³⁴ Loi n° 2007-1545 du 30 octobre 2007 instituant un contrôleur général des lieux de privation de liberté.

³⁵ Dindo S., *Sursis avec mise à l'épreuve : la peine méconnue. Une analyse des pratiques de probation en France*, Ibid, p59

Les différents principes que nous venons d'étudier apparaissent comme des vecteurs d'amélioration du service rendu à l'utilisateur et de renforcement de la professionnalisation des agents. En cela, l'application des REP dans les SPIP s'inscrit dans le prolongement d'une démarche qualité à l'œuvre au sein de l'administration pénitentiaire.

En France, certains de ces principes trouvent d'ores et déjà un écho à travers un fonctionnement institutionnel ou dans des textes en vigueur. Il en est ainsi notamment du recrutement et de la formation des personnels, des règles déontologiques imposées aux agents ou du rôle de l'encadrement. D'autres principes sont appliqués de manière beaucoup plus marginale et leur application dépendent le plus souvent des pratiques empiriques de certains personnels. La participation du probationnaire à la prise en charge en est une illustration. En revanche, certains principes tels que l'intervention minimale du SPIP, le contrôle de ce service par un organisme indépendant ou la contestation de la prise en charge par la PPSMJ, restent totalement à mettre en place.

A l'issue de ce premier chapitre, il a été fait état que les REP sont porteuses de principes susceptibles de renforcer la démarche qualité dans laquelle est engagée l'administration pénitentiaire. L'application concrète et homogène des REP au sein des SPIP n'est cependant pas assurée et nécessiterait une évolution dans le fonctionnement des services ainsi que de réels changements dans la posture relationnelle des agents vis-à-vis de la personne suivie. Au-delà du renforcement d'une démarche qualité, les REP constituent également un véritable levier de modernisation des pratiques de la probation.

Chapitre 2 : Un levier de modernisation des pratiques de probation

A compter des années 1980, des chercheurs canadiens ont initié le mouvement « *what works ?* »³⁶ visant à déterminer les actes professionnels les plus efficaces en matière de prévention de la récidive. Différentes méthodes d'intervention auprès des auteurs d'infraction ont été expérimentées afin de dégager les axes de prise en charge à privilégier. L'ensemble de ces travaux a permis la mise en place d'un cadre théorique permettant de guider les pratiques et la politique en matière de probation et a inspiré les REP. Pour autant, la France est restée hermétique à ces travaux et ce n'est que la conférence de consensus mise en place début 2013 qui a permis de les mettre en lumière. « *En France, la probation en reste à l'ère de l'artisanat* » et « *les pratiques sur le terrain s'avèrent d'une grande hétérogénéité* »³⁷.

Il convient de déterminer en quoi le recours aux REP contribuerait à redéfinir les principes et les pratiques de la probation française tout en constituant un cadre d'intervention harmonisée pour les SPIP. Ces règles recommandent tout d'abord de cibler l'intervention du service de probation sur l'auteur d'infraction. Elles fixent également un modèle d'évaluation de la personne suivie fondé sur une démarche scientifique et mettent enfin en avant une structuration du processus de suivi de l'infacteur.

D) Une intervention du SPIP centrée sur l'auteur d'infraction

Les différents travaux sur la désistance nous enseignent que, dans le cadre d'une mesure judiciaire, le professionnel ne doit pas exclusivement centrer son action sur l'infraction, sur la mesure de justice ou sur le respect des obligations judiciaires mais doit rechercher pour chaque infacteur ce qui peut contribuer à son éloignement de la délinquance.

Ce processus de désistance provient d'une interaction entre des facteurs individuels, un processus cognitif et une influence sociale³⁸. Cette conception a été reprise dans les REP qui préconisent que l'intervention judiciaire repose sur les capacités et les ressources de la personne afin de la soutenir dans la sortie de la délinquance.

³⁶ Mouvement initié par quatre chercheurs canadiens (Andrews, Bonta, Gendreau et Ross), Ibid.

³⁷ Dindo S., *Sursis avec mise à l'épreuve : la peine méconnue. Une analyse des pratiques de probation en France*, Ibid, p5.

³⁸ Laub J.H., Sampson R.J., *Understanding desistance from crime*, 2001

Dès lors, l'intervention du SPIP doit être centrée sur l'auteur d'infraction en tant qu'individu à part entière et appartenant à un environnement défini et non sur la mesure de justice ou l'acte infractionnel.

La circulaire du 19 mars 2008³⁹ relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP prônait déjà cette exigence en posant comme titre de sa seconde partie « *une intervention centrée sur la PPSMJ* ». Pour autant, sur le terrain, les pratiques demeurent très hétérogènes et entraînent un défaut de lisibilité de la prise en charge effectuée par le SPIP⁴⁰. En réaffirmant cette idée à travers un cadre supranational, les REP viennent renforcer la légitimité de ce nouveau regard sur la personne suivie.

*« L'idée de replacer l'auteur d'infraction au cœur de notre intervention n'est pas nouvelle mais elle n'est toujours pas rentrée dans les pratiques de nombreux agents. Avec les REP, on change de sujet. On s'occupe enfin « du sujet » et l'infraction devient un symptôme »*⁴¹.

En recentrant l'intervention du SPIP sur la PPSMJ, l'infraction est considérée comme le résultat d'une problématique plus large. L'action du SPIP doit donc débiter par un travail d'évaluation de la personne destiné la connaître, à mesurer ses potentiels et à cerner ce qui peut constituer en elle un facteur de délinquance et ce qui peut contribuer à l'en éloigner.

Cette nouvelle « focale » de l'intervention du SPIP implique de susciter l'adhésion de la personne suivie à la prise en charge et de prendre en compte son environnement social.

A) La recherche d'adhésion de la PPSMJ

Dans le cadre d'un suivi judiciaire, l'individu se retrouve dans une situation contrainte où il n'a pas souhaité la prise en charge judiciaire. Il appartient donc au SPIP de dépasser ce phénomène et d'instaurer avec la personne suivie une relation de nature à impulser une dynamique de changement. Dans cette optique, les REP mettent en avant certaines préconisations dont la finalité est de favoriser l'adhésion de la personne à la prise en charge opérée.

³⁹ Circulaire de la DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008, Ibid.

⁴⁰ Dindo S., *Sursis avec mise à l'épreuve : la peine méconnue. Une analyse des pratiques de probation en France*, Ibid.

⁴¹ Entretien DPIP n° 1

Le SPIP doit tout d'abord établir des « *relations positives avec les auteurs d'infraction* » (REP 1). Cette notion souligne l'importance de la qualité de la relation avec la PPSMJ. Cette relation, qui s'entend tant d'un point de vue objectif (accueil de la personne au service) que subjectif (dimension interpersonnelle avec l'agent en charge du suivi), doit être en soi un élément de nature à encourager la désistance. La personne suivie sera en effet plus à même d'entreprendre un processus de changement si elle perçoit que le professionnel chargé d'accompagner cet effort se préoccupe d'elle et que la prise en charge s'articule tant dans son intérêt que dans celui de la société. Cela induit pour le service, et plus particulièrement pour l'agent en charge du suivi de privilégier l'assistance, la guidance, et la motivation⁴² dans sa relation avec le délinquant.

« *Les services gérant les délinquants doivent se percevoir moins comme des agents de traitement pénal, et plus en tant que supporteurs du processus de désistance* »⁴³

Dans le même ordre d'idées, les REP préconisent que le SPIP recherche la coopération de l'auteur d'infraction au suivi judiciaire. La collaboration consiste en une réflexion et une action commune du professionnel et de la personne suivie pour atteindre un objectif visé. Il s'agit ici de rompre avec une logique de contrainte ou d'autorité à travers de laquelle la menace de révocation de la mesure constitue le principal levier d'action du SPIP. Pour obtenir la collaboration de l'auteur d'infraction, il convient de persuader ce dernier de l'intérêt de sa participation active et de sa collaboration à la prise en charge. Afin d'y contribuer, le SPIP doit notamment rechercher, dans la mesure du possible, « *le consentement éclairé (...) des auteurs d'infraction à toutes les interventions qui les concernent* » (REP 6) et éviter « *de recourir à la seule perspective de sanction en cas de non-respect des obligations* » (REP 85). A travers ces règles, il apparaît fondamental que les enjeux de l'intervention du SPIP soient au préalable expliqués à la PPSMJ afin que cette dernière comprenne et accepte les décisions qui la concernent. Cette compréhension est en effet une étape nécessaire à l'adhésion recherchée et nécessite un travail de communication et d'information du SPIP. En cas de non-respect des obligations judiciaires, un mécanisme de réactions gradué devrait également être envisagé afin de

⁴² Recommandation CM/Rec(2010)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, commentaire de la règle 1, Ibid.

⁴³ Shadd M., Lebel T., « les apports de l'étude de la désistance à la réinsertion », AJPénal, septembre 2010

favoriser l'engagement et l'implication du probationnaire dans le suivi et ainsi d'éviter le recours à la sanction du magistrat. Un tel mécanisme serait à définir localement entre le SPIP et le juge d'application des peines (JAP).

En cas de difficultés à obtenir l'adhésion du probationnaire, le SPIP doit identifier quels en sont les obstacles. Une fois identifiés, un travail de motivation de la personne peut être mis en place par le professionnel afin de lever les freins et réticences et ainsi permettre à la PPSMJ de réaliser la nécessité de changements dans son comportement. La méthode de l'entretien motivationnel, consistant à susciter chez la personne suivie son propre besoin de changement, apporte d'ores et déjà des repères aux personnels du SPIP et des sessions de formation à cette technique sont actuellement mises en place au sein de l'administration pénitentiaire.

B) La prise en compte de l'environnement social de la PPSMJ

Les REP préconisent de travailler avec les réseaux que constituent la famille et les relations sociales de la PPSMJ afin de repérer et de renforcer des « relais » qui soutiendront au quotidien le processus de désistance. Cela implique pour le SPIP de connaître le contexte social dans lequel évolue le probationnaire pour construire des relations avec sa famille, des associations, des employeurs, de sorte que le changement souhaité puisse être appuyé et soutenu. En ce sens, la REP 66 indique que lors de l'évaluation de l'auteur d'infraction, les « *facteurs positifs* », c'est-à-dire susceptibles de soutenir la sortie de la délinquance, doivent être pris en compte. Ces facteurs positifs peuvent notamment être recherchés dans un environnement familial ou social structurant. Un outil permettant une meilleure connaissance de l'environnement de la PPSMJ est la visite à domicile (VAD). Cette pratique apparaît cependant en voie d'extinction et la tendance au sein des SPIP est à la limitation de ces visites. Ces dernières sont souvent perçues comme un moyen de contrôle supplémentaire, intrusives dans la vie privée de la PPSMJ, et coûteuses en terme de temps et de moyens déployés. Pour autant, elles apportent un éclairage sur le contexte de vie et la trajectoire de la personne suivie et constituent en cela une réelle plus-value par rapport aux entretiens se déroulant dans les locaux du SPIP.

Le fait de recentrer l'intervention du SPIP sur la personne suivie comme le prône les REP favoriserait donc l'adhésion de celle-ci à la prise en charge et permettrait une meilleure

connaissance de sa situation afin de cibler les actions nécessaires. Cela nécessite cependant un véritable changement de paradigme du SPIP consistant dans la mise en place d'un rapport collaboratif avec une PPSMJ informée et responsabilisée.

II) Un modèle d'évaluation fondé sur une démarche scientifique

L'évaluation de l'auteur d'infraction constitue la porte d'entrée de toute prise en charge. La mission d'évaluation, confiée au SPIP, est rappelée par la circulaire du 19 mars 2008 qui précise qu'il revient au personnel d'insertion et de probation dans le cadre de leur suivi « *d'évaluer et d'analyser les situations individuelles* »⁴⁴. Au niveau national, l'évaluation de la situation de la PPSMJ et l'analyse de sa problématique apparaissent cependant peu formalisées et la manière de la réaliser reste variable d'un professionnel à l'autre. En cela, la question de fond de « *ce qui doit être évalué et comment ?* » reste posée.

L'administration pénitentiaire a tenté de répondre à cette question par la mise en place en 2012 d'un outil d'évaluation harmonisée : le diagnostic à visée criminologique (DAVC). Cet outil, résultant d'une démarche empirique, ne constituait cependant pas un véritable outil d'évaluation mais plutôt une grille d'informations ne permettant ni d'établir un lien de causalité entre les éléments recueillis et leur signification en termes de prévention de la récidive, ni de déterminer clairement l'intervention à privilégier. Jugé chronophage et peu cohérent par les personnels, cet outil a été abandonné courant 2013.

A l'heure actuelle, comme le souligne le rapport de l'inspection des services pénitentiaires du 12 novembre 2013, « *le processus d'évaluation est tout sauf commun à tous* »⁴⁵. Par ailleurs, il est établi par différents chercheurs qu'en l'absence d'outil fondé sur une recherche solide, l'évaluation ne peut être qu'hasardeuse et générer un défaut de lisibilité de l'intervention du SPIP et de son efficacité en matière de prévention de la récidive. « *Telle qu'elle est pratiquée en France, l'évaluation est inefficace non seulement à évaluer les risques de récidive, mais aussi à orienter la réponse pénale ou l'accompagnement* »⁴⁶.

⁴⁴ Circulaire n°113/PMJ1 du 19 mars 2008, Ibid.

⁴⁵ Rapport de l'inspection des services pénitentiaires du 12 novembre 2013 relatif à l'utilisation du diagnostic à visée criminologique (DAVC) et aux pratiques d'évaluation des personnes placées sous main de justice.

⁴⁶ *Prévention de la récidive : le retard français*, Dedans dehors n°76, mars avril 2012, p.33

En l'absence d'un cadre partagé et structuré de l'évaluation, il paraît dès lors opportun de se tourner vers les REP. La règle 66 recommande en effet d'évaluer et d'analyser en début de suivi la situation de l'auteur de l'infraction « *y compris les risques, les facteurs positifs et les besoins, les interventions nécessaires pour répondre à ces besoins ainsi qu'une appréciation de la réceptivité de l'auteur d'infraction à ces interventions* ».

L'évaluation, appelée « *appréciation* » dans les REP, s'appuie sur le modèle « risques besoins réceptivité » (RBR) issu du mouvement « *what works ?* » ainsi que sur les enseignements des recherches sur la désistance.

- Le modèle « risque besoins réceptivité » (RBR) repose sur trois principes⁴⁷ :
 - Le principe du risque (qui répond à la question du « qui ») détermine l'intensité de la prise en charge et fait valoir que les moyens des services doivent être centrés sur les personnes délinquantes présentant un risque de récidive élevé.
 - Le principe des besoins (qui répond à la question du « quoi ») indique ce qui doit faire l'objet d'une intervention. Les cibles sont ici les facteurs criminogènes, c'est-à-dire ceux liés au passage à l'acte⁴⁸.
 - Le principe de réceptivité (qui répond à la question du « comment ») détermine la manière dont doit se faire l'intervention. Cette dernière doit être adaptée aux capacités du délinquant, à son style d'apprentissage, à sa motivation et à ses aptitudes de manière à lui être accessible.

➤ Les enseignements des recherches sur la désistance :

Les « *les facteurs positifs* » (REP 66) sont ceux favorisant l'éloignement de la personne des conduites illicites⁴⁹. Ils peuvent être de deux ordres.

- Les forces inhérentes à la personne (le capital humain) qui consiste dans la capacité de l'individu à gérer ses émotions, son impulsivité et ses habiletés sociales.

⁴⁷ Médiathèque Gabriel Tarde, Dossier documentaire : Les Nouvelles notions dans la prise en charge des PPSMJ : What works, désistance, RBR, Agen : ENAP, 2014

⁴⁸ Sept principaux facteurs criminogènes issus des recherches du mouvement « what works ? » : Attitudes et croyances approuvant le comportement délinquant, environnement relationnel et social soutenant le comportement délinquant, profil de personnalité antisocial, problèmes familiaux ou conjugaux, problèmes d'insertion professionnelle, absence de loisirs et activités pro sociales, toxicomanie et addictions.

⁴⁹ Mc Neill F., « la désistance, What works et les peines de milieu ouvert en Ecosse », in AJ Pénal, septembre 2010, p.376 et s.

- Les forces provenant d'éléments extérieurs à la personne (le capital social) qui agissent comme des remparts contre la délinquance comme par exemple l'intégration dans un nouveau réseau relationnel favorisant l'apprentissage de nouvelles compétences, de nouvelles responsabilités et une projection dans une nouvelle identité.

Ce modèle d'évaluation issu de la théorie RBR et des enseignements des recherches sur la désistance constitue aujourd'hui la base des interventions correctionnelles au Canada et a inspiré le système de probation du Royaume-Uni.

En France, hormis l'expérimentation du DAVC, le travail d'évaluation de l'auteur d'infraction semble avoir peu évolué. Effectué de manière empirique et peu rationalisé, il ne repose pas sur une méthode scientifiquement éprouvée et diffère selon les professionnels. Le modèle d'évaluation des PPSMJ prôné par les REP apporte de ce point de vue un cadre de référence dont l'application nécessiterait, là encore, une réelle évolution par rapport à la pratique actuelle dans les SPIP.

Dans l'optique de l'amélioration de l'efficacité des prises en charge des PPSMJ et en s'inspirant des recommandations des REP, la direction de l'administration pénitentiaire développe actuellement une « recherche-action » auprès de six services et deux directions interrégionales des services pénitentiaires afin d'apporter aux personnels du SPIP un nouvel outil d'évaluation harmonisé permettant un jugement structuré, partagé et validé scientifiquement. En attendant la formalisation de cet outil, il apparaît toutefois opportun que le DPIP sensibilise ses agents sur les nouveaux concepts liés à l'évaluation et réfléchisse, en lien avec son équipe, à la déclinaison la plus appropriée de ces concepts en fonction des ressources de son service et des caractéristiques du public pris en charge.

III) Une structuration du processus de suivi de l'auteur d'infraction

En France, l'intervention des SPIP en matière de suivi et de prise en charge des PPSMJ se caractérise par une forte hétérogénéité. Si la phase d'évaluation, comme nous l'avons vu précédemment, n'apparaît pas structurée, la formalisation d'un véritable plan de suivi ne semble pas non plus acquise. En effet, la fréquence des entretiens de l'auteur d'infraction ou sa participation à un groupe de parole de type programme de prévention de la récidive (PPR) varie bien souvent selon la charge de travail et les critères

d'appréciation subjectifs du professionnel⁵⁰. De même, certains professionnels axent l'essentiel du suivi sur le respect formel des obligations judiciaires, alors que d'autres partent de la problématique particulière de la personne manifestée pendant le passage à l'acte et placent les obligations judiciaires au second plan.

Cette diversité des pratiques est parfois revendiquée par les agents au nom du principe de l'individualisation des peines. A cet égard, un CPIP interrogé déclarait : « *On ne peut pas enfermer les personnes dont on s'occupe dans un modèle unique de prise en charge* » et « *la diversité des pratiques constitue une richesse dans notre administration* »⁵¹.

Sur ce point, un DPIP avançait cependant qu'« *en terme de lisibilité et de crédibilité du service, il n'est plus possible d'avoir autant de pratiques que d'agents* »⁵².

Ces deux points de vue, a priori contradictoires, ne s'opposent pas pour autant et apparaissent mêmes complémentaires. En réalité, l'harmonisation des pratiques ne consiste pas à uniformiser les prises en charge mais à renforcer leur individualisation par la mise en place de méthodes d'intervention communes. L'intervention du SPIP doit dès lors s'inscrire dans ce double objectif d'individualisation des interventions et d'harmonisation des pratiques professionnelles et il convient de rechercher l'équilibre d'un cadre général suffisamment partagé pour être lisible tout en assurant des moyens d'adaptation aux situations particulières des PPSMJ et des services.

C'est précisément sur cet aspect que les REP suggèrent une évolution et une harmonisation en décrivant les différentes étapes qui doivent jalonner le processus de suivi des auteurs d'infraction : l'appréciation, la planification, l'intervention et l'évaluation. Ce processus apparaît sous la forme d'un cycle dans la mesure où il se répète une fois achevé et se poursuit avec des ajustements en fonction des progrès réalisés et des échecs constatés, et ce, durant toute la durée du suivi.

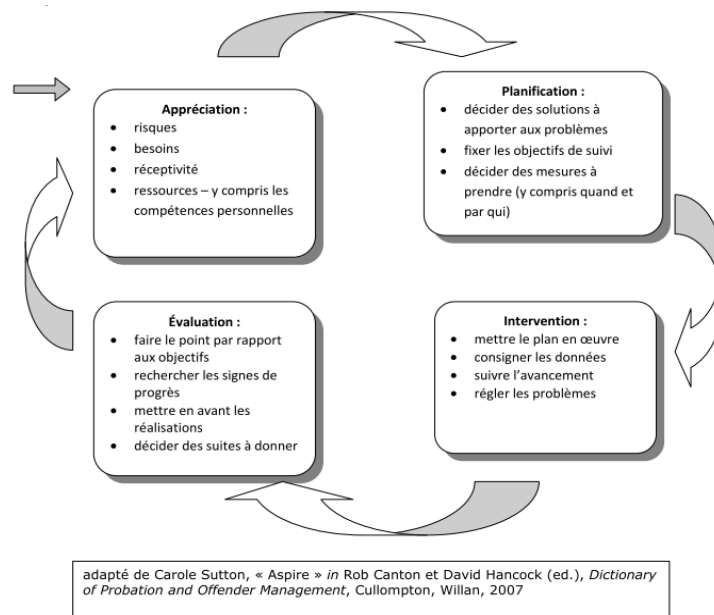
Le schéma ci-dessous, représentant une modélisation du processus de suivi, doit servir de guide afin de structurer l'intégralité de la prise en charge de l'auteur d'infraction.

⁵⁰ Dindo S., *Sursis avec mise à l'épreuve : la peine méconnue. Une analyse des pratiques de probation en France*, Ibid.

⁵¹ Entretien CPIP n°3

⁵² Entretien DPIP n°2

Le processus de suivi ⁵³



➤ La phase d'appréciation correspond à l'évaluation de la personne. Elle renvoie, à la REP 66 qui s'appuie sur le modèle « risque besoin réceptivité » (RBR) et sur les enseignements des recherches sur la désistance. La REP 69 dispose que cette évaluation est un « *processus continu dont l'exactitude et la pertinence doivent être examinées périodiquement* ». L'évaluation réalisée débouche ensuite sur la phase de planification.

➤ La phase de planification consiste en la détermination par SPIP, en concertation avec l'auteur d'infraction, d'un plan de suivi individualisé et structuré indiquant les différentes modalités de résolution des problèmes identifiés au cours de l'évaluation. Ce plan de suivi représente la stratégie d'intervention du service. Il doit déterminer l'intensité du suivi, les axes à travailler et hiérarchiser les interventions à mettre en place. La REP 72 dispose que « *Ce plan guide le travail du service de probation et permet au personnel et aux auteurs d'infraction d'évaluer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs fixés* ». Les différents objectifs fixés doivent être ciblés, mesurables, réalisables et une date limite de réalisation doit être fixée. En cas de problèmes complexes ou de longue période de suivi, le plan doit être subdivisé en étapes distinctes assorties d'objectifs à court terme. La mise au point effectuée à une date déterminée à l'avance devra conclure

⁵³ DAP, « Les règles européennes relatives à la probation », Collection Travaux & Documents n°81, Octobre 2013

soit à la réalisation de l'objectif, soit à l'analyse de l'échec et à un ajustement du plan de suivi⁵⁴.

➤ La phase d'intervention correspond à la mise en œuvre du plan d'exécution. Il s'agit d'un ensemble d'actions structurées et programmées dont l'objectif est de répondre aux besoins préalablement évalués. L'objet de ces interventions est de renforcer le capital humain et social de la personne suivie en vue de permettre sa « *réintégration et son désistement* » (REP 76). Ces interventions pourront consister par exemple en un soutien social et familial ou en programmes d'insertion professionnelle. Un travail sur le passage à l'acte sous la forme d'un groupe de parole pourrait également être envisagé. De même, dans une optique de justice restauratrice, le rapport à la victime peut constituer un axe de travail à mettre en place afin de « *sensibiliser l'auteur d'infraction au préjudice subi par les victimes, et l'amener à assumer sa responsabilité* » (REP 96).

Afin de pouvoir répondre à la diversité des besoins, la REP 77 énonce que « *les services de probation doivent pouvoir recourir à diverses méthodes, fondées sur une approche pluridisciplinaire et des connaissances solides issues de la recherche scientifique* ». Le Conseil de l'Europe indique à ce sujet que les interventions les plus efficaces sont celles de type « *multimodales* », c'est-à-dire celles faisant appel à toute une série de méthodes nécessitant un ensemble de compétences et d'expertises diverses⁵⁵.

Certaines de ces compétences peuvent être apportées par le SPIP lui-même. De ce point de vue, la pluridisciplinarité en cours de déploiement dans les SPIP avec le recrutement d'assistants de service social et de psychologues peut constituer un levier opportun.

D'autres compétences devront être recherchées auprès de services extérieurs. La REP 37 dispose à ce sujet que « *les services de probation coopèrent avec d'autres organes (...) pour s'acquitter efficacement de leurs missions et obligations* ». De même, la REP 79 énonce que « *pour la mise en place des interventions (...), les services de probation font appel, le cas échéant, à des services de soutien* ». Il peut s'agir ici par exemple de services de santé, de services sociaux, d'organismes de logement ou de formation, d'agences de recrutement ou des collectivités locales⁵⁶. Dans le cadre d'un travail en collaboration avec

⁵⁴ Recommandation CM/Rec(2010)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, commentaire de la règle 72, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 20 janvier 2010.

⁵⁵ Recommandation CM/Rec(2010)1, commentaire de la règle 77, Idem.

⁵⁶ Recommandation CM/Rec(2010)1, commentaire de la règle 37, Idem.

d'autres services et afin d'éviter un suivi désorganisé et fragmenté, la REP 80 préconise que la coordination des différentes interventions doivent relever de la responsabilité d'un membre identifié du service de probation chargé de veiller au respect du dispositif.

Concernant les interventions du SPIP, le DPIIP a un rôle majeur à jouer. Il devra, en lien avec son équipe, identifier celles apparaissant les plus opportunes en fonction des besoins du public. Il devra ensuite mettre en place ces interventions en s'appuyant sur les ressources et compétences de ses agents ainsi que sur les partenaires extérieurs, au besoin en ayant recours à des conventions ou protocoles de fonctionnement.

➤ La phase d'évaluation du processus consiste dans l'analyse de l'écart entre les effets attendus et les effets produits par les différentes interventions. Il s'agit d'une réévaluation de la situation de la personne suivie qui doit permettre d'adapter les interventions durant le temps de la prise en charge restante. Selon la REP 81, « *les progrès réalisés par les auteurs d'infraction sont évalués à intervalles réguliers et se répercutent sur le plan d'exécution pour la durée de suivi restant à courir* ». Cette réévaluation doit indiquer « *dans quelle mesure le plan d'exécution a été mise en œuvre et à produit les effets attendus* » (REP 82). Cette analyse peut notamment permettre, lorsque des progrès significatifs ont été réalisés, de réduire le niveau de suivi mise en place ou de solliciter auprès de l'autorité judiciaire une levée de certaines obligations ou une fin anticipée de la mesure judiciaire. A l'inverse, un renforcement du suivi ou l'ajout de certaines obligations peuvent être envisagés si la situation semble le nécessiter.

A travers les différentes recommandations mises en lumière, nous avons pu analyser les enjeux que représentaient les REP pour le SPIP. Ces règles posent un cadre qui participe à l'affirmation d'une démarche qualité pour l'exécution des mesures en milieu ouvert tout en constituant un levier de modernisation des pratiques de probation au regard des recherches en la matière. De ce point de vue, les REP offrent un socle de référence susceptible de guider l'intervention du SPIP. Afin de se conformer à l'esprit et aux principes de ces recommandations, de réels changements par rapport aux pratiques actuelles sont cependant nécessaires et il convient maintenant de s'intéresser à la capacité du SPIP à s'appropriier ces règles.

Partie 2 : L'appropriation des REP par le SPIP : entre blocages et perspectives

Les REP invitent à redessiner l'intervention du SPIP au travers de nouveaux concepts et de principes novateurs. L'appropriation des REP par le SPIP consiste dans la traduction de ces règles en actes professionnels et induit, comme nous l'avons vu précédemment, une perspective de changement par rapport à la pratique existante.

Le changement se définit comme une rupture. Il se matérialise par la transformation de l'existant et contraint à un effort d'apprentissage pour préparer le futur. C'est une situation entre deux, un déséquilibre entre un présent connu et un futur incertain. Un changement ne vaut cependant que s'il y a adhésion des différents acteurs touchés par les transformations envisagées. L'appropriation des préconisations des REP par le SPIP nécessite donc l'adhésion des agents de ce service.

La volonté politique de déployer les REP au sein du SPIP est récente et nous ne sommes qu'au début de ce processus. Les recherches et entretiens réalisés dans le cadre de cette étude permettent toutefois de se projeter sur la capacité de ces services à s'appropriier ces règles. Il ressort que cette appropriation pourrait être complexe et que des phénomènes de « blocages » pourraient se produire.

La première source de blocage serait liée à la pluralité d'identités professionnelles existante au sein du SPIP (chapitre 1). La seconde puiserait sa source dans un phénomène bien connu : la résistance au changement (Chapitre 2).

Au-delà de ces risques de blocages dont nous identifierons les causes, des perspectives apparaissent envisageables et nous nous attacherons à les relever.

Chapitre 1 : La pluralité des identités professionnelles au sein du SPIP

Les différentes logiques traversant la probation ainsi que les mutations qu'a connues la fonction de CPIP depuis une quinzaine d'années ont généré chez les personnels du SPIP un véritable malaise identitaire. Ce phénomène apparaît encore plus prégnant dès lors qu'il est question d'apporter des modifications à l'univers professionnel des agents. Les REP peuvent cependant constituer un socle susceptible d'unifier différentes cultures professionnelles dans une logique commune.

I) Le SPIP confronté à un malaise identitaire

Les SPIP ont été créés par le décret du 13 avril 1999⁵⁷. Ils sont issus de la fusion entre les comités de probation et d'assistance aux libérés (CPAL), qui travaillaient au sein des juridictions et prenaient en charge les condamnés libres, et les services socio-éducatifs (SSE) des établissements pénitentiaires qui suivaient les personnes détenues. Ce choix organisationnel visait à mutualiser les moyens et éviter les ruptures dans la prise en charge d'un public susceptible d'être suivi alternativement par le milieu fermé et le milieu ouvert. Dans les années qui ont suivi cette fusion, un recrutement massif de CPIP a permis à ce corps de passer de 1700 agents en 1999 à plus de 4000 aujourd'hui. Malgré cet effort de clarification institutionnelle et de renforcement des effectifs, des questionnements subsistent sur le véritable rôle assigné aux SPIP. Ainsi, en 2010, un rapport de la Cour des comptes soulignait « *qu'en dépit des efforts accomplis pour conforter les moyens du SPIP, leur positionnement reste à consolider* » et que « *le rôle des SPIP dans l'accompagnement des détenus après la sortie de prison n'est pas clairement établi* »⁵⁸.

Une étude récente⁵⁹ a apporté un éclairage particulier sur cette question en mettant notamment en avant des facteurs idéologiques. Cette étude met en évidence que le champ de la probation française se trouve en réalité à la croisée de différentes rationalités

⁵⁷ Décret n°99-276 portant création des SPIP, 13 avril 1999

⁵⁸ Rapport public de la Cour des Comptes, *Le service public pénitentiaire : prévenir la récidive, gérer la vie carcérale*, Ibid, p.104

⁵⁹ Razac O., Gouriou F., Salle G., *Les rationalités de la probation française*, Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire, ENAP, Mars 2013

structurantes. Ces dernières, liées au sens que l'on attribue à la sanction pénale, ont chacune des finalités et modes d'action spécifiques :

- Une rationalité pénale tout d'abord, caractérisée, dans sa dimension politique et symbolique, par le paiement d'une dette suite à une transgression de l'ordre social et par le concept de rétribution.
- Une rationalité éducative ensuite, dont l'objectif est l'amendement de l'infracteur à travers son émancipation et sa transformation morale.
- Une rationalité sociale enfin, qui a pour finalité la réinsertion de la personne condamnée et la reconstruction du lien social.

A ce triptyque classique de logiques fondamentales s'est adjoint plus récemment une nouvelle rationalité dite de « gestion du risque » dont l'objectif est de tendre vers la prédiction et la maîtrise du phénomène criminel en vue d'éviter sa réalisation.

Le métier de CPIP, au cœur du système de probation, s'est forgé progressivement en se nourrissant de ces différentes rationalités. A partir de ces dernières, il est en effet possible de cerner trois grands modèles professionnels apparus successivement et auxquels les CPIP peuvent être identifiés⁶⁰. Ces trois idéaux-types vont de la figure traditionnelle du « travailleur social » à celle plus récente du « criminologue » en passant par celle du « contrôleur ». Si ces modèles se rencontrent rarement en tant que tels chez un seul et même agent, ils ressortent néanmoins par contraste dès lors que l'on considère les différentes dimensions de la profession.

Le modèle du « travailleur social » constitue le style le plus ancien et trouve une résonance forte chez les ex-éducateurs qui ont pris leur fonction dans les années 1970. Ce style se caractérise par une forte capacité d'écoute et par une attitude empathique vis-à-vis de la PPSMJ. Le mode d'intervention privilégié est de style proactif dans la mesure où le travailleur social cherche à résoudre et anticiper les difficultés d'insertion rencontrées par la population pénale. Il adopte pour cela une conception généraliste de son métier en prenant en compte tous les aspects de la vie des individus dépassant en cela le simple mandat judiciaire dans un souci de renforcement du lien social. Ce modèle obéit à la fois à la rationalité éducative et à la rationalité sociale de la probation précédemment

⁶⁰ De Larminat X., « Les agents de probation face au développement des approches criminologiques : contraintes et ressources », *Sociologies pratiques* 1/2012 (n° 24), p. 26-38

exposées. Ce modèle a cependant fait l'objet d'une double remise en question dans les années 1980. D'un côté a été dénoncé le caractère potentiellement envahissant de l'intervention sociale qu'il impliquait, et de l'autre a été critiqué une logique d'assistanat que le travailleur social était suspecté d'entretenir.

Le modèle du « contrôleur » s'est construit au cours des années 1990 en réaction aux critiques adressées à celui du travailleur social. L'intervention du contrôleur se fonde sur le droit et sur le contrôle du respect des obligations judiciaires. La représentation du métier de CPIP est ici celle d'un spécialiste de l'exécution des peines qui intervient sur un mode essentiellement réactif consistant à signaler au magistrat mandant les manquements et incidents liés à la mesure de justice en cours. La rationalité pénale et le cadre legaliste de la probation sont particulièrement prégnants dans ce modèle.

Le modèle du « criminologue », plus récent, opère un changement de perspective en ne se définissant non plus par rapport à des modalités de prise en charge axées sur l'accompagnement ou le contrôle mais sur une activité d'expertise fondée sur l'évaluation des risques de récidive. L'intervention mise en œuvre se situe ici sur un registre prédictif consistant à mesurer différents facteurs susceptibles de conduire à la récidive. L'action du criminologue s'inscrit en cela dans la rationalité de « gestion du risque ». Il ne tente donc pas d'agir sur les racines de la délinquance comme le travailleur social ou de vérifier à posteriori le respect des obligations judiciaires comme le contrôleur mais cible son action sur le repérage des symptômes de récidive avant qu'ils ne se traduisent en actes.

Caractéristiques des trois modèles de CPIP⁶¹

	Travailleur social	Contrôleur	Criminologue
Objectif	Réinsertion	Répression	Prévention
Moyen d'action	Assistance	Contrôle	Evaluation
Mode d'intervention	Proactif	Réactif	Prédictif
Références théoriques	Sociologie	Droit	Psychologie
Conception du métier	Généraliste	Spécialiste	Expert

⁶¹ De Larminat X., « De la réinsertion à la prévention de la récidive : glissement et dérapages de la logique d'évaluation des risques sur l'activité des CPIP », in Conférence de dissensus sur la récidive, Carcéral Notebooks volume 8, 2012

Outre les rationalités qui sous-tendent ces modèles professionnels, l'évolution de la profession de CPIP peut s'expliquer par différents facteurs.

La première fracture entraînant un glissement du modèle du travailleur social vers celui de contrôleur a eu lieu dans les années 1990 avec un recrutement massif de candidats issus d'un cursus juridique afin de rompre avec le modèle du travailleur social.

La seconde évolution significative entraînant l'apparition du modèle du criminologue est intervenue au cours des années 2000. L'instauration de la criminologie comme discipline universitaire à part entière a contribué à sensibiliser les futurs CPIP sur la fonction de criminologue. A cette époque, cette sensibilisation trouve en outre un écho politique avec la restructuration du droit pénal autour de la notion de dangerosité et l'apparition d'une nouvelle palette de mesures de sûreté comme la surveillance judiciaire en 2005 et la surveillance de sûreté en 2008. C'est dans cette même logique qu'interviendra quelques années plus tard un outil destiné à évaluer les risques de récidive : le Diagnostic à visée criminologique (DAVC). Les nouvelles orientations de la direction de l'administration pénitentiaire viennent également confirmer cette tendance au renforcement de la dimension criminologique de l'intervention du SPIP en consacrant la prévention de la récidive comme mission première de ce service⁶². Cette mission se substitue dès lors à celle plus large de réinsertion sociale qui s'énonce désormais davantage comme un moyen que comme une finalité⁶³.

Bien que ces modèles professionnels soient apparus successivement, il n'y a pas eu de remplacement pur et simple d'un style par un autre mais plutôt une « sédimentation » par ajouts successifs. Le métier de CPIP ne s'est donc pas construit par ruptures successives mais plutôt par strates qui se sont empilées et influencées entre elles. Ces visions hétérogènes du métier ont dès lors engendré, comme cela a été relevé lors de la conférence de consensus, une « *crise d'identité professionnelle des CPIP* »⁶⁴.

Au-delà de la fonction de CPIP, ce phénomène d'agrégation de différentes cultures professionnelles au sein du SPIP se poursuit aujourd'hui par l'effet du développement de la pluridisciplinarité au sein des services. Essentiellement composés de CPIP, de

⁶² Circulaire n°113/PMJ1 du 19 mars 2008, Ibid.

⁶³ Châles Courtine S., Insertion et exécution des peines : mise en perspective, 2012

⁶⁴ Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, Processus de suivi et méthodes de prise en charge dans la probation, fiche 12, p.234

personnels administratifs, et, depuis quelques années de surveillants pénitentiaires dans le cadre des mesures de placement sous surveillance électronique (PSE), les SPIP voient à l'heure actuelle leurs effectifs s'étoffer par des recrutements d'assistants de service social, de psychologues et de coordinateurs culturels. Dès 2008, un rapport d'Isabelle Gorce⁶⁵ prônait déjà cette pluridisciplinarité afin de doter ces services de professionnels aux compétences diversifiées dans le but de répondre à l'évolution et à la complexification des missions dévolues au SPIP.

Face à cette diversité de cultures et de sensibilités professionnelles, le DPIP, « *garant de la cohésion du travail des personnels placés sous son autorité* »⁶⁶ peut se retrouver en difficulté pour conduire les réformes au sein de son service.

*« Nous devons faire face aujourd'hui à des cultures professionnelles très différentes au sein des services. Les changements que nous conduisons vont satisfaire certains alors que d'autres ayant une autre approche de leur travail et ne s'y retrouveront pas. Le travail de déclinaison des REP met en relief ces différences »*⁶⁷.

Comme nous pouvons le voir ici, ce contexte de cultures multiples au sein du SPIP peut rendre complexe l'appropriation des REP. Cette difficulté est liée au fait que chaque modèle professionnel a un objectif d'intervention qui lui est propre et que pour l'atteindre, des moyens d'action spécifiques vont être mobilisés. En d'autres termes, à une pluralité d'identités professionnelles correspond en réalité une diversité des pratiques sur le terrain. Dans le cadre des entretiens exploratoires menés pour cette recherche, plusieurs CPIP ont été interrogés. Certains d'entre eux appartenaient à l'ancien corps des éducateurs et d'autres ont été recrutés plus récemment. Il résulte de ces entretiens différents positionnements par rapport aux REP. Certains agents, ex-éducateurs, et se définissant toujours comme des travailleurs sociaux, ont par exemple mis en avant que les REP ne constituaient pas un changement par rapport à leur pratique professionnelle actuelle⁶⁸. Un autre agent, ex-éducateur lui aussi mais reconnaissant avoir évolué au fil du temps sous

⁶⁵ Gorce I., Propositions pour une définition du métier de conseiller d'insertion et de probation, rapport du 29 septembre 2008

⁶⁶ Décret n° 2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation, article 1^{er}

⁶⁷ Entretien DFSPIP

⁶⁸ Entretien CPIP n° 2 et n° 5

l'influence des réformes successives, expliquait que les REP arrivaient avec « *vingt ans de retard* » et correspondaient en réalité à la manière dont il a appris son métier d'éducateurs⁶⁹. Enfin, un CPIP recruté il y a quelques années, nous a expliqué qu'il voyait dans les REP une « *véritable refonte* » de son métier⁷⁰.

Nous pouvons observer à travers ces différents points de vue que sur un même sujet et au sein d'un même service coexistent en réalité une pluralité de positionnements et de visions professionnelles. On peut dès lors mettre en avant que l'identité professionnelle d'un agent est une composante majeure qui va déterminer la manière dont il va percevoir et assimiler les changements professionnels auxquels il est confronté.

Dans une perspective d'assimilation des REP au sein de son service, le DPIIP, confronté à cette « fragilité identitaire »⁷¹ et à la pluralité des cultures des personnels composant son équipe, devra repérer ces différentes sensibilités et tenir compte de cette diversité en recherchant une méthodologie adaptée pour conduire le changement. Un groupe de travail composé d'agents ayant une vision différente de leur activité ou la mise en place d'un groupe d'analyse de pratiques entre pairs peuvent contribuer par exemple à faire émerger une logique professionnelle commune.

Il est toutefois possible d'adopter un angle d'approche différent et de considérer que la pluralité d'identités professionnelles dans les SPIP est à l'heure actuelle un constat qui, pour une part, justifie l'adoption des REP comme socle commun de principes et de pratiques professionnelles.

II) Les REP : un socle permettant d'unifier différentes identités professionnelles

La REP 1 énonce que « *les services de probation ont pour objet de réduire la commission de nouvelles infractions en établissant des relations positives avec les auteurs d'infraction afin d'assurer le suivi (y compris un contrôle, le cas échéant), de les guider et de les assister pour favoriser la réussite de leur insertion sociale. De cette manière, la probation contribue à la sécurité collective et à la bonne administration de la justice* ».

⁶⁹ Entretien CPIP n° 4

⁷⁰ Entretien CPIP n° 3

⁷¹ Lhuillier D., Changements et construction des identités professionnelles : les travailleurs sociaux pénitentiaires, Paris, Direction de l'administration pénitentiaire, juillet 2007.

Ainsi entendu par le Conseil de l'Europe, la finalité de la probation est d'améliorer tant la sécurité de la communauté que l'insertion sociale de l'auteur d'infraction. En ce sens, elle implique un volet « *contrôle* », inhérent à la mesure de justice, qui trouve son fondement dans le mandat judiciaire. Au-delà de ce contrôle, le travail de probation comprend également un volet « *assistance* » ayant pour objectif de créer des opportunités d'insertion sociale et d'aider les personnes à acquérir de nouvelles compétences en favorisant le renforcement de leur capital humain et social.

D'autre part, La REP 66 place l' « *évaluation* » de l'auteur d'infraction au cœur de l'action des services de probation.

Enfin, concernant le suivi et les interventions auprès des auteurs d'infractions, la REP 77 stipule que « *les services de probation doivent pouvoir recourir à diverses méthodes, fondées sur une approche pluridisciplinaire* ». Dans le même esprit, La REP 12 met l'accent sur la nécessité d'un « *travail pluridisciplinaire* » afin de répondre aux besoins souvent complexes des auteurs d'infraction.

Les notions de contrôle, d'assistance et d'évaluation issues des REP sont autant de caractéristiques que l'on retrouve dans les trois idéaux-types que sont le contrôleur, le travailleur social et le criminologue. De même, la pluridisciplinarité en cours de déploiement dans les SPIP trouve un écho dans les REP qui prônent, dans le cadre du suivi, un regard de professionnels issus de différentes disciplines. Ainsi, loin de privilégier un modèle, les REP apparaissent en réalité comme un catalyseur permettant d'unifier ces différentes identités professionnelles et d'en présenter une synthèse.

Si la coexistence de cultures professionnelles hétérogènes peut rendre délicat le travail d'assimilation des REP par le SPIP, ces différences légitiment justement le recours à ces règles comme modèle de référence afin de promouvoir une logique professionnelle partagée. On peut dès lors voir dans ces préconisations un véritable outil de syncrétisme professionnel et identitaire dont peut se saisir le DPIP afin de lisser les sensibilités professionnelles et harmoniser les différentes pratiques au sein de son service.

Après avoir souligné le malaise identitaire auquel est confronté le SPIP et souligné en quoi le recours aux REP pouvait constituer de ce point de vue une doctrine unificatrice, il convient maintenant de s'intéresser à un second blocage susceptible d'entraver l'appropriation des REP : la résistance au changement.

Chapitre 2 : Le phénomène de résistance au changement

Si ce phénomène peut entraver l'appropriation des REP, un éclairage nouveau sur cette question laisse entrevoir des perspectives.

I) L'appropriation des REP entravée par un phénomène de résistance

Selon une vision classique, le phénomène de résistance est une attitude négative et inhérente au changement. La volonté de déployer les REP au sein du SPIP génère ainsi certaines résistances dont les causes ont pu être identifiées.

A) La résistance : un phénomène inhérent au changement

Du latin « *resistere* », la résistance se définit comme le fait d'opposer une force à une autre afin de ne pas subir les effets d'une action. Ce sont Coch et French qui, dès 1947, ont parlé de résistance au changement en cherchant à analyser les causes de ce phénomène⁷². En tant qu'« *expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* »⁷³, La résistance consiste dans le refus du destinataire, c'est-à-dire de l'agent touché par le changement, d'accepter ce dernier. Elle se caractérise par divers comportements actifs ou passifs. Sous sa forme active, on trouve le refus, la critique, la plainte ou le sabotage alors que sous sa forme passive, on note le statu quo, la lenteur et le ralentissement.

Selon une vision classique, changement et résistance apparaissent comme deux concepts intimement liés et évoquer l'un conduit inexorablement à évoquer l'autre.

« *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 du changement* »⁷⁴.

⁷² Coch et French, « overcoming resistance to change », Human relation, 1947

⁷³ Colletette P., Deslisle G., et Perron R., *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presse de l'université du Québec, 1997, p.94

⁷⁴ Marsan C., *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Bruxelles, Ed. De Boeck, 2008

Le discours managérial a tendance à présenter le phénomène de résistance comme une opposition systématique et un frein à toute évolution : « *la résistance est un phénomène irrationnel, contre-productif, mené au détriment de l'évolution de l'entreprise* »⁷⁵.

Ce phénomène de résistance au changement ne semble pas avoir épargné les SPIP. Les DPIIP interrogés dans le cadre de cette étude ont unanimement mis en avant les difficultés qu'ils pouvaient rencontrer quand il s'agissait de modifier l'organisation ou le fonctionnement de leur service : « *Dès lors que l'on essaie de changer l'ordre des choses ou de faire bouger les lignes, on se heurte ici à une forte opposition des agents* »⁷⁶.

L'implantation de nouveaux outils de travail est également symptomatique de ce phénomène de résistance. Ainsi le logiciel APPI (application des peines, probation et insertion) formalisant les échanges entre le SPIP et l'autorité judiciaire mandante a mis plusieurs années pour être utilisé par l'ensemble des services. Plus récemment, le DAVC s'est heurté aussi à une forte opposition des personnels.

Cette logique de résistance au changement est également observable concernant la perspective d'appropriation des REP et peut s'expliquer par différents facteurs.

B) Les facteurs de résistance à l'appropriation des REP

A travers le cadre théorique de la résistance au changement développé par C. Bareil⁷⁷ et au regard des différents entretiens menés au sein du SPIP, trois séries de facteurs de résistance à l'appropriation des REP ont été identifiées. A côté des causes d'individuelles (liées à la personne), les plus nombreuses, il a pu être relevé des causes en lien à la succession de changements ainsi que des causes liées à sa mise en œuvre.

✓ Causes individuelles

Les variables individuelles de résistance, rarement avouées par les destinataires du changement eux-mêmes, sont mises en lumière par les cadres des services.

⁷⁵ Marsan C., *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Ibid.

⁷⁶ Entretien DPIIP n° 3

⁷⁷ Bareil C., « La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits », Centre d'étude en transformation des organisations, cahier n° 4, aout 2004

Le premier facteur de résistance puise sa source dans le fait que le changement est générateur de peurs ou d'efforts. La réaction de certains personnels est dès lors la recherche de stabilité et la préférence pour le *statu quo*.

« Avec les REP, nous ne sommes qu'au début d'un processus. Les freins auxquels nous commençons à être confrontés s'expliquent par la peur du vide, la peur de certains agents de ne pas pouvoir s'adapter et de perdre leur savoir-faire et leurs pratiques »⁷⁸.

En s'opposant à une demande de changement, l'agent cherche à se maintenir si possible en l'état, à maintenir ses acquis, ses repères et pratiques professionnelles afin de conserver l'homéostasie⁷⁹ du système dans lequel il agit. Cette réaction de résistance apparaît en effet rassurante et lui permet de lutter contre la « peur de se perdre ou de perdre le connu »⁸⁰ que génère le changement.

A côté de la peur qu'il suscite, c'est également l'effort qu'implique le changement qui engendre une réaction de résistance.

« Il est manifeste que certains agents refusent par principe tout changement ou évolution de leur pratique. Ils s'enferment dans l'existant et privilégient le confort de ce qu'ils connaissent. On le voit notamment à travers leur indifférence aux réformes récentes ou dans leur absence d'engagement dans un groupe de travail »⁸¹.

Cette idée d'immobilisme nous renvoie ici à l'idée qu'un individu cherche naturellement à « s'économiser »⁸². A l'aise à l'intérieur d'une zone dite « de confort », il a réussi au fil du temps à atteindre un degré de performance suffisant pour un minimum d'efforts psychologiques, intellectuels et physiques. Cela implique que pour accepter une évolution, celle-ci doit se situer à l'intérieur de cette zone de confort. Si au contraire, l'individu est conduit de force à l'extérieur de cette zone, il va déployer toute une gamme de stratégies défensives afin de conserver cet équilibre intérieur.

⁷⁸ Entretien DPIP n° 3

⁷⁹ Homéostasie : capacité d'un individu à conserver son équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes qui lui sont extérieures.

⁸⁰ Bareil C., « La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits », Ibid.

⁸¹ Entretien DPIP n° 3

⁸² Lugan, JP., *Le changement sans stress : dépasser les résistances et la pression*, Eyrolles, Editions d'organisation, 2010, p.7

Cette recherche naturelle de stabilité trouve un écho dans les travaux de Maslow⁸³. Selon ce-dernier, la motivation au travail est conditionnée par la satisfaction de certains besoins. Or, les premiers besoins que cherche à satisfaire tout individu concourent à protéger sa santé et sa sécurité physique et mentale et cette protection passe notamment par la recherche d'un équilibre stable et prévisible.

Le second facteur de résistances individuelles provient d'une mauvaise compréhension ou perception erronée du changement. Concernant les REP, certains agents ont en effet déclaré que ces préconisations ne constituaient pas pour eux un changement par rapport à leur pratique professionnelle actuelle :

« *Les REP n'ont rien de révolutionnaire* »⁸⁴ ou « *les REP (...) on le fait déjà !* »⁸⁵.

Sur ce point précis, un cadre interrogé apparaît cependant nettement moins convaincu : « *Si certains agents se sont documentés sur les REP, la plupart ignore ce qui sous-tend ces règles. Quand on leur parle de certaines d'entre elles et qu'on cherche à les décliner dans le service, ils déclarent qu'ils le font déjà. Cependant, lorsque l'on creuse et qu'ils confrontent leurs visions entre eux, ils prennent conscience de l'hétérogénéité des pratiques et d'un décalage avec l'esprit et les enjeux des REP* »⁸⁶.

Cette impression de certains agents d'avoir déjà décliné ces règles de manière empirique ne constitue, selon l'avis des cadres interrogés, qu'une perception, qu'une simplification de ces règles et on retrouve ici le concept de « représentation » permettant « *de repousser ou d'éviter le changement* »⁸⁷.

✓ Causes liées à la succession de changements

L'histoire des SPIP est particulièrement mouvementée. Ces services sont en effet soumis depuis plusieurs années à des mutations importantes, tant au point de vue de la procédure pénale que de la politique d'aménagement de peine.

Dès 2011, le constat a été posé dans un rapport de l'Inspection Générale des Services Judiciaires et des Finances (IGSF et IGF) selon lequel « *depuis 1999, huit lois ont*

⁸³ Psychologue américain, auteur de la théorie des besoins

⁸⁴ Entretien CPIP n° 5

⁸⁵ Entretien CPIP n° 2

⁸⁶ Entretien DPIP n° 2

⁸⁷ Entretien DPIP n° 3

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 »⁸⁸.

La loi pénitentiaire du 24 novembre 2009 instituant la PSAP⁸⁹ et la SEFIP⁹⁰, le DAVC généralisé en 2012 avant d'être abandonné, et la loi du 15 août 2014 sont les manifestations récentes de ces changements institués. Ces évolutions successives qui ont traversé le SPIP depuis une quinzaine d'année semblent avoir fragilisé ses personnels.

« On nous a demandé pendant plusieurs années de se recentrer sur la peine en faisant de nous des conseillers d'exécution de peine. L'objectif affiché était alors d'aménager des peines. On nous dit maintenant que l'objectif est de favoriser la désistance. On nous donne également des outils, destinés soit disant à prédire la récidive, puis d'un seul coup, sans explications, on nous les retire. On est dans un perpétuel mouvement de va et vient qui donne le tournis et c'est parfois décourageant. Du coup, il ne faut pas s'étonner maintenant à ce qu'on ne soit pas à priori volontaires pour de nouvelles expériences »⁹¹.

L'inflation législative, l'augmentation de la charge de travail et la transformation des pratiques sont venues brouiller l'horizon professionnel des agents. Ce brouillage suscite chez certains une méfiance à l'idée d'un changement perçu davantage comme « *un phénomène de mode qui va passer* »⁹² que comme une réelle avancée.

Ce phénomène de résistance provient ici de l'usure provoquée par la succession d'évolutions récentes. On peut distinguer ainsi la « résistance au changement » et la « résistance du changement »⁹³. Cette dernière notion nous renvoie à l'idée d'une résistance liée à un « syndrome du changement répétitif ». Les changements accélérés des dernières années ont fait en sorte que certains personnels résistent davantage à la multitude de changements qu'ils subissent qu'au changement en tant que tel.

⁸⁸ Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Services Judiciaires, *Les services pénitentiaires d'Insertion et de Probation*, juillet 2011, p.3.

⁸⁹ PSAP : procédure simplifiée d'aménagement de peine

⁹⁰ SEFIP : surveillance électronique de fin de peine

⁹¹ Entretien CPIP n° 3

⁹² Entretien CPIP n° 3

⁹³ Abrahamson E., *Change without pain : How managers can overcome initiative overload, organizational chaos and employee burnout*, Boston, Harvard business School Press, 2004

✓ Causes liées à la mise en œuvre du changement

C'est ici la manière dont le changement est implanté qui crée un phénomène de résistance. Une mise en œuvre déficiente du changement peut en effet constituer la cause majeure d'échec par les oppositions qu'elle engendre. Concernant les REP, la manière d'opérer le changement est une préoccupation relevée tant par les DPIP que par les CPIP.

Un DPIP déclarait notamment : *« J'ai l'impression qu'on met clairement la charrue avant les bœufs. Les formations sur l'approche RBR ou l'entretien motivationnel sont trop rares et il apparaît difficile de demander aux agents de s'approprier des concepts et des outils sans leur fournir le mode d'emploi »*⁹⁴.

Sur cette même question, un CPIP déclarait : *« On manque d'informations sur les nouveaux concepts contenus dans les REP. Il ne s'agit pas de jouer aux apprentis sorciers et si on nous demande de changer nos pratiques, il faudrait commencer par nous mettre en capacité de le faire par la formation continue »*⁹⁵.

On s'aperçoit ici que le succès d'une évolution ne réside donc pas que dans les dispositions positives des acteurs concernés mais qu'il faut également développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. Ainsi par exemple, en cas d'absence de communication adéquate ou de formation des agents, ces derniers risquent de se conforter dans leurs habitudes.

Nous avons pu relever ici que l'appropriation des REP par le SPIP se confronte à certains phénomènes de résistance des personnels dont les causes sont diverses. Le DPIP aura ici pour mission d'identifier ces points de blocage, de comprendre leur origine et d'intégrer ces données dans la politique de conduite de changement qu'il mettra en place.

Si le phénomène de résistance est susceptible d'entraver l'assimilation des REP au sein des SPIP, il connaît toutefois des limites et des perspectives sont envisageables.

⁹⁴ Entretien DPIP n° 2

⁹⁵ Entretien CPIP n° 2

II) Des perspectives d'appropriation des REP : un nouveau regard sur la résistance

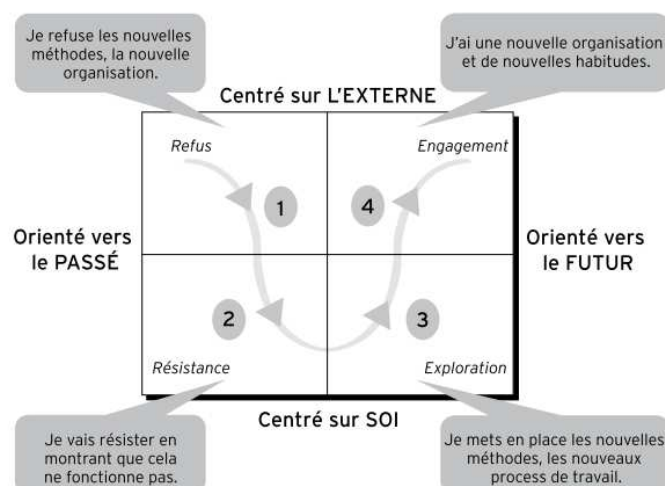
Plusieurs travaux récents ont remis en cause la perspective classique selon laquelle la résistance est un phénomène négatif et inhérent au changement. Ces travaux insistent sur l'importance de réviser le concept de résistance soit en l'intégrant dans une démarche plus large de processus du changement, soit en le dépassant pour permettre une compréhension plus globale de ce phénomène.

A) La résistance : une étape préalable à l'engagement

Selon les travaux d'Elisabeth Kübler Ross⁹⁶, l'individu a besoin d'un temps entre l'annonce d'un changement qui provoque un choc et engendre un refus et le moment où il s'engage dans le changement. Développés à l'origine pour comprendre le processus de deuil, ces travaux sont, selon Autissier et Moutot⁹⁷, transposables aux changements professionnels pour lesquels un individu passe par différents états au cours desquels il fait à la fois le deuil de l'existant et l'expérimentation du gain futur.

Considéré ainsi, le changement apparaît en réalité comme un processus au sein duquel différentes étapes, allant du refus à l'engagement, vont se succéder. Le passage d'une phase à l'autre et le temps que cela nécessite diffèrent selon la personnalité des individus, leur histoire et les opportunités qu'ils perçoivent dans le changement.

Les différentes étapes du changement⁹⁸



⁹⁶ Psychologue suisse

⁹⁷ Autissier D. et Moutot J.M., *La boîte à outil de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2013, p.83

⁹⁸ Luga JP., *Le changement sans stress : dépasser les résistances et la pression*, Ibid, p.19

- La phase du refus : Durant cette phase, le destinataire du changement nie la nécessité du changement et refuse de voir et de prendre en compte ce dernier. On retrouve ici l'idée de recherche de stabilité précédemment relevée. Le refus est ici une sorte d'opposition instinctive dont l'intérêt est de tester la conviction de l'encadrement dans la conduite du changement d'une part et, d'autre part, de préparer la négociation ultérieure qui permettra de sauvegarder un minimum d'intérêts si le changement devient inéluctable.
- La phase de résistance : Cette phase apparaît quand le changement devient inéluctable. Une lutte de pouvoir s'engage alors entre l'encadrement et les personnels. Pour ces derniers, les objectifs sont alors de faire échouer le changement ou d'obtenir une compensation à l'effort demandé. L'agent est ici dans sa phase la plus négative vis-à-vis du changement. Paradoxalement, cette étape présente un intérêt fondamental et peut même apparaître constructive si elle est acceptée et accompagnée par l'encadrement. Elle permet en effet tout d'abord au changement souhaité d'être réfléchi et mûri par ses destinataires et de faciliter leur engagement futur. Ensuite, l'expression des résistances peut également permettre d'enrichir les évolutions proposées en apportant à l'encadrement une vision qu'il n'avait pas.
- La phase d'exploration : A ce stade du processus, la tendance s'inverse et les destinataires du changement ont une attitude plus positive vis-à-vis de ce dernier. Si l'adhésion n'est pas acquise, ils vont progressivement expérimenter les nouvelles méthodes et y chercher un sens. L'exploration reste un moment fragile et un retour à la phase de résistance est le risque encouru. Afin de l'éviter, le soutien de l'encadrement apparaît indispensable pour limiter les peurs et lever d'éventuelles difficultés.
- La phase d'engagement : Cette dernière phase est l'étape au cours de laquelle les individus intègrent le changement dans leur environnement et agissent en conséquence pour le réaliser, l'ancrer dans leur quotidien et parfois même le dépasser en proposant des pistes d'amélioration. L'ensemble des destinataires du changement sont mobilisés et convaincus par les transformations et y trouvent une source supplémentaire de motivation dans leur travail quotidien.

Selon cette approche, le processus de changement et l'intégration de nouvelles méthodes de travail impliquent un découpage en différentes séquences. De ce point de vue, la résistance n'est donc pas une fin en soi mais caractérise un phénomène qui s'inscrit dans une démarche plus large d'appropriation du changement.

Afin d'illustrer cette succession de comportements allant d'attitudes nuisibles à des manifestations favorisant le changement, certains auteurs avancent l'idée que le changement se matérialise par un « continuum »⁹⁹.

Confronté à des phénomènes de résistance de ses personnels, le DPIP aura pour rôle d'aider son équipe à progresser aussi vite que possible vers le changement. Il devra pour cela adopter des attitudes spécifiques en fonction des étapes où se trouvent ses agents. Ainsi, pour franchir la phase du refus ou du déni, il devra chercher à sensibiliser à la nécessité du changement. L'étape de la résistance pourra être dépassée en recherchant la participation active des agents en faisant notamment appel à leur créativité. La communication et les échanges en équipe sont, de ce point de vue, des leviers permettant de faciliter le passage de ces différentes phases.

B) La diversité des réponses comportementales face au changement

Si la résistance au changement est un phénomène observable, cette réaction d'opposition n'apparaît pas pour autant comme exclusive et inhérente au changement. Soparnot¹⁰⁰ avance ainsi que certains individus ont une surprenante propension aux réformes et les réclament parfois activement.

Concernant l'appropriation des REP, un DPIP expliquait par exemple qu'au cours de la journée de sensibilisation sur les REP au sein de son service, la majorité des agents était restée « neutres » : «*Si dans leur majorité les agents n'ont pas manifesté un profond enthousiasme, ils n'ont pas non plus fait preuve d'une opposition de principe au travail de réflexion sur la déclinaison de ces règles* »¹⁰¹.

⁹⁹ Herscovitch L. et Meyer J.P., « Comment to Organizational Change : Extension of a three-Component Model », *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol.87, n°3, P. 474-487

¹⁰⁰ Soparnot R., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2006, p. 107

¹⁰¹ Entretien DPIP n° 2

Ce même DPIIP mettait également en avant que suite à cette journée, il avait reçu un certain nombre de candidatures de ses personnels pour une formation à l'entretien motivationnel.

Dans le même ordre idée, un CPIIP déclarait lors d'un entretien : « *Il faut se rendre à l'évidence. Nos pratiques professionnelles apparaissent obsolètes par rapport aux méthodes canadiennes. Nous devons nous moderniser en s'inspirant des REP* »¹⁰².

On peut voir ici que, loin de résister par principe au changement, certains CPIIP ont trouvé un intérêt au changement induit par les REP et que cet intérêt s'est traduit par une volonté de se former et de se perfectionner en vue des évolutions à venir.

Ainsi, le principe selon lequel les individus n'aiment pas le changement et y résistent de manière systématique apparaît comme un mythe. Affirmer que le phénomène de résistance est inhérent au changement est dès lors critiquable dans la mesure où cela suggère qu'il s'agit là d'un invariant anthropologique. Or, dans la réalité, et nous avons pu nous en rendre compte concernant l'appropriation des REP, les réactions des agents apparaissent plus contrastées : refus, résistance, acceptation, adhésion. Il existe donc une pluralité de réponses comportementales au changement. Ces différentes réponses peuvent évoluer au fil du temps et se modifier au fur et à mesure du déploiement du changement.

Dans une perspective d'accompagnement au changement, il apparaît fondamental pour le DPIIP de cerner les différentes attitudes des membres de son équipe. Il devra notamment repérer les agents susceptibles de jouer un rôle moteur et sur lesquels il pourra s'appuyer pour créer une dynamique positive et faire évoluer son service.

Confrontée à la pluralité d'identités professionnelles et à la résistance au changement, l'appropriation des REP par les services n'est pas un phénomène « naturel » et peut être entravée par différents blocages. S'il a déjà été fait état dans cette partie d'un certain nombre de points de vue susceptibles de relativiser ces blocages, l'assimilation de ces règles ne pourra s'effectuer efficacement sans un accompagnement actif de l'encadrement.

¹⁰² Entretien CPIIP n° 1

Partie 3 : L'accompagnement nécessaire à l'appropriation des REP

Afin de permettre au SPIP de s'appropriier ces règles et de les appliquer, un soutien de l'encadrement apparaît indispensable. Ce soutien passe notamment par un nécessaire travail de déclinaison de ces règles en actes et pratiques professionnelles.

A l'heure actuelle, un accompagnement a d'ores et déjà été impulsé au niveau stratégique par la direction de l'administration pénitentiaire (chapitre 1). Le DPIP, intervenant au niveau opérationnel, a quant à lui un rôle d'interface entre la commande institutionnelle et son application pratique au niveau local. Il devra dès lors inscrire l'action de son service dans la dynamique initiée et chercher à la soutenir en ayant recours pour cela à différents leviers de management (chapitre 2).

Chapitre 1 : L'accompagnement stratégique mis en place par la direction de l'administration pénitentiaire

La direction de l'administration pénitentiaire (DAP) a engagé récemment un plan d'accompagnement afin de favoriser l'appropriation des REP par les SPIP. Ce plan consiste en un processus de déclinaison progressive de ces règles en actes professionnels. Pour y parvenir, un cadre méthodologique a été élaboré et un travail de sensibilisation des personnels aux REP a été effectué. L'objectif est de référencer, par l'intermédiaire d'une démarche participative, les pratiques professionnelles en lien avec les REP.

I) L'élaboration d'un cadre méthodologique

A compter de juin 2014, la DAP, a mobilisé un groupe de personnes ressources (référénts REP) composé de personnels d'insertion et de probation de chaque direction interrégionale des services pénitentiaires (DISP) et de l'école nationale d'administration pénitentiaire (ENAP) afin d'accompagner les services déconcentrés dans la compréhension et l'assimilation des grands principes issus des REP. Ce groupe a délimité un champ d'action en ciblant certaines règles puis a élaboré un support pédagogique destiné à faciliter la transcription de ces règles en actes professionnels.

A) Choix d'un périmètre d'action

La DAP a tout d'abord choisi trois thématiques jugées prioritaires au regard de leur actualité (l'adhésion de la PPSMJ, la déontologie des personnels et l'évaluation). A partir de ces notions, elle a opéré une sélection de 11 règles structurantes. Les référénts REP ont dès lors déterminé parmi ces règles celles qui, pour chacune de ces thématiques, étaient les plus représentatives. Un premier panel de trois règles a alors été ciblé.

- L'adhésion des PPSMJ : REP 1 : *« Les services de probation ont pour but de réduire la commission de nouvelles infractions en établissant des relations positives avec les auteurs d'infraction afin d'assurer le suivi (y compris un contrôle, le cas échéant), de les guider et de les assister pour favoriser la réussite de leur insertion sociale. De cette manière, la probation contribue à la sécurité collective et à la bonne administration de la justice »*

- La déontologie des personnels : REP 5 « *En exécutant toute sanction ou mesure, les services de probation ne doivent pas imposer à l'auteur d'infraction des charges ou des restrictions de ses droits supérieures à ce qui a été prévu par la décision judiciaire et administrative et qui résulte dans chaque cas particulier de la gravité de l'infraction et du risque de récidive convenablement évalué* »

- L'évaluation des PPSMJ : REP 66 : « *Avant et pendant la mise du suivi d'un auteur d'infraction, ce dernier fait l'objet, le cas échéant, d'une appréciation qui analyse de façon systématique et approfondie sa situation particulière, y compris les risques, les facteurs positifs et les besoins, les interventions nécessaires pour répondre à ces besoins ainsi qu'une appréciation de la réceptivité de l'auteur d'infraction à ces interventions* »

B) Elaboration d'un support pédagogique

En 2011, dans le cadre d'un mémoire de recherche et d'application professionnelle de la 3^{ème} promotion de DPIP, une matrice opérationnelle permettant de décliner les REP à travers diverses modalités pratiques de mise en œuvre avait été réalisée¹⁰³.

En s'inspirant de ces travaux, les référents REP ont élaboré un support correspondant à un séquençage précis de chaque règle ciblée. Ce support a pour objet de référencer un certain nombre de pratiques professionnelles en lien avec les règles puis de décliner ces pratiques en différentes étapes¹⁰⁴ :

1. Définir et expliquer la pratique visée
2. Déterminer ses objectifs,
3. Viser les catégories de personnels concernés,
4. Enumérer les savoirs, savoirs-être et savoirs-faire nécessaires,
5. Déterminer les facteurs de mise en œuvre,
6. Proposer des modalités de vérification de cette mise en œuvre.

¹⁰³ Bonheur K., Dumont S., Mangel R., Roy B., *Quelle place pour les règles européennes de probation dans le management des SPIP ?*, Mémoire de recherche et d'application professionnelle, DPIP 3^{ème} promotion, ENAP 2011

¹⁰⁴ Cf. annexe 4

Tel qu'il a été conçu, ce support pédagogique permet de déterminer le ou les actes professionnels conformes à la règle visée. Cette mise en adéquation entre un acte et une règle présente l'avantage d'être lisible et accessible par l'ensemble des personnels du SPIP.

II) La sensibilisation des personnels

Cette sensibilisation des personnels a débuté fin 2013 par la diffusion des REP dans les SPIP sous la forme d'un fascicule¹⁰⁵. Cette dynamique s'est poursuivie quelques mois plus tard à travers la note du 02 mai 2014¹⁰⁶ dans laquelle la DAP a demandé aux DISP de programmer une journée pédagogique relative aux REP dans chaque SPIP avant le mois de février 2015.

Afin d'uniformiser la démarche de déploiement des REP sur les terrains, il a été prévu que cette journée d'information et de sensibilisation sur les REP s'inscrive dans le cadre d'une formation continue obligatoire pour tous les agents du SPIP, et ce, quel que soit leur corps d'appartenance. De même, cette journée s'est articulée, tant concernant son contenu que son organisation, autour d'un format similaire dans l'ensemble des services¹⁰⁷. Ainsi, sous le pilotage des DISP, a été mis en place dans chaque service un travail de réflexions et d'échanges en sous-groupes pluridisciplinaires afin de confronter les idées et pratiques professionnelles autour des trois REP prioritaires et d'abonder le support pédagogique élaboré.

Dans le cadre des entretiens réalisés auprès des agents, les retours sur cette journée de formation ont été positifs.

« Cette journée était nécessaire. Nous avons distribué des questionnaires à l'ensemble des agents et on s'est aperçu qu'au niveau de la direction interrégionale près de 70% d'entre eux n'avaient pas lu les REP avant cette journée. Ils reconnaissent également avoir un niveau de connaissance faible de ces règles »¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Cf. Annexe 2

¹⁰⁶ Note DAP du 02 mai 2014 relative au recrutement de référents interrégionaux dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape du groupe de travail consacré aux métiers du SPIP (GT SPIP), Ibid.

¹⁰⁷ Cf. Annexe 3

¹⁰⁸ Entretien DPIP n°1

« Franchement, j'y suis allé à reculons. Le côté « obligatoire » ne me plaisait pas. Mais au final, cette journée nous a vraiment permis d'échanger entre collègues et de réfléchir ensemble à des perspectives d'améliorations de nos pratiques. »¹⁰⁹.

A travers ces commentaires, on s'aperçoit que cette journée de formation a contribué à sensibiliser les agents sur le contenu et les enjeux des REP. Elle a également créé un espace de rencontres et de partage d'expériences entre personnels différents et a interrogé les pratiques professionnelles de chacun d'eux au regard des préconisations des REP. Au-delà de l'objectif initial de sensibilisation aux REP, cette journée semble avoir été un facteur de cohésion au sein des équipes. Enfin, si la démarche d'aller à la rencontre des personnels pour recueillir leurs avis a été appréciée, elle a généré en revanche des attentes fortes auxquelles il faudra répondre. La transmission aux services d'une synthèse, réalisée au niveau interrégionale, des travaux réalisés accompagnée d'une note d'information sur les suites du processus pourrait être opportune afin de maintenir une dynamique d'action autour des REP.

III) Une démarche participative et une logique de référentialisation

L'élaboration d'un support pédagogique opérationnel destiné à recueillir les réflexions menées dans l'ensemble des SPIP témoigne de la prise en compte par la DAP de l'importance d'associer les agents dans la conduite du changement. En effet, le fait de travailler en concertation sur l'élaboration d'un cadre de référence peut constituer un levier permettant aux personnels de repenser leurs pratiques professionnelles et d'y remettre du sens.

En sociologie des organisations, cette approche fait clairement référence à l'école des relations humaines développée par Elton Mayo¹¹⁰ dans les années 1930 en réaction au taylorisme. Selon cette école, la motivation et la performance au travail ne sont pas liées uniquement à des critères économiques mais puisent également leurs sources dans le besoin de reconnaissance du travailleur et dans son sentiment d'appartenance à un groupe. Dans cette perspective, l'adoption d'une approche participative, consistant à associer les agents au processus de déclinaison des REP en s'appuyant sur leurs propositions, présente

¹⁰⁹ Entretien CPIP n°1

¹¹⁰ Elton Mayo : psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management

l'avantage de mobiliser les personnels et de susciter leur motivation en les rendant véritablement acteurs et créateurs du changement. Cette approche est en outre elle-même prônée par les REP qui prévoient «*la consultation collégiale du personnel par la direction sur des questions d'ordres général relatives à l'activité professionnelle*» (REP 32).

En termes de management, la stratégie participative mise en place par l'administration centrale pour la déclinaison des REP s'articule autour de deux approches : tout d'abord une approche descendante puis une approche ascendante.

L'approche descendante (dite *top-down*) représente la commande institutionnelle. Elle consiste dans l'apport par l'administration centrale de la « matière brute » soumise à l'ensemble des services, à savoir le cadre méthodologique. Ce cadre s'articule, comme nous l'avons vu, autour de la sélection de REP prioritaires et de l'élaboration d'un support destiné aux contributions des agents.

L'approche ascendante (dite *bottom-up*) se caractérise quant à elle par la remontée le long de l'organigramme de ces contributions afin de permettre à l'administration centrale de réaliser une synthèse ayant vocation à orienter l'action des professionnels dans une logique d'efficience et de qualité.

La forme exacte que prendra cette synthèse n'est pas encore arrêtée et fait actuellement l'objet de réflexions au niveau de la DAP. Elle pourrait être présentée sous la forme de cahiers pédagogiques ou d'un référentiel de pratiques professionnelles liées aux REP. Une labélisation de ces pratiques sur le modèle des règles pénitentiaires européennes (RPE) n'est toutefois pas à l'heure actuelle envisagée.

Si cette logique de référentiel s'inscrit dans une volonté d'harmoniser les pratiques professionnelles, il convient toutefois pour le moment de rester vigilant quant à son opérationnalité immédiate. Les différents entretiens menés nous amènent effectivement à émettre un certain nombre de réserves sur ce point.

Tout d'abord, il est parfois problématique de proposer des modalités de vérification de mise en œuvre de certains actes professionnels découlant des REP. Il en est notamment ainsi des pratiques relatives aux « *relations positives* » que le SPIP doit entretenir avec la PPSMJ (REP 1). L'une des explications avancées est qu'il paraît difficile de se projeter dans le contrôle de certaines pratiques et plus particulièrement celles concernant la posture de l'agent face à la personne suivie.

Ensuite, on constate parfois un manque d'échanges et de collaboration entre professionnels. Il peut en être ainsi au sein d'un même service (notamment entre les CPIP et les personnels administratifs ou de surveillance), ou entre services différents (absence de continuité de suivi suite à un dessaisissement ou de changement d'affectation d'un dossier). Cette situation, si elle est perfectible, peut néanmoins constituer pour l'heure un frein à l'application effective de pratiques professionnelles impliquant différents agents. Enfin, l'application de pratiques homogènes sur l'ensemble des services reste peu probable. En effet, le référentiel REP déclinera chaque règle en modalités concrètes de mise en œuvre. Il est cependant envisageable au vu de la configuration matérielle et humaine de certains services que certaines de ces modalités ne soient pas adaptables à des circonstances et problématiques locales (manque de place disponible, manque de personnels). Afin de rester opérationnel, le contenu du référentiel devra donc nécessairement rechercher un équilibre entre des modalités pratiques de mise en œuvre et une certaine souplesse permettant une adaptabilité à des situations très diverses sur les terrains. En tout état de cause, il appartiendra au DPIP en fonction de la REP ciblée et de la pratique professionnelle qui en est issue soit, de l'appliquer sur son service, soit, de rechercher des solutions alternatives de mise en œuvre de la pratique mise en avant.

Un référentiel autonome sur les pratiques en lien avec les REP pourrait, en outre, être source de confusion chez les agents ou tout simplement marginalisé par ces derniers au regard de l'arrivée prochaine des quatre référentiels des pratiques opérationnelles du SPIP actuellement en cours d'élaboration (RPO SPIP). Afin d'éviter ce risque, il pourrait être envisagé que le travail de déclinaison des REP soit tout simplement intégré à part entière dans les futurs référentiels des pratiques opérationnelles. En englobant la déclinaison des REP en actes professionnels dans un support plus global ayant vocation à régir l'activité des services, la connexion entre ces règles et l'activité quotidienne des SPIP n'en sera que facilitée.

Si l'accompagnement stratégique mis en place par la DAP est nécessaire, il ne constitue cependant qu'une première étape du travail d'appropriation des REP par les SPIP. Cette amorce doit nécessairement être appuyée et prolongée au niveau opérationnel par le DPIP qui joue en cela un rôle de relai.

Chapitre 2 : L'accompagnement opérationnel du DPIIP

Le rôle du DPIIP est d'assurer la transition entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, c'est-à-dire de mettre en mouvement son service pour passer de l'intention à l'action. Cette transition doit s'effectuer en tenant compte des situations et des particularités locales.

Concernant l'appropriation des REP par les SPIP, il appartient tout d'abord au DPIIP de s'engager sur une déclinaison locale des règles ciblées comme prioritaires. Il lui incombe ensuite de dépasser la commande institutionnelle et d'en chercher un prolongement au niveau de son service afin d'inscrire l'action de ce dernier dans le respect de ce cadre de référence. Enfin, il devra rechercher à imprégner son environnement institutionnel et associatif des idées et principes contenus dans les REP.

L'engagement, le prolongement et l'imprégnation sont donc les trois logiques que le DPIIP devra mettre en avant afin d'accompagner la dynamique d'appropriation des REP au niveau de son service.

D) Une logique d'engagement sur la démarche initiée

Sur la base du référentiel ou support REP qui sera élaboré par la DAP, le DPIIP aura pour mission de rechercher une transcription locale des orientations arrêtées. Pour y parvenir, il devra faire évoluer le fonctionnement de son service et accompagner ses personnels dans des changements en conformité avec les prescriptions du référentiel. Le DPIIP pourra alors se servir de cet outil pour harmoniser et valoriser les pratiques professionnelles de ses agents. Il pourra pareillement s'en inspirer afin de remodeler l'organisation de son service.

Le support élaboré pour la déclinaison des REP pourra de ce point de vue servir de guide dans la mesure où il fixe à la fois des objectifs à atteindre, des modalités de mise en œuvre pratique pour y parvenir, ainsi que des points de contrôle permettant de s'assurer de leurs réalisations (éléments de vérification).

Si à l'heure actuelle ce référentiel ou support n'est pas élaboré, un travail de réflexion sur la déclinaison des trois REP prioritaires a déjà été mis en œuvre sur l'ensemble des services et ces travaux pourraient d'ores et déjà constituer une base susceptible d'être exploitée par le DPIP.

Il appartient en effet à ce dernier de se saisir de ces travaux préparatoires et de la sensibilisation des agents aux REP effectuée lors de la journée pédagogique afin d'engager son service dans le respect de ces préconisations. Pour cela, un certain nombre de leviers managériaux peuvent être utilisés, tant au point de vue collectif qu'individuel.

Au niveau collectif, le cadre d'une réunion de service ou d'un groupe de travail peut permettre par exemple la formalisation d'un document permettant de recueillir l'avis et d'éventuelles propositions de la PPSMJ concernant l'accueil du service (lien avec la REP 1 relative à l'établissement de relations positives entre le SPIP et la PPSMJ et à la recherche d'adhésion de cette dernière).

Le DPIP peut également analyser les besoins de son équipe en termes de formations et inciter ses personnels à se former à l'utilisation des techniques de l'entretien motivationnel ou aux différents outils d'évaluation des PPSMJ (lien avec la REP 66 sur l'évaluation de la PPSMJ). Cette logique de formation peut également être posée comme un objectif à atteindre dans le cadre de l'entretien d'évaluation annuel de l'agent.

Au niveau individuel, le DPIP peut utiliser l'outil de la revue de secteur afin de s'assurer du traitement équitable des PPSMJ (lien avec la REP 5 sur la déontologie des personnels). Il peut également avoir recours au logiciel APPI comme d'un outil de management en demandant aux agents de formaliser dans leur rapport une rubrique indiquant les observations de la PPSMJ concernant le suivi (lien avec la REP 1 sur la recherche d'adhésion de la PPSMJ).

Outre son engagement sur le travail initié par l'administration centrale, le DPIP doit chercher à prolonger la démarche d'appropriation des REP.

II) Une logique de dépassement de la commande institutionnelle

Sous l'impulsion du DPIIP, le dépassement de la démarche initiée par la DAP pour aller plus avant dans le travail d'appropriation des REP au niveau de son service présente des intérêts indéniables. Le DPIIP pourra s'appuyer, là encore, sur différents leviers.

- Les intérêts de prolonger la démarche initiale

Comme nous l'avons vu précédemment, les REP constituent un levier de modernisation des pratiques de modernisation susceptible d'accroître la professionnalisation des agents. Au-delà, ces règles sont également en résonance forte avec l'actualité que connaissent les SPIP. Ces préconisations interagissent en effet avec la récente réforme pénale et avec les perspectives actuellement en cours sur la rénovation des pratiques professionnelles des SPIP. Ainsi, la nouvelle peine de contrainte pénale issue de la loi du 15 août 2014¹¹¹ répond à certains principes d'actions fixés par les REP. La note de cadrage du 26 septembre 2014 relative à la mise en œuvre de la contrainte pénale¹¹² met en effet en exergue un certain nombre de points en lien direct avec les REP. Cette note stipule tout d'abord que la personne suivie « *devra systématiquement être associée à son évaluation* » (lien avec les REP 66 et 67). Le consentement éclairé et la coopération de la PPSMJ devront également être recherchés par le SPIP à travers le « *développement d'une relation positive* » (lien avec les REP 1 et 6). Enfin, cette note énonce qu'il appartiendra au SPIP de s'appuyer utilement sur un réseau partenarial (institutionnel et associatif) aux fins de développer des programmes adaptés (lien avec la REP 79).

Dans le même esprit, la note de la DAP du 02 mai 2014¹¹³ souligne que les réflexions menées actuellement dans le cadre du groupe de travail national consacré aux métiers du SPIP, aux pratiques, à la déontologie et la formation initiale et continue des personnels doivent « *prendre appui sur les REP* » pour l'élaboration des référentiels des pratiques opérationnelles du SPIP. Le premier référentiel, initialement basée sur l'activité du SPIP a d'ailleurs été réorienté début 2015 par la DAP sur la définition d'un processus de suivi

¹¹¹ Loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales

¹¹² Note de cadrage DAP du 26 septembre 2014 relative à la mise en œuvre de la nouvelle peine de contrainte pénale, instaurée par l'article 19 de la loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.

¹¹³ Note DAP du 02 mai 2014, Ibid.

et il est prévu que le plan de ce référentiel soit bâti conformément au séquençage défini par les REP (évaluation initiale, planification, interventions, réévaluation).

A travers ces différents points de contact et cette logique d'imbrication entre les REP et l'actualité des SPIP, on prend conscience de l'intérêt pour le DPIIP de soutenir la dynamique d'appropriation de ces règles et de les utiliser comme un véritable outil de management pour contribuer à la mise en œuvre des changements présents et avenir. Le fait de pouvoir mettre en lien les évolutions actuelles du SPIP et la doctrine des REP permettrait en effet de rendre plus lisibles ces évolutions pour les agents et de fixer un cap aux transformations professionnelles et institutionnelles en cours.

- les leviers à la disposition du DPIIP

La poursuite par le DPIIP de la démarche de d'appropriation des REP peut s'opérer à travers l'intégration de ces règles dans la réalité quotidienne du service et la recherche de pérennisation des pratiques et actions liées aux REP. En outre, le DPIIP pourra avoir recours à l'innovation pour faciliter cette logique d'appropriation par ses personnels.

Le DPIIP doit tout d'abord rechercher à intégrer progressivement les REP dans l'organisation et le fonctionnement de son service afin d'ancrer ces règles et leurs principes dans une réalité quotidienne. Des réunions de service sur une ou plusieurs règles ou sur un aspect de leur déclinaison pourraient par exemple être envisagées. Cette réflexion pourrait aussi être menée par un groupe de travail qui ferait une restitution dans le cadre d'une réunion de service. De même, sur la base d'une règle, la mise en place d'un groupe d'analyse de pratiques pourrait faire émerger des procédures ou postures professionnelles innovantes. Enfin, les notes de services rédigées par le DPIIP pourraient utilement faire référence aux REP avec rappel de la règle servant de fondement.

A travers ces exemples, et sans pour autant basculer dans une forme de « conditionnement doctrinal » des personnels, il s'agit ici pour le DPIIP de recourir autant que possible à ces préconisations afin d'accentuer leur degré de connaissance par ses agents, de familiariser ces derniers avec leurs principes et d'asseoir ainsi l'idée que ces règles ont vocation à devenir une véritable charte pour les services.

Le DPIIP doit ensuite pérenniser les pratiques et actions de son service en lien avec les REP. La constitution d'un fond documentaire dans les locaux du SPIP (ou sur un serveur informatique commun au service) portant sur les différents courants doctrinaux en lien

avec les ces règles (*What Works, désistance, Good lives model*¹¹⁴) pourrait par exemple faciliter l'accès et la compréhension de ces courants de pensée par les personnels. La rédaction par le DPIP de fiches synthétiques sur ces notions, accompagnée d'un temps de réflexions et d'échanges en réunion de service, pourrait également être proposée. La désignation au sein du service d'un personnel « référent REP » chargé de veiller, sous la direction du DPIP, au déploiement local de ces règles serait une éventualité supplémentaire. L'entretien annuel d'évaluation, en outre, pourrait être l'occasion de faire un bilan avec les agents sur leur niveau de connaissance et d'appropriation de ces règles dans leur travail quotidien. En fonction de ce bilan, il pourrait être fixé comme objectif individuel à certains agents de se perfectionner dans tel ou tel domaine relatif aux REP en ayant recours à la formation continue.

Dans la perspective d'accentuer la démarche d'appropriation des REP par les membres de son équipe, le DPIP devra aussi faire preuve d'innovation dans son mode de management et d'expérimentation dans les dispositifs qu'il met en place.

Ainsi, de nouvelles REP pourraient par exemple être déclinées localement en actes professionnels. Ce travail pourrait s'inscrire dans la continuité de la démarche participative et de l'outil « groupe de travail » mis en place lors de la journée de sensibilisation des personnels aux REP. Cette approche innovante du management au niveau d'un service serait en effet de nature à maintenir un dynamisme et un niveau de convivialité professionnelle autour des REP. Le choix des nouvelles règles à décliner pourrait même être laissé à l'appréciation des personnels afin de susciter leur engagement et de leur permettre d'être force de proposition.

*« Maintenant que nous avons réalisé cette journée de sensibilisation, le risque est de laisser les choses retomber comme un soufflé. Nous devons poursuivre cette même démarche localement et passer autant que possible le relai aux agents afin qu'ils fassent vivre eux-mêmes ce mouvement »*¹¹⁵

Le levier que constitue le management participatif apparaît novateur au sein des SPIP et offre des perspectives intéressantes. Il permet tout d'abord de mobiliser les différents

¹¹⁴ Le « *Good lives Model* », nouvelle approche du suivi des condamnés, a été développée par des chercheurs australiens au début des années 2000. L'objectif est d'aider le délinquant à acquérir les ressources nécessaires pour répondre à ses besoins propres sans commettre d'infractions.

¹¹⁵ Entretien DPIP n°1

agents d'un service et de fédérer une équipe autour d'un projet commun. Il crée également un espace de liberté et d'échanges dans lequel les agents peuvent contribuer à la réalisation d'un projet. En cela, la démarche participative libère les initiatives et développe des pratiques professionnelles créatives qui valorisent les agents.

Le DPIIP doit également imaginer de nouvelles procédures et expérimenter de nouveaux dispositifs au sein de son service. Une nouvelle instance d'échanges pluridisciplinaires autour de l'évaluation des PPSMJ et de la définition d'un plan de suivi structuré et individualisé pourrait par exemple être mise en place. Sur le même modèle que les commissions pluridisciplinaires internes (CPI) instaurées dans les SPIP à l'occasion de la nouvelle peine de contrainte pénale, une « commission d'évaluation pluridisciplinaire » composée de différents personnels et qui se réunirait régulièrement encouragerait les échanges et la collaboration au sein d'un service par un regard croisé sur une même situation. Si la mise en place d'une telle commission apparaîtrait certes chronophage, elle serait cependant de nature à harmoniser les pratiques professionnelles et à structurer les prises en charge de manière concertée afin de conforter une réelle politique de service.

Comme nous pouvons le voir, le DPIIP dispose d'une marge d'initiative importante pour développer et intégrer les principes des REP au niveau de son service. Il devra en effet, sous la responsabilité du DFSPPI, avoir un rôle moteur dans le déploiement de ces règles en utilisant pour cela des méthodes et outils innovants.

« Avec les REP, l'enjeu est gigantesque, il s'agit pour nous de promouvoir et afficher que l'action du service s'inscrit dans le respect de normes supérieures »¹¹⁶.

L'appropriation des REP dépasse de loin un simple travail de déclinaison de règles générales au niveau locale. Il s'agit pour le DPIIP de moderniser son service et d'en valoriser les actes professionnels au regard de normes supranationales. La conformité des actes et procédures du service à ces normes supérieures est en effet un vecteur d'autonomie des décisions du SPIP. En mettant en avant que l'action du service s'inscrit dans le respect de ces normes, sa crédibilité et la légitimité de sa politique en sera renforcée notamment vis-à-vis des autorités judiciaires.

¹¹⁶ Entretien DFSPPI

III) Une logique d'imprégnation de l'environnement

L'appropriation des REP par les services ne peut s'opérer sans un travail de sensibilisation à ces règles de l'environnement institutionnel et associatif du SPIP. En effet, ce service interagit en permanence avec différents interlocuteurs. Il peut s'agir d'acteurs de la chaîne pénale (autorités judiciaires mandantes, personnels pénitentiaires) ou de différents partenaires en matière d'insertion sociale et d'accès aux droits. Afin que l'action du SPIP reste lisible par ses différents interlocuteurs, ces derniers doivent être informés des évolutions dans les services et des principes qui les sous-tendent. Compte tenu de la déclinaison locale de ces règles, ce travail d'information sera d'autant plus efficace s'il est effectué à l'échelle du DPIIP auprès des différents acteurs au contact direct du service.

Un travail de communication doit dès lors être entrepris par le DPIIP. Cette communication devra porter sur des thématiques qui sont au cœur des REP tels que l'évaluation initiale et continue des PPSMJ ou les processus de sortie de la délinquance. Le DPIIP devra également expliquer à ses interlocuteurs de quelles manières son service envisage de retranscrire au niveau opérationnel ses règles et l'implication que cette retranscription va avoir sur les méthodes de prise en charge du public.

Au-delà de ce travail d'information, et pour assurer une cohérence d'ensemble de la prise en charge opérée, il faudra également inciter les différents interlocuteurs du SPIP à eux-mêmes s'inscrire dans cette nouvelle dynamique. En cela, plus les pratiques du SPIP seront en adéquation avec les préconisations des REP, plus cette communication vers l'extérieure sera facile à porter et persuasive pour les différents interlocuteurs.

Comme nous avons pu le mettre en avant, l'appropriation des REP par le SPIP passe par un nécessaire travail d'accompagnement opéré par l'encadrement de ce service. L'administration centrale a amorcé ce travail en apportant une méthode et en sensibilisant les services. Le DPIIP devra s'emparer de cette dynamique et la développer localement en ayant recours pour cela à un projet de service favorisant l'assimilation de ces règles par ses agents. Ce projet, élaboré en concertation avec son équipe, devra se structurer autour d'une logique d'actions, de parcours des personnes suivies et de formation des personnels en lien avec les REP.

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* ».

Les REP, par les enjeux qu'elles véhiculent, constituent un véritable levier de modernisation de la probation française et s'inscrivent dans la droite ligne de la démarche qualité déjà à l'œuvre au sein de l'administration pénitentiaire.

A l'aune des principes qu'elles mettent en avant, ces règles viennent interroger les pratiques des personnels et les invitent à repenser leurs actions.

Toutefois, dans un contexte institutionnel complexe marqué par un malaise identitaire des agents et de fréquentes évolutions du sens de la peine et des missions du SPIP, les REP résistent à une assimilation directe et immédiate au sein de ces services placés au cœur du système de probation.

Si un travail de déclinaison de ces règles en pratiques professionnelles a été initié par l'administration centrale, le travail d'appropriation des REP et d'intégration de leurs principes par les personnels du SPIP ne peut être que progressif. Il s'agit d'un travail à entreprendre en profondeur et de manière pérenne afin d'ancrer ces règles dans une réalité professionnelle quotidienne.

Cette appropriation ne pourra cependant s'effectuer sans l'implication directe du DPIP. Ce dernier, par le rôle charnière qu'il occupe, doit en effet servir d'interface entre les orientations envisagées et leurs déclinaisons opérationnelles. En cela, à travers les différents outils dont il dispose, il devra accompagner ses personnels dans une perspective de changements.

Si les REP constituent un véritable enjeu pour le SPIP, elles représentent également une réelle opportunité pour le DPIP. Sur la base de ces règles, ce dernier pourra en effet développer les compétences de ses personnels et mettre en valeur l'action de son service en ayant recours pour cela à un management innovant.

Bibliographie

❖ Ouvrages :

Alecian S., Foucher D., *Le management dans le service public*, Editions d'organisation, coll. Service Public, septembre 2002

Autissier D. et Moutot J.M., *La boîte à outil de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2013

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

Châles Courtine S., *Insertion et exécution des peines : mise en perspective*, 2012

Chevalier G., et Igalens J., *Éléments de management public*, Paris, Afnor éditions, 2009

Faget J., *Justice et travail social. Le rhizome pénal*, Toulouse, Erès, 1992.

Lhuillier D., *Changements et construction des identités professionnelles : les travailleurs sociaux pénitentiaires*, Paris, Direction de l'administration pénitentiaire, juillet 2007.

Lugan, JP., *Le changement sans stress : dépasser les résistances et la pression*, Eyrolles, Editions d'organisation, 2010

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

M'banzoulou P., Herzog-Evans M., Courtine S., *Insertion et désistance des personnes placées sous main de justice : savoirs et pratiques*, Paris: l'Harmattan, 2012.

Perrier Y., *La probation de 1885 à 2005. Sanctions et mesures dans la communauté*, Paris, Dalloz, 2013

Razac O., Gouriou F., Salle G., *Les rationalités de la probation française*, Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire, ENAP, Mars 2013

Soparnot R., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2006

❖ **Articles** :

Bareil C., « La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits », Centre d'étude en transformation des organisations, cahier n° 4, aout 2004

Bellebna H., de Larminat X., Dubourg E., « Genèse et fondements d'un champ de recherche sur la probation en France », *Champ pénal/ Penal field*, Vol. XI | 2014

Cepede C. et Fevrier F., « Règles pénitentiaires européennes, de la prescription à la prestation l'inscription de l'administration pénitentiaire dans une démarche qualité », *Cahiers de la sécurité*, n°12, avril-juin 2010, p. 83.

De Larminat X., « De la réinsertion à la prévention de la récidive : glissement et dérapages de la logique d'évaluation des risques sur l'activité des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation », in Conférence de dissensus sur la récidive – exercice critique sur une production de vérité, Carcéral Notebooks volume 8, 2012

De Larminat X., « Les agents de probation face au développement des approches criminologiques : contraintes et ressources », *Sociologies pratiques* 1/2012 (n° 24), pp. 26-38

Dindo S., Liaras B., « Prévention de la récidive : le retard français », *Dedans dehors* n°76, mars avril 2012, pp. 32-59

Herzog-Evans M., « Définir la désistance et en comprendre l'utilité pour la France », in *Actualité juridique pénal* n°9, septembre 2010, p.366

Laforcade M., « L'évaluation et la démarche qualité au défi de la complexité », in *Les cahiers de l'actif*, n°330-331, novembre-décembre 2003, p. 81.

Mc Neill F., « la désistance, What works et les peines de milieu ouvert en Ecosse », in *AJ Pénal*, septembre 2010, p.376 et s.

Pottier P., « Insertion et probation : évolutions et questionnements contemporains », in *Psycho-criminologie*, Dunod, 2008

Shadd M., Lebel T., « les apports de l'étude de la désistance à la réinsertion », *AJPénal*, septembre 2010

❖ **Mémoires / Thèses** :

Biggio S., Deric J., Jegou-Neveu M., Lessiechi 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

Bibaud A., sous la direction de Yazid L., *Le personnel pénitentiaire face au changement institutionnel. Adaptation, incompréhension, ou résistance ?*, Mémoire de recherche et d'application professionnelle, DSP 39^{ème} promotion, ENAP 2011

Bonheur K., Dumont S., Mangel R., Roy B., *Quelle place pour les règles européennes de probation dans le management des SPIP ?*, Mémoire de recherche et d'application professionnelle, DPIP 3^{ème} promotion, ENAP 2011

Borgeaud Moussaid A., Gabriel A., Jagot E., Sabarly L., sous la direction de 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

❖ **Rapports** :

Cannac Y., Rapport au Premier ministre, « *La qualité des services publics* », 2004

Cour des Comptes, Rapport public thématique, « *Le service public pénitentiaire : prévenir la récidive, gérer la vie carcérale* », juillet 2010

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

Rapport du jury de consensus, *Conférence de consensus, Pour une nouvelle politique de prévention de la récidive*, Paris, 20 février 2013

Rapport de l'inspection des services pénitentiaires du 12 novembre 2013 relatif à l'utilisation du diagnostic à visée criminologique (DAVC) et aux pratiques d'évaluation des personnes placées sous main de justice.

❖ **Textes juridiques** :

- Loi :

Loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales

- Decrets :

Décret n°99-276 du 13 avril 1999 portant création des services pénitentiaires d'insertion et de probation

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

Décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire.

- Circulaires :

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

Circulaire NOR:JUSE0240143C du 31 juillet 2002 relative à la mise en œuvre du management par objectif dans l'administration pénitentiaire.

- Notes :

Note DAP du 02 mai 2014 relative au recrutement de référents interrégionaux dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape du groupe de travail consacré aux métiers du SPIP (GT SPIP)

Note de cadrage DAP du 26 septembre 2014 relative à la mise en œuvre de la nouvelle peine de contrainte pénale, instaurée par l'article 19 de la loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.

- Textes européens :

Recommandation Rec (92)16 relatives aux règles européennes sur les mesures et sanctions appliquées dans la communauté, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 1992.

Recommandation Rec (2000)22 relative à l'amélioration de la mise en œuvre des mesures et sanctions appliquées dans la communauté, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 2000

Recommandation n°R(87)3 du 11 janvier 2006 sur les règles pénitentiaires européennes

Recommandation CM/Rec(2010)1 du Comité des ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la Probation, 20 janvier 2010

❖ **Publications de l'administration pénitentiaire**

Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Les règles européennes relatives à la probation*, Collection Travaux & Documents n°81, Octobre 2013

Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Sursis avec mise à l'épreuve : la peine méconnue. Une analyse des pratiques de probation en France*, Dindo S., PMJ1, mai 2011

Direction de l'Administration Pénitentiaire, *l'administration pénitentiaire en chiffres au 01 janvier 2014*

❖ **Sites Web** :

Conférence de consensus sur la prévention de la récidive : <http://conference-consensus.justice.gouv.fr/>

Ecole Nationale d'administration pénitentiaire (ENAP) : <http://www.enap.justice.fr/>

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

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

Psychocriminologie : <http://psychocriminologie.free.fr/>

Table des annexes

Annexe 1 : Grille d'entretiens CPIP/DPIP/DFSPIP

Annexe 2 : Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Les règles européennes relatives à la probation*, Collection Travaux & Documents n°81, Octobre 2013

Annexe 3 : Programme de la journée de sensibilisation et de formation relative à la mise en œuvre des REP dans les SPIP

Annexe 4 : Support pédagogique permettant la déclinaison des REP en actes professionnels

Annexe 1

Grille d'entretiens CPIP/DPIP/DFSPIP

Question 1 : Qu'est-ce que pour vous les REP ?

Question 2 : Selon vous, les préconisations des REP sont-elles conformes ou en décalage avec vos pratiques professionnelles actuelles et celles du SPIP ? En quoi ?

Question 3 : Etes-vous favorable à la déclinaison des REP dans les SPIP ?

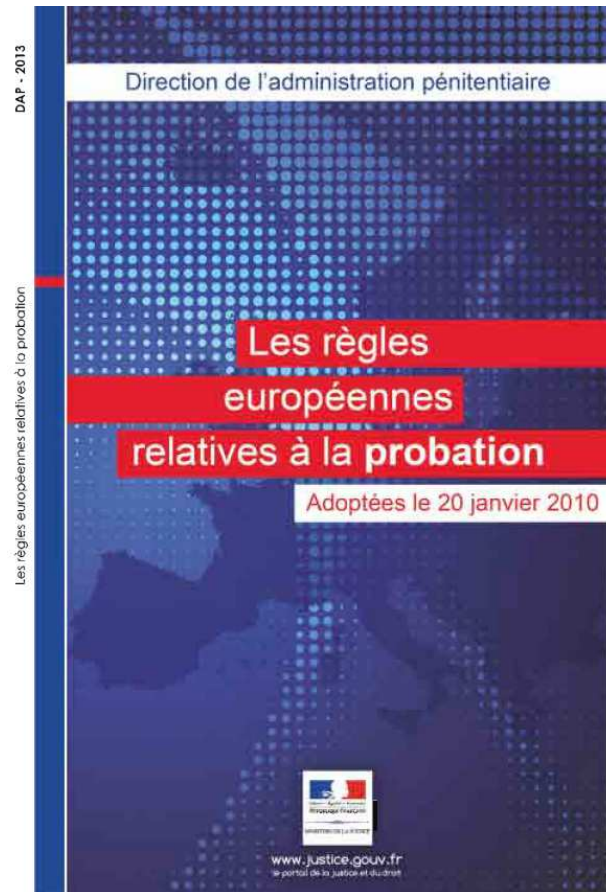
Question 4 : Selon vous, qu'est ce qui pourrait faire obstacle à la déclinaison de ces règles ?

Question 5 : Que pensez-vous de la démarche d'appropriation des REP par le SPIP initiée par la DAP ?

Question 6 : Après la journée de formation obligatoire pour l'ensemble des agents, quelles sont, selon vous, les suites à donner pour favoriser l'appropriation des REP ?

Annexe 2

Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Les règles européennes relatives à la probation*, Collection Travaux & Documents n°81, Octobre 2013



Annexe 3

Programme de la journée de sensibilisation et de formation relative à la mise en œuvre des REP dans les SPIP



DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE
DIRECTION DE PROJET DES SPIP
SOUS-DIRECTION DES PERSONNES PLACÉES SOUS MAIN DE JUSTICE (PMJ)
BUREAU DES ORIENTATIONS, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ
DES SERVICES PENITENTIAIRES D'INSERTION ET DE PROBATION (PMJ1)
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE (ENAP)

JOURNÉE DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION
RELATIVE À LA MISE EN ŒUVRE DES RÈGLES EUROPÉENNES RELATIVES À LA PROBATION
– REP –
DANS LES SERVICES PENITENTIAIRES D'INSERTION ET DE PROBATION
..... 2014

DIRECTION INTERREGIONALE DES SERVICES PENITENTIAIRES
DISP de
SERVICE PENITENTIAIRE D'INSERTION ET DE PROBATION
SPIP de

10

JOURNÉE de FORMATION TYPE

*Les horaires sont indicatifs
mais la journée doit au moins durer 7h12
pour être validée au titre de la formation continue*

9h - 9h30 : présentation des objectifs et de la méthodologie de travail de la journée
9h30 - 10h : présentation générale des REP
10h - 10h15 : méthodologie de travail sur les REP prioritaires
10h15 - 10h30 : pause
10h30 - 12h30 : réflexion en ateliers de travail thématique
12h30 - 13h30 : pause
13h30 - 15h : réflexion en ateliers de travail thématiques
15h - 15h45 : restitution d'un rapporteur par atelier
15h45 - 16h : pause
16h - 17h : échanges
17h - 17h30 : orientations et suites du travail

11

Annexe 4

Support pédagogique permettant la déclinaison des REP en actes professionnels

REP n° :															
+	<p><u>Les notions et principes contenus dans la règle :</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 35%;"></td> <td style="padding: 5px;">Définition/explication de la pratique visée</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Pratique professionnelle pour la mise en œuvre de la règle :</td> <td style="padding: 5px;">Objectifs de la pratique visée</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Catégories de personnels concernées par la pratique</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Savoirs, savoir-être et savoir-faire nécessaires à une pratique effective</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Facteurs favorables à la mise en œuvre de la pratique</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Eléments pour vérifier la mise en œuvre de la pratique</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Savoirs : Savoir-faire : Savoir-être :</td> </tr> </table>		Définition/explication de la pratique visée	Pratique professionnelle pour la mise en œuvre de la règle :	Objectifs de la pratique visée		Catégories de personnels concernées par la pratique		Savoirs, savoir-être et savoir-faire nécessaires à une pratique effective		Facteurs favorables à la mise en œuvre de la pratique		Eléments pour vérifier la mise en œuvre de la pratique		Savoirs : Savoir-faire : Savoir-être :
	Définition/explication de la pratique visée														
Pratique professionnelle pour la mise en œuvre de la règle :	Objectifs de la pratique visée														
	Catégories de personnels concernées par la pratique														
	Savoirs, savoir-être et savoir-faire nécessaires à une pratique effective														
	Facteurs favorables à la mise en œuvre de la pratique														
	Eléments pour vérifier la mise en œuvre de la pratique														
	Savoirs : Savoir-faire : Savoir-être :														

Table des matières

Remerciements.....	2
Sommaire	3
Glossaire.....	4
Introduction.....	5
<u>Partie 1 : Les enjeux des règles européennes relatives à la probation</u>	10
Chapitre 1 : Le renforcement d'une démarche qualité.....	11
I) L'engagement de l'administration pénitentiaire dans une démarche qualité.....	11
II) Les REP : Un cadre porteur d'une démarche qualité	13
A) <i>Principes relatifs au renforcement des droits de l'auteur d'infraction</i>	14
B) <i>Principes relatifs au SPIP et à ses personnels</i>	16
Chapitre 2 : Un levier de modernisation des pratiques de probation	20
I) Une intervention du SPIP centrée sur l'auteur d'infraction	20
A) <i>La recherche d'adhésion de la PPSMJ</i>	21
B) <i>La prise en compte de l'environnement social de la PPSMJ</i>	23
II) Un modèle d'évaluation fondé sur une démarche scientifique.....	24
III) Une structuration du processus de suivi	26
<u>Partie 2 : L'appropriation des REP par le SPIP : entre blocages et perspectives</u>	31
Chapitre 1 : La pluralité des identités professionnelles au sein du SPIP	32
I) Le SPIP confronté à un malaise identitaire	32
II) Les REP : Un socle permettant d'unifier différentes identités professionnelles.....	37

Chapitre 2 : Le phénomène de résistance au changement.....	39
I) L'appropriation des REP entravée par un phénomène de résistance	39
A) <i>La résistance : un phénomène inhérent au changement</i>	39
B) <i>Les facteurs de résistance à l'appropriation des REP</i>	40
II) Des perspectives d'appropriation des REP : Un nouveau regard sur la résistance	45
A) <i>La résistance : une étape préalable à l'engagement</i>	45
B) <i>La diversité des réponses comportementales face au changement</i>	47
<u>Partie 3 : L'accompagnement nécessaire à l'appropriation des REP</u>	49
Chapitre 1 : L'accompagnement stratégique mis en place par la direction de l'administration pénitentiaire	50
I) L'élaboration d'un cadre méthodologique	50
A) <i>Choix d'un périmètre d'action</i>	50
B) <i>Elaboration d'un support pédagogique</i>	51
II) La sensibilisation des personnels	52
III) Une démarche participative et une logique de référentialisation	53
Chapitre 2 : L'accompagnement opérationnel du DPIIP	56
I) Une logique d'engagement sur la démarche initiée	56
II) Une logique de dépassement de la commande institutionnelle.....	58
III) Une logique d'imprégnation de l'environnement	62
Conclusion	63
Bibliographie.....	65
Table des annexes	70

L'appropriation des règles européennes relatives à la probation : un enjeu pour le SPIP, une opportunité pour le DPIIP

A l'heure où la probation française sort de l'ombre que lui faisaient les murs de la prison, l'administration pénitentiaire appelle de ses vœux un dogme unificateur afin de moderniser la prise en charge des condamnés en milieu libre.

Les règles européennes relatives à la probation répondent à ce souhait et véhiculent des enjeux forts pour les SPIP en mettant en avant des principes novateurs issus de recherches scientifiques. A défaut de valeur contraignante, ces règles proposent un modèle de référence et un cadre éthique susceptible de guider et d'orienter l'intervention du SPIP. Au-delà, elles présentent un potentiel indéniable dont peut se saisir le DPIIP pour harmoniser les pratiques professionnelles de son équipe et valoriser l'action de son service en inscrivant durablement ce dernier dans une logique de modernisation et de qualité.

La démarche de changement induit par les REP ne pourra cependant aboutir que si elle est partagée. Le DPIIP devra dès lors recourir à un ensemble de leviers pour mobiliser son équipe autour des évolutions à venir et faire ainsi de ces règles une véritable charte d'action pour son service.

Mots clés : probation, modernisation, résistance au changement,
accompagnement, management