

**L'ACCOMPAGNEMENT
AU DISPOSITIF
D'EVALUATION DES PPSMJ :**

**UN ENJEU MANAGERIAL
POUR LE DPIP.**

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire de recherche peut apparaître comme un travail individuel. En effet, le « jeune » chercheur est seul face à une « pile » d'ouvrages et d'articles à lire, seul face aux agents des SPIP pour mener ses entretiens, toujours seul face à son clavier d'ordinateur pour la phase ultime de rédaction. Or, il n'en est rien ; le travail de chercheur est bel et bien un travail « collectif » et « social ». Aussi, l'exercice des remerciements ne représente pas à mes yeux un passage obligé mais l'occasion de témoigner toute ma gratitude à celles et à ceux qui m'ont « donné à penser », qui m'ont aidé, soutenu, aiguillé... Bref, un immense merci à celles et à ceux qui m'ont permis de dépasser les difficultés inhérentes à un travail de recherche et qui ont rendu cette expérience moins douloureuse et même extrêmement plaisante.

Je tiens à remercier en premier lieu ma Directrice de mémoire, Madame Bessière.

Travailler avec M. Camu a été pour moi un honneur et un plaisir. Je le remercie pour ses conseils, sa disponibilité et l'envie qu'il a su me donner lors de chacune de nos discussions.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe du SPIP où se sont déroulés mes stages et tout particulièrement ma tutrice et la Directrice de l'antenne de Gradignan, qui a pris de son temps pour m'accompagner dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également « ma promo » : merci pour cette formidable année !

Enfin, je remercie chaleureusement Anne Claude pour un tas de raisons qui, si je devais les énumérer, nécessiteraient plus de mots que ceux utilisés pour la rédaction de mon mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	6
METHODOLOGIE.....	10
<u>CHAPITRE I</u> : L'évaluation nouvel outil de la politique publique de la prévention de la récidive.....	12
1 L'évaluation, une notion évolutive source de réflexion.....	12
2 Un écho entre passé et présent : une continuité de fait.....	22
3 Crispations et interrogations autour du coeur de métier.....	26
<u>CHAPITRE II</u> : Le changement au service de l'accompagnement et de l'explicitation de l'évaluation de la PPSMJ.....	33
1 La difficile mission, pour le DPIIP, de concilier la commande institutionnelle et la réalité locale.....	33
2 La dynamique du changement : temps d'action, d'évaluation, de réflexion	39
CONCLUSION.....	45
ANNEXES.....	49

GLOSSAIRE

AP	: administration pénitentiaire,
APPI	: Application des Peines Probation Insertion - progiciel assurant la liaison entre les services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP) et les juges d'application des peines (JAP),
CPIP	: Conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation,
DAP	: Direction de l'administration pénitentiaire,
DAVC	: Diagnostic à visée criminologique,
DOS	: Diagnostic orienté de la structure,
DFSPIP	: Directeur fonctionnel des services d'insertion et de probation,
DISP	: Direction inter-régionale des services pénitentiaires,
DPIP	: Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation,
DSP	: Directeur des services pénitentiaires,
JAP	: Juge d'application des peines,
PIP	: Personnels d'insertion et de probation,
POPS	: Plan d'objectifs prioritaires de la structure,
PPR	: Plan de prévention de la récidive,
PPSMJ	: Personne placée sous main de justice,
SPIP	: Service pénitentiaire d'insertion et de probation.

INTRODUCTION

« Il ne faut pas changer, ou alors il faut que le changement soit devenu une habitude »¹, cette phrase énoncée par François Mitterrand lors de sa campagne électorale de 1981 représente bien à elle seule, les peurs, les contradictions de chacun vis-à-vis des nouveautés et des modifications. Aussi, il apparaît nécessaire d'accompagner tout changement, tant au niveau sociétal que professionnel. Néanmoins, la société, et plus particulièrement celle de l'Occident, se retrouve confrontée depuis plusieurs décennies à un processus d'évolution constant et sur-multiplié. A la racine de cette grande inquiétude contemporaine existe le sentiment d'être emportés dans un incroyable changement d'époque. Chacun de nous pressent la radicalité de ces transformations dans lesquels nos sociétés humaines sont entraînées à marche forcée. Un monde commun, avec ses représentations collectives, ses récits fondateurs, son ordre symbolique, ses régulations et ses croyances est bien en voie d'écroulement.

Quant au monde « nouveau » dans lequel nous entrons, il demeure largement indéchiffrable.

Ce désarroi travaille l'imaginaire collectif et structure en secret la plupart des débats contemporains. Nous vivons assurément, mais à tâtons, l'une des très grandes ruptures historiques qui, à l'exemple de l'effondrement de l'Empire Romain, de la Renaissance, des Lumières ou de la révolution industrielle, ont accouché d'un monde tout autre. Au mot « mutation », un peu galvaudé, il est préférable d'employer le concept de « bifurcation », qui vient des sciences mathématiques et qui fut popularisé par le prix Nobel de chimie Ilya Prigogine². Il désigne un changement d'état, un incroyable saut qualitatif. La bifurcation que nous vivons depuis une trentaine d'années par sa rapidité et son ampleur, est vertigineuse. Par sa rapidité, surtout. Tout se passe comme si les changements (technologiques, géopolitique, culturels, spirituels) étaient allés plus que la la pensée. Notre intelligence du monde n'est pas en panne, elle est en retard, ce qui n'est

1 - Extrait d'un discours en Chine de François Mitterrand - 15 Février 1981

2 - Il a reçu le prix Nobel de chimie en 1977. Il révèle une théorie parallèle à la théorie du chaos, la présentation sur les structures dissipatives et l'auto-organisation des systèmes.

pas la même chose.

Les principales disciplines du savoir n'ont pas encore eu le temps de forger les concepts qui nous permettent de mieux comprendre ces changements et donc de conjurer la crainte qu'ils inspirent. Comme le flot d'une rivière en crue, la fuite en avant de l'économie, de la techno-science, de la globalisation financière, des médias mine et cafouille nos anciens repères. Elle semble nous arracher des mains des instruments grâce auxquels nous parvenions, vaille que vaille, à piloter notre histoire.

Dans ce cadre, la sphère travail connaît des reconfigurations importantes dans sa forme, ses modalités et ses conditions d'exercice. Dans ce contexte professionnel très instable, les questions relatives à la santé et à la qualité de vie au travail, à l'accompagnement professionnel, à la prise en charge d'agents fragilisés ou encore à la conduite des changements requièrent des approches théoriques et méthodologiques renouvelées. Aussi, le « changement » n'est plus l'apogée du secteur privé. Depuis, les premières réformes initiées par Michel Rocard de modernisation de l'action publique et donc de son « bras armé » l'administration publique, se met en place réellement la version française du *New Public Management*.

Dans son ouvrage Philippe Bezes³ indique cependant que, durant la période de Michel Rocard qui institutionnalisera la démarche « modernisatrice » visant à accroître l'« efficacité » de l'administration, avec le lancement du programme intitulé « Renouveau du Service Public » en février 1989, reste la première initiative forte du genre. Ensuite s'installe solidement la version française du "*New Public Management*", via son *étatisation*, et ce en dépit de l'échec apparent du dispositif de réforme engagé. L'État est désormais conçu comme un "stratège" : les cadres doivent se concentrer sur la conceptualisation de l'action publique - revalorisant ce faisant un statut en crise. Dans ce contexte de réformes continues, l'action des services d'insertion et de probation ont vécu une évolution permanente.

La dernière réforme engagée consiste en l'évaluation des personnes placées

3 Philippe Bezes « réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962 – 2008). PUF. Coll. 'le lien social » - 2009.

sous mains de justice (PPSMJ). Celle-ci inspirée par le modèle d'Amérique du Nord s'appuie sur la détermination de modalités de prise en charge de la personne contrevenante, en estimant le risque de récidive et le potentiel de réinsertion sociale que présente cette personne en tenant compte notamment de ses besoins en lien avec son problème de délinquance et des ressources qu'elle requiert en matière d'encadrement et d'accompagnement. Ce dispositif québécois définit, selon l'article 12 de la « Loi sur le système correctionnel », que les services correctionnels doivent évaluer toutes les personnes qui leur sont confiées dès leur prise en charge. L'évaluation peut donc être faite avant la sentence, après la sentence ou avant et après la sentence.

En France, en appui des expériences mises en œuvre par ailleurs, le Ministère de la Justice a initié une évaluation des PPSMJ dont le projet de ce dispositif a été piloté principalement par des personnes relevant de l'administration pénitentiaire (CPIP, cadres de la filière insertion et probation et représentants de la direction de l'AP). Cet outil est présenté comme permettant d'harmoniser nationalement l'évaluation des personnes confiées aux SPIP « afin de déterminer le mode de prise en charge le plus adapté ».

Ainsi, dans ce cadre mouvant permanent depuis quelques années sont apparues des craintes, des incompréhensions et donc des crispations dans la mise en œuvre de certaines mesures. Par exemple, l'évaluation qui puise sa généralisation après une phase d'expérimentation semble ne pas s'imposer aux acteurs de la filière insertion et probation.

Dans une période de recherche de reconnaissance, d'identité et de sens du « métier » les conseillers expriment un sentiment de perte de contrôle sur les modalités de prise en charge des publics suivis. Aussi, le rôle du DPIIP apparaît comme primordial dans l'accompagnement de ces diverses évolutions en cours.

Dans ce contexte, comment le directeur pénitentiaire d'insertion et de probation peut-il inciter les conseillers à développer l'évaluation tout en leur laissant l'initiative de déterminer les modalités de prise en charge?

En d'autres termes, en quoi la mise en place de nouveaux outils peut être un

moyen de redonner du sens au travail, de renouveler les méthodes de travail? Il s'agit, pour répondre à cette problématique première, de dégager dans un premier temps en quoi la formalisation et l'évolution des outils d'évaluation questionnent le sens du suivi à mettre en place en aval (I) ; puis de réfléchir à la façon dont le DPIP peut s'approprier les consignes institutionnelles afin d'accompagner un changement d'organisation de son service, de manière à donner une cohésion au travail d'équipe (II).

Cette analyse repose sur un regard croisé entre les cadres et les équipes. Celui-ci s'est essentiellement appuyé sur des échanges informels qui ont permis d'étayer les axes de recherches théoriques.

* * *
*

METHODOLOGIE

Sur la thématique « accompagner les équipes dans le processus d'évaluation », je me suis dans un premier temps interrogé sur l'articulation entre l'évaluation et les modalités de prise en charge. Mes premiers questionnements ont servi de trame aux enquêtes exploratoires effectuées sur mes divers lieux de stages. En plus de ces enquêtes sur le terrain, ma réflexion s'est enrichie de recherches théoriques et de retours d'expériences professionnelles.

Les premiers retours de mes enquêtes ont mis rapidement en exergue la pertinence de ma problématique. Cependant, j'ai constaté aussi que la notion « d'évaluation » était différemment interprétée. En effet, il est apparu que cette nouvelle pratique professionnelle renvoyait à une telle pluralité de paramètres que le premier réflexe a été d'essayer de les ordonner afin d'y repérer une logique, un sens.

Devant ce constat d'absence de définition précise et partagée, surtout par les agents, j'ai commencé à centrer le questionnement sur la définition de l'évaluation, tout en continuant à considérer l'articulation comme étant encore potentiellement pertinente. Parallèlement, le thème s'inscrivant dans un contexte de réformes en cours, et vu mes questionnements de DPIP stagiaire, j'ai axé le second volet de mes recherches sur le thème du rôle du directeur devant l'appropriation à l'accompagnement au changement.

Dans un premier temps afin de confronter mes démarches théoriques à la réalité, j'avais réalisé des questionnaires exploratoires à large spectre diffusés à un grand nombre d'acteurs. Néanmoins, devant le faible flux de retour, j'ai réorienté ma démarche d'enquête. Aussi, j'ai privilégié les « interviews » directs auprès des professionnels. Cette réorientation m'a permis d'affiner et d'adapter mes axes d'exploration aux réponses. Ensuite l'exploitation de l'ensemble de ces données, a entraîné un tri thématique. Ce dépouillement m'a conduit à répartir les réponses entre la définition de l'évaluation et les modalités de prise en charge induite, et, la mise en œuvre de l'accompagnement du changement par le DPIP.

A l'issue de ce dépouillement, ma question de départ s'est reformulée autour des enjeux mis à jour par la réalité professionnelle : la problématique de la définition de l'évaluation et de la définition des modalités de prise en charge, par le CPIP, qui en découlent.

Enfin, de l'exploitation de l'ensemble de ces éléments ma question s'est présentée à terme de la façon suivante :

« comment le directeur pénitentiaire d'insertion et de probation peut-il inciter les conseillers à développer l'évaluation tout en leur laissant l'initiative de déterminer les modalités de prise en charge? ».

* * *
*

Chapitre I

L'évaluation nouvel outil de la politique publique de la prévention de la récidive

1 : L'évaluation, une notion évolutive source de réflexion.

1.1 Des contours à affiner, une pluralité de paramètres.

a) de la mesure de la personne : genèse de la détermination de la grille d'évaluation.

L'évaluation en France de la personne placée sous main de justice puise son origine dans les pratiques « nord-américaines ».

Les services d'éclairage à la cour sont offerts aux tribunaux du Québec par les agents de probation depuis plus de trente ans. Un guide et des procédures sont venus encadrer cette pratique au fil des années. L'expertise développée par les agents de probation a été transférée au nouveau personnel par un processus de supervision et d'assistance professionnelle (*coaching*⁴).

Dès le milieu des années 80, on assiste au Québec, à l'expérimentation de différentes formes de rapports présenticiels. Soucieuse de répondre le mieux possible aux besoins de la cour, la Direction de la probation propose des modèles plus abrégés et plus souples. En 1994, consciente de la nécessité d'uniformiser la structure du rapport présenticiel, la Direction de la probation lance une politique sur l'éclairage à la cour en vue de produire des rapports plus analytiques, **moins axés sur l'histoire sociale et davantage centrés sur la situation actuelle du contrevenant.**

Dans le cadre de la réorganisation de 1995 et de la révision des processus qui a suivi, la volonté de réformer les services d'éclairage à la cour est demeurée manifeste et

4 - En France ces fonctions sont assurées par les cadres (CSIP ou DPIP).

s'est concrétisée dans les décisions de la Direction générale des services correctionnels (DGSC)⁵.

Dans ce contexte les services de probation québécois ont définis différents points d'évaluation :

Préparé à la demande du juge par un agent de probation, le « rapport présentenciel régulier » contient des renseignements pertinents sur le contrevenant et sur les circonstances entourant l'infraction pour laquelle il a été reconnu coupable. Ce document permet au juge, avant de prononcer la sentence, d'obtenir de l'information utile pour déterminer la peine qui convient le mieux au contrevenant.

Rédigé à l'intention du tribunal, le rapport d'admissibilité aux travaux communautaires évalue, à partir de critères établis, l'admissibilité d'une personne contrevenante à l'ordonnance de travaux communautaires.

Élaboré par un agent des services correctionnels, le profil de prise en charge vise à répondre aux besoins d'évaluation de la clientèle purgeant une peine d'incarcération de 30 jours ou moins.

« L'évaluation sommaire » est centrée sur la collecte de données pertinentes et permet de disposer des renseignements nécessaires et suffisants pour appuyer la prise en charge à court terme, la gestion de la peine correctionnelle et les prises de décision pour la mise en liberté ainsi que les conditions et les modalités de surveillance. L'évaluation sommaire est élaborée par un agent des services correctionnels et comprend un plan d'intervention basé sur les besoins de la personne contrevenante et son projet de réinsertion sociale.

L'évaluation, au moyen d'un outil actuariel⁶ de prédiction de la récidive,

5 - La DGSC est l'équivalent de la Direction de l'Administration Pénitentiaire en France.

6 - Les techniques actuarielles déterminent le profil de risque (et des besoins) de l'infracteur et se présentent, par conséquent, comme susceptibles d'allouer adéquatement les ressources pénales disponibles. Adéquatement car, en catégorisant de manière scientifique les individus dans différentes sous-populations en fonction de leur niveau de risque de délinquance future, les techniques actuarielles semblent protéger, le plus rationnellement possible, la société (Simon, 1988, 772 et 779-780 ; Brion 2001, 423).

analyse différents facteurs, tels que les antécédents, les volets social, familial, toxicologique, comportemental et d'autres types, permet de déterminer le niveau de risque et les besoins chez la personne contrevenante. Ces principaux facteurs sont déterminants lors de l'élaboration du plan d'intervention. L'évaluation, en début de mesure, guide les objectifs élaborés et les actions privilégiées dans le plan d'intervention correctionnel. Le processus évaluatif devient donc intimement lié au suivi de la personne contrevenante.

Le plan d'intervention correctionnel (PIC) s'inscrit en continuité avec l'évaluation. Il tient compte des besoins criminogènes et non criminogènes observés chez la personne contrevenante, du niveau du risque et de la réceptivité notée chez cette dernière. Le PIC est continu et unique en ce sens qu'il suit la personne tout au long de son parcours sentenciel, indépendamment des changements d'intervenants (intervenants correctionnels, intervenants contributifs) qui peuvent survenir.

En France, l'administration pénitentiaire a développé le diagnostic à visée criminelle (DAVC). Les objectifs du déploiement de cet « outil » sont définis dans la circulaire⁷ du 8 novembre 2011.

La mise en œuvre et l'appropriation de ce nouvel outil d'évaluation, qui constitue une avancée significative, répond à plusieurs finalités :

- ✓ Les SPIP sont dotés d'une **méthode d'évaluation commune** à tous les personnels pénitentiaires d'insertion et de probation. Le DAVC peut faire l'objet d'évolutions à la faveur des observations et avis que susciteront sa mise en œuvre, afin de renforcer son caractère opérationnel.
- ✓ Cette **harmonisation est le gage d'une égalité de traitement des personnes placées sous main de justice** dans le cadre de leur évaluation. Le DAVC recense tous les champs apparaissant pertinents pour une approche aussi complète que possible de la situation des PPSMJ, afin de faciliter l'analyse et la proposition de mode de prise en charge.

⁷ - Circulaire du 8 novembre 2011 relative au diagnostic à visée criminologique (DAVC)
NOR : JUSK1140051C

- ✓ Le DAVC est accessible sur tout le territoire national à tous les SPIP. Il s'agit donc d'un **outil déterminant pour garantir la continuité de la prise en charge des PPSMJ** en cas de mobilité géographique de ces dernières ou encore en cas de passage entre le milieu ouvert et fermé. Il s'agit d'une évolution particulièrement positive mettant un terme au cloisonnement que l'application APPI instaurait jusqu'à présent.
- ✓ Parce que l'évaluation est constitutive d'un **acte professionnel** propre au SPIP **s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre d'un mandat confié par l'autorité judiciaire**, le DAVC, est, après validation par le directeur fonctionnel des services pénitentiaires d'insertion et de probation (DFSPIP) ou le personnel d'encadrement désigné, transmis automatiquement, via APPI, à l'autorité judiciaire mandante. Il devient ainsi une donnée transversale facilitant tant le suivi par le SPIP compétent que l'information du magistrat mandant, quelle que soit par ailleurs la mobilité géographique de la PPSMJ.
- ✓ Parce que le DAVC s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre par les SPIP du mandat que leur confie l'autorité judiciaire, il n'est **accessible qu'aux SPIP et à l'autorité judiciaire**.

Par ailleurs, d'autres services publics initient une réflexion similaire sur l'évaluation du public reçu. Dans le cadre de Pôle-Emploi 2015, cette structure s'oriente sur une redéfinition du diagnostic du demandeur d'emploi. Ainsi, ce nouveau « diagnostic de retour à l'emploi et de pré-identification de la modalité de suivi et d'accompagnement » doit permettre d'apprécier le niveau d'autonomie du demandeur d'emploi. De plus, à l'issue de cette évaluation le conseiller pourra identifier des axes de travail principal et secondaire, ainsi qu'une pré-identification de l'une des trois modalités de suivi et d'accompagnement. Au même titre que l'administration pénitentiaire, l'enjeu réside dans l'élaboration d'un outil complet d'évaluation qui ne doit pas alourdir la charge de travail des agents de pôle emploi.

Enfin, dans un cadre de budgets contraints et de modernisation des politiques

publiques (RGPP, MAP...) les décideurs publics orientent leurs actions sur la priorisation de l'action publique.

Une des finalités de l'évaluation, hormis une définition pertinente de prise en charge, est l'homogénéisation de celle-ci sur l'ensemble des territoires.

b) de pratiques hétérogènes à une approche globale

La prise en charge d'une PPSMJ « doit s'appuyer sur les entretiens individuels et seulement sur cela »⁸. Avant l'introduction du DAVC au sein des services des SPIP, les agents s'appuyaient essentiellement sur les entretiens. De là, découlait une définition personnelle et non formalisée des modalités de prise en charge de la PPSMJ. Cette pratique a soulevé de nombreuses interrogations. En effet, comment assurer une prise en charge « équitable » pour les publics. De plus, les PPSMJ qui devaient effectuer des changements géographiques ou de CPIP, pour divers raisons, pouvaient ressentir une certaine disparité de traitement.

L'administration pénitentiaire s'est donc engagée dans une réflexion globale afin d'y remédier. La première phase de ce Process est le déploiement d'une application informatique qui assure une traçabilité et une harmonisation des « écrits professionnels ». En effet, la validation des rapports assurent une « supervision » des services. Cette attente est aussi prescrite par l'ordre judiciaire. « L'outil informatique a apporté une "méthode" au sein des SPIP qui nous facilite l'analyse des rapports et assure une prise en charge plus pertinente », le Juge d'application des peines qui tient ce discours estime que cette évolution représente une sécurité juridique vis à vis des PPSMJ.

Le DAVC ne représente pas à lui seul, le garant d'une harmonisation des « écrits professionnels ». Aussi, la commission diagnostic assure un temps d'échanges de pratiques. « La commission diagnostic m'a permis d'élargir mes compétences. Le fait

8 - Définition des « outils » d'analyse préalable à la prise en charge d'une PPSMJ – entretien avec une CPIP.

de pouvoir poser un regard sur le travail de mes collègues est extrêmement positif. Il ne faut pas prendre ce moment comme un instant critique sur les autres. J'ai pris conscience de certaines lacunes de mes rapports et réajusté mon analyse de manière plus précise, notamment, sur les modalités de prise en charge à mettre en œuvre »⁹. Cet interview réalisé auprès d'un jeune professionnel, met en exergue la nécessité d'accompagner le travail des CPIP afin de fixer, à l'attention des magistrats mandants, une politique de service commune. La commission diagnostic, composée de deux ou trois CPIP sous la direction d'un DPIP, a pour objet de valider collégialement les modalités de prise en charge de la PPSMJ et, le cas échéant, de proposer une segmentation dédiée. Il est à noter qu'aucune consigne relative à la segmentation de la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP) n'a été diffusée. Certains SPIP ont pris l'initiative d'anticiper la diffusion d'une circulaire.

Concernant le milieu fermé, il existe une instance dédiée à la définition du parcours d'exécution de peines (PEP), il s'agit de la commission pluridisciplinaire (CPU). Cette dernière constituée des différents acteurs de la détention chargés d'élaborer des axes de réinsertion en vue de la sortie, représente un outil de définition de prise en charge des détenus. Néanmoins, de nombreuses antennes SPIP ont développé le dispositif de « commission de diagnostic » comme en milieu ouvert.

Quelque soit l'instance retenue pour évaluer la PPSMJ et les modalités de prise en charge induites, le SPIP est le service à avoir l'expérience et les ressources associées. Cependant, la pluridisciplinarité est élément complémentaire dans ce Process.

1.2 Le SPIP maître d'œuvre, l'expertise de l'évaluation

a) identifier les différents types de publics via une évaluation

La mission d'évaluation confiée aux SPIP et rappelée par la circulaire DAP du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP, précise

9 - Propos recueillis auprès d'un jeune CPIP.

qu'il revient aux personnels d'insertion et de probation dans le cadre de leur suivi, « d'évaluer et d'analyser les situations individuelles ». La phase d'observation et de diagnostic « qui débute dès le premier entretien, vise à initier chez la PPSMJ une réflexion sur le sens et la portée de la décision judiciaire, à évaluer ses capacités de mobilisation et à définir un plan d'actions ».

A ces fins, l'administration pénitentiaire a élaboré un outil d'évaluation, le diagnostic à visée criminologique (DAVC), qui doit permettre une évaluation devant « aboutir à la détermination par le SPIP des modalités de prise en charge les mieux adaptées au profil de celle-ci ». Mis en place dans l'ensemble des services en 2012, le DAVC est constitué d'un « diagnostic initial » comportant cinq étapes et d'un « diagnostic évolutif » qui permet d'apporter des modifications à l'évaluation initiale selon l'évolution de la personne durant l'exécution de la peine. Le personnel d'insertion et de probation doit effectuer cette évaluation dans un délai d'un mois en milieu fermé et de trois mois en milieu ouvert, puis définir des « axes de travail ».

L'outil présente certains intérêts : il permet tout d'abord de ne pas oublier d'aborder des sujets incontournables durant les premiers temps du suivi et de favoriser l'homogénéisation des pratiques (les professionnels utilisant auparavant des grilles d'entretien très disparates) ; en outre, il prend en compte des « facteurs statiques » et des « facteurs dynamiques », intégrant de fait la possibilité d'une évolution de la personne en fonction des interventions proposées.

La prévention de la récidive passe par de multiples leviers (l'appropriation de la condamnation et la reconnaissance de l'acte commis, la réinsertion professionnelle, les soins, l'éducation,...) qu'il est nécessaire d'identifier par le biais d'une évaluation faite sur la base d'un référentiel unique : en l'occurrence le DAVC. Il peut ainsi être défini comme l'ensemble des critères à prendre en compte afin d'analyser à un moment donné un comportement par rapport à des actes dans un environnement déterminé. Présenté sous la forme d'un rapport rédigé par le CPIP en charge de la personne suivie, cette évaluation permet de définir des hypothèses de travail et des axes d'orientation pour prévenir un éventuel risque de récidive. La notion de risque de récidive ne doit pas être

confondue avec celle de dangerosité dont la portée ne relève pas du seul comportement de l'individu.

Le DAVC permet ainsi de structurer davantage le « plan de prise en charge », en accord avec les recommandations du Conseil de l'Europe (règle 72, 2010), sans qu'il puisse pour autant s'apparenter aux outils semi structurés mis en place dans certains pays étrangers.

b) articuler les modalités d'évaluation pour définir une prise en charge individualisée ou collective de la PPSMJ

La segmentation doit être entendue comme une prise en charge différenciée de la personne suivie au regard des compétences nécessaires et des partenaires utiles tout en maintenant le caractère individualisé de cette prise en charge.

L'orientation vers un segment n'est pas définitif, une réorientation devant rester possible tout au long du suivi pour tenir compte de l'évolution de la situation de la personne prise en charge. Un nouveau diagnostic doit être alors effectué par le CPIP référent, rapport qui fera l'objet d'un nouvel examen interne (cadre ou commission diagnostic).

Un débat subsiste quant au rôle du juge mandant. Le juge garde son pouvoir décisionnel dans le cadre du suivi de l'exécution de la peine. En effet, le juge oriente et contrôle les modalités d'exécution de la mesure notamment par le biais d'instructions générales dont il convient de délimiter l'objet afin qu'elles ne surajoutent pas mais soient complémentaires à l'action du SPIP. Aussi, est-il souhaitable que les instructions portent non pas sur les modalités de la prise en charge, qui relèvent du domaine de compétence du SPIP, mais sur la finalité.

Ainsi, les modalités de prise en charge comme la fréquence des entretiens ou la mise en place de programme de prévention de la récidive (PPR) doivent rester à l'appréciation du service. En revanche, le contenu des obligations à respecter peut être

précisé par le biais des instructions comme par exemple le montant des versements aux parties civiles ou encore la nécessaire vigilance à porter sur l'exécution d'une obligation de soins.

En conformité avec les règles pénitentiaires européennes, la DAP a lancé en 2007 « l'expérimentation à grande échelle d'un ambitieux **programme de prévention de la récidive (PPR)**, qui était au cœur de ce faisceau d'initiatives, et sur lequel portait prioritairement l'effort de la DAP (qui entendait en faire « une orientation stratégique et durable »). Ces programmes promeuvent une approche nouvelle de la problématique du passage à l'acte et de sa réitération, en jouant – à travers la mise en place de groupes de parole en milieu fermé comme en milieu ouvert – des effets de socialisation et d'émulation liés à la dynamique de groupe » (Brillet, 2009).

Les objectifs spécifiques des groupes de parole de prévention de la récidive, sont « d'amener les personnes placées sous main de justice à réfléchir aux conséquences de leurs actes (reconnaissance de la victime dans sa souffrance) et à en assumer la responsabilité » ; « d'accroître à leurs yeux l'intelligibilité de la sanction : la participation au groupe de parole – et l'élaboration du passage à l'acte qui lui est corrélatif – sont faites pour donner du sens au parcours d'exécution de peine » ; de « donner des outils pour repérer (rappel à la loi / connaissance des infractions sur le plan pénal) et apprendre à gérer les situations à risque (développement d'habiletés sociales). Il s'agit d'amener progressivement les participants à « mieux se contrôler », à construire leur propre « programme de contrôle » pour éviter la réitération du passage à l'acte, mais aussi à mettre en place des « stratégies d'évitement » à travers « l'identification des personnes ressources » et « l'acquisition de comportements pro-sociaux » et de favoriser « une adhésion personnelle et individuelle aux soins si nécessaire ».

Les effets de la dynamique de groupe sont avant tout perceptibles dans le rapport à l'autre, dans le sens de la prise en compte des spécificités et singularités d'autrui, ainsi que leur acceptation, malgré la différence observée. Les sujets font également l'expérience d'une forme de « réversibilité », dans un espace-écart qui

permet de « prendre sur soi », afin de ne pas répondre en symétrie, mais de se décaler et de supporter les points de vue divergents, grâce à l'apport de la pensée et de l'expérience des autres. Le groupe offre les conditions d'une reconnaissance de l'altérité et de l'appropriation de postures qui en découle : bienveillance, respect, écoute, conseil, aide, etc. L'ouverture à l'autre permet aux PPSMJ de prendre conscience de l'isolement social dans lequel ils ont pu s'enfermer.

Le travail du groupe permet aux sujets la mise en mots des émotions et l'expression de leurs éprouvés notamment ceux qui, dans un premier temps, étaient dans une posture de retrait (que ce soit à cause de leur timidité ou d'une méfiance). La confrontation à l'autre met en avant les effets d'appropriation d'une image subjective, entendue comme la saisie par le sujet de ses propres spécificités tant en termes de vulnérabilités que de potentialités, dans sa vie courante (coping¹⁰) et dans les moments qui précèdent l'infraction. La dynamique du groupe offre la possibilité de se décentrer et de se distancier par rapport à la représentation que les sujets ont d'eux-mêmes, d'intégrer les similitudes et différences, ce qu'ils veulent être ou ne pas être, amenant à se repositionner. Le travail sur les stratégies d'évitement a permis le repérage des situations à risque et leur contexte d'émergence. La remise en question personnelle au travers du PPR suscite des souhaits d'orientation vers un suivi thérapeutique pour des sujets qui n'en percevaient pas l'intérêt et/ou une réorientation des suivis, pour ceux qui sont en cours.

Si l'appropriation du cadre et des règles du groupe, en tant qu'elles se réfèrent à l'intériorisation de normes et d'interdits (groupe social) apparaît prégnante dans les groupes, l'intégration des interdits externes apparaît plus complexe. Les sujets ont conscience d'avoir enfreint les règles sociales, en référence au Code Pénal, pour les infractions commises. Cependant le rapport à la sanction pénale demeure au niveau d'une contrainte externe et non d'une appropriation subjective qui impliquerait la prise de conscience de ses effets pour la victime et la société. La reconnaissance des interdits étant un préalable à leur intégration, cette appropriation peut advenir ultérieurement

10 - Le terme de « coping » fait référence à l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et un événement éprouvant, afin d'en maîtriser ou diminuer l'impact sur son bien-être physique et psychique .

dans « l'après coup » et dans le travail qui sera conduit avec un CPIP ou dans une prise en charge thérapeutique. De plus, il est apparu dans les évaluations post-groupe un changement de regard porté sur le SPIP, en tant qu'il est maintenant perçu comme une instance d'accompagnement des sujets et non plus uniquement comme une instance de contrôle, impulsant une nouvelle dynamique dans le rapport aux CPIP.

Le groupe favorise l'apparition d'une prise de recul quant aux processus qui conduisent à l'infraction et à leur motivation. Le repérage des situations à risque dans la période antérieure à l'infraction, ou plus globalement dans la vie des sujets, favorise la prise de conscience des dynamiques personnelles et contextuelles qui mènent à l'infraction. L'expérience des autres fait résonance et met en avant les limites d'un défaut de reconnaissance de ses propres difficultés.

2 : Un écho entre passé et présent : une continuité de fait.

2.1 Histoire de l'insertion et de la probation

Rattachée depuis 1911 au Ministère de la justice, l'administration pénitentiaire contribue à l'objectif général de sécurité publique en assumant deux missions : surveiller les personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire (population placée sous main de justice : PPSMJ) et favoriser leur réinsertion sociale.

Les SPIP sont des services administratifs à compétence départementale créés par le décret de 1999¹¹. Il compte un siège et une ou plusieurs antennes auprès des établissements pénitentiaires et des juridictions.

Les SPIP créés en 1999 ont remplacé en les fusionnant :

- ✓ les comités de probation et d'assistance aux libérés (CPAL) : ce que l'on nomme actuellement le milieu ouvert (MO)/hors détention
- ✓ et les services sociaux éducatifs (SSE) : il s'agit du milieu fermé (MF)/ dans les

11 - Décret n°99-276 du 13 avril 1999 modifiant le CPP et portant création des SPIP.

établissements pénitentiaires.

Il s'agit de « jeunes » services exerçant des missions bien plus anciennes comme le suivi de la libération conditionnelle, créée par la loi du 14/08/1885. C'est en effet le régime de la libération conditionnelle qui marque en France l'origine de la probation, terme désignant dans le langage courant un « temps d'épreuve ». En droit, c'est la suspension provisoire et conditionnelle d'une peine assortie de mesures d'assistance et de contrôle.

Avant d'envisager qu'une peine puisse s'effectuer en liberté, les questionnements concernant ses objectifs, buts ou fonctions se sont principalement articulés autour et dans la prison. La peine devait, doit et devra toujours remplir ces fonctions, celles de l'école de la Réaction sociale car « *la véritable fonction de la peine est à rechercher dans la réactivation de la solidarité mécanique, cette solidarité qui découle des règles à sanction répressive, et qui a été rompue par le crime* »¹², et celles de la « criminologie clinique ».

Une fois que les réflexions autour de la peine autorisent le régime de la libération conditionnelle, il faudra encore attendre plusieurs décennies avant la création d'un service auquel seront confiées les missions relatives au contrôle et au suivi du libéré conditionnel. Les deux grandes réformes Amor et Lecanuet, vont dessiner peu à peu les contours de la probation actuelle. La réforme de 1999 et le train de décrets qui suivirent, notamment ceux relatifs aux statuts et l'organisation des services, ont permis de rationaliser une organisation et de mutualiser les moyens pour améliorer les prises en charge considérées comme morcelées par le cloisonnement entre le milieu ouvert et fermé.

Enfin, la circulaire de 2008¹³ correspond d'avantage à une réforme de fond. Sa vocation poursuit plusieurs objectifs dont celui de réaffirmer la dimension « criminologique » du champs d'exercice des missions de la filière et de la doter d'une méthodologie d'intervention plus étayée avec notamment les programmes collectifs, le

12 - J.M. BESSETTE, « La sociologie Criminelle » in *Sociologie Contemporaine*. Dir.J.P. DURAND et R.WEIL, Vigot, 3^e édition, 2006.

13 - Circulaire émanant de la DAP n°113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP. NOR : JUSK0840001C.

DAVC et le suivi différencié.

Il est essentiel de repositionner les SPIP dans le contexte historique afin de mettre en relief les diverses évolutions de ce métier. Par ailleurs, ce rappel éclaire les origines des différents conflits des acteurs de la filière. Le dernier en date, au printemps 2008, repose essentiel sur une opposition aux réformes statutaires annoncées et sur la reconnaissance du métier.

L'annonce de l'évaluation est initiée dans ce cadre social difficile. La majorité des personnels prennent ces décisions comme une remise en question de leur métier.

2. Réforme de l'encadrement dans les SPIP: dernier acte

Les SPIP étaient placés sous l'autorité hiérarchique d'un Directeur de SPIP, nommé DSPIP, et agissant sous l'autorité hiérarchique du Directeur Interrégional des Services Pénitentiaires avant la création des DFSPIP. Le décret du 12 septembre 1972 avait créé les Chefs de Service de Probation, leurs rôles consistant à « coordonner et contrôler l'action des agents et adjoints de probation et, s'il y a lieu, celle des délégués bénévoles ».

Une réforme statutaire d'envergure a été portée par le décret n°2005-448 du 6 mai 2005 relatif au statut d'emploi de Directeur des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation. Il créa le corps des Directeurs d'Insertion et de Probation, modifié par les décrets n° 2006-1827 du 23 décembre 2006 et n°2007-653 du 30 avril 2007, portant statut particulier des Directeurs des Services d'Insertion et de Probation. Ils étaient placés sous l'autorité des Directeurs de SPIP. Les Directeurs d'insertion et de probation (DIP) assuraient l'encadrement des SPIP. Ils pouvaient se voir confier des missions d'études, de coordination, de contrôle et de conception à l'Administration Centrale, dans les Directions Interrégionales des Services Pénitentiaires(DISP) et à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire. Ils pouvaient exercer des fonctions de direction dans les centres pour peines aménagées et les centres de semi-liberté. Ils pouvaient être adjoints

des directeurs de SPIP.

A la suite de la réforme statutaire de 2005 qui créa le corps des Directeurs d'Insertion et de Probation, la fonction d'encadrement des SPIP s'est renforcée. En mai 2008, on comptait 84 DSPIP, 109 DIP et 136 Chefs d'insertion et de probation pour 3500 agents, soit un taux d'encadrement de 9,4 agents par personnel de direction.

Ce double niveau de hiérarchie depuis 2005 et la partition des missions entre Directeurs et Chefs de service sont mal compris par les CPIP dans leur grande majorité, quelque soit leur ancienneté dans la fonction :

Pour certains, la méthode de recrutement différencie les CSIP¹⁴ des DIP alors que pour d'autres, l'absence de clarification des missions vient de la création récente de la fonction de DIP

Depuis, un décret¹⁵ portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation a simplifié le niveau hiérarchique des SPIP. Ce texte fixe les conditions de nomination et de recrutement, de formation, de classement, d'avancement, de mutation et affectation, d'évaluation et notation, et de détachement et intégration des directeurs. Les directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation sont **responsables de l'organisation et du fonctionnement des services pénitentiaires d'insertion et de probation**. Ils sont chargés **d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de prévention de la récidive et d'insertion** des personnes placées sous main de justice dans les conditions prévues par les dispositions du Code de procédure pénale. Ils exercent des fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise, de contrôle de leurs services et d'évaluation des politiques publiques en matière d'insertion et de probation. Ils sont chargés de coordonner et de piloter le travail des équipes pluridisciplinaires placées sous leur autorité.

14 - Le grade de CSIP a été « mis en extinction », c'est à dire que les recrutements à ce niveau de grade sont terminés.

15- Décret n° 2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation - NOR: JUSK1026111D

Ils sont **garants de la cohésion du travail des personnels** placés sous leur autorité, de la bonne exécution des décisions de justice, **ainsi que de l'évaluation des actions conduites envers les personnes placées sous main de justice**. Ils exercent leurs fonctions au sein des services pénitentiaires d'insertion et de probation, ou au sein des directions interrégionales des services pénitentiaires, au centre national d'évaluation, à l'École nationale d'administration pénitentiaire, au service de l'emploi pénitentiaire ainsi qu'à l'administration centrale. Ils peuvent également exercer des fonctions de direction dans les centres pour peines aménagées et dans les centres de semi-liberté. Le corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation comprend deux grades :

- ✓ Un grade de directeur pénitentiaire d'insertion et de probation hors classe qui comporte dix échelons ;
- ✓ Un grade de directeur pénitentiaire d'insertion et de probation de classe normale qui comporte douze échelons.

3 Crispations et interrogations autour du cœur de métier

3.1 Le changement : entre résistance et moteur

a) des résistances inhérentes au changement

Le changement peut faire peur, une période d'adaptation peut être nécessaire. Différents types de résistances peuvent également être observés.

Dans tous les projets, on retrouve la peur du vide, la peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, etc. Un des premiers réflexes est donc de repousser le changement. Souvent, cette dimension de résistance au changement, bien que connue, est omise. Un des enjeux de la conduite du changement est de faire prendre conscience aux acteurs que la perte d'un existant et les risques liés, sont justifiés par des progrès à venir.

Une période d'adaptation est nécessaire aux acteurs concernés. Une des manières pour réduire ce temps d'adaptation et les perturbations qui en découlent (impact sur la charge de travail, difficultés au niveau des ressources) est de mettre les acteurs en situation de simulation en amont. Mais cela est difficile : les individus ont du mal à se remettre en cause et à inventer un futur incertain, d'où le développement de comportements de résistances.

Trois types d'acteurs peuvent être distingués dans un projet de conduite du changement : les décideurs (à l'origine du changement), l'équipe projet (conçoit, gère et réalise le changement), les utilisateurs/bénéficiaires qui représentent tous les acteurs concernés par le changement.

Les lieux de résistance ne sont à priori pas dans les deux premiers groupes qui sont les promoteurs du changement. Les résistances au changement se trouvent plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement. Trois types de comportements peuvent être distingués :

- ✓ Les **proactifs** sont favorables au changement et se positionne comme prescripteurs.
On estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.
- ✓ Les **passifs** sont en attente d'un résultat probant. Ils veulent être sécurisés. Ils représentent la majorité des utilisateurs, soit environ 80%.
- ✓ Les **opposants**, qui représentent 10%, sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

b) le changement : les enjeux de la motivation

Les terminologies de « changement, transformation, évolution » sont aujourd'hui beaucoup utilisées. Des méthodologies de conduite du changement, développées dans les services, connaissent des limites. Mais ne doit-on pas également s'interroger sur les différentes variables du changement, sur les résistances qui peuvent

être rencontrées et les leviers à utiliser pour les éviter.

Le SPIP n'est pas statique, c'est un ensemble dynamique qui évolue avec son environnement et qui représente un collectif dont les propriétés sont différentes de la somme des caractéristiques individuelles. Le service doit donc faire face à des tensions « statique/dynamique », « interne/externe » et « individuel/collectif ». Ces tensions inscrivent les équipes dans une spirale du changement qui fait que chaque action peut être une forme de transformation.

Pour mieux comprendre la logique dynamique et de transformation, il semble important de décrire l'organisation. Une organisation est un ensemble de ressources (humaines, financières, matérielles et fonctionnelles) coordonnées par l'un d'elles (les individus) pour la réalisation d'une finalité justifiée par la création d'une valeur de service public et/ou sociale. La notion d'organisation peut également être expliquée par la mise en relation de deux axes : l'axe individuel/collectif et l'axe présent/futur. Au sein de ces axes, on trouve l'action et la stratégie. L'action est individuelle et présente alors que la stratégie représente le futur et est collective. L'action et la stratégie, opposées par leur définition, sont au cœur des processus organisationnels, elles doivent être en relation étroite. Leur gestion peut être assimilée à une courroie de transmission qui relie l'action à la stratégie. Elle devient conduite du changement quand elle adapte l'action (mise à disposition de ressources et réorganisation) à la stratégie et qu'elle incite l'encadrement à s'interroger sur la réalisation et le bien fondé de cette stratégie. Il est également important que toutes les structures du service se sentent concernées par cette transformation car une structure ne se limite pas à la réalisation de sa tâche mais participe à d'autres processus transverses avec d'autres structures.

L'instabilité environnementale contraint souvent le SPIP à adapter ses plans stratégiques avec la difficulté de les faire appliquer par les activités opérationnelles. Ces changements peuvent être une réaction à des facteurs internes (stratégie, organisation, systèmes de gestion, outils, pratiques ou culture) et/ou externes (législation et réglementation, technologique, partenaire et sociologique). Ces facteurs déclencheurs créent une rupture car il y a remise en cause sur la manière d'agir des acteurs concernés.

Les techniques de conduite du changement doivent définir le dispositif à mettre en œuvre pour répondre correctement à ces facteurs déclencheurs.

3.2 Interrogations et crispations : l'expression de résistances

a) l'expression de craintes sur le diagnostic de la PPSMJ

Le DACV a cristallisé un certain nombre de critiques de la part des professionnels. Dans un contexte de surcharge de travail et de manque d'effectifs, l'aspect chronophage de l'outil, la montée en puissance de l'écrit et d'impératifs bureaucratiques au détriment du travail de relation et d'accompagnement ont été soulignés par les organisations syndicales représentatives des personnels d'insertion et de probation. Ont également été mis en avant l'insuffisance d'accompagnement à l'utilisation de l'outil durant la phase de généralisation et les craintes relatives à l'accessibilité des écrits par le parquet.

Ces éléments expliquent les réticences à utiliser cet outil exprimées par les personnels d'insertion et de probation. Mais seul le refus d'utiliser des outils d'évaluation chiffrés purement actuariels (de type 2ème génération) semble largement partagé au sein d'une profession souhaitant préserver les spécificités d'une approche « n'enfermant pas l'individu dans des cases » et ne donnant pas lieu à une « déresponsabilisation des agents pénaux » et à une dévalorisation de leurs savoirs professionnels.

Une étude récente¹⁶ présente, de façon précise, l'évolution du métier de la filière insertion et probation. Cette thèse soutenue par Xavier de Larminat définit les craintes et les crispations induites :

« L'exécution des mesures en milieu ouvert et des aménagements de peine, en forte augmentation depuis 2004, s'accorde aujourd'hui à des exigences de gestion des risques et de gestion des flux. Cela entraîne un changement de registre de légitimité, les

16 - Larminat (de) X., *Les agents de probation face au développement des approches criminologiques : contraintes et ressources*, Sociologies Pratiques, 2012.

effets sont mesurables à trois niveaux : d'abord, **la mutation du métier d'agent de probation, glissant d'un modèle de travailleur social, privilégiant la polyvalence et l'autonomie, vers une fonction de criminologue**, spécialisé dans l'évaluation et l'orientation des personnes condamnées. Ensuite, l'évolution du système de coopération entre magistrats, agents de probation et partenaires locaux, fragilisé par la personnalisation des échanges et les rivalités, qui tend vers des formes rigides de segmentation des compétences et de contractualisation. Enfin, la reconfiguration des modes de prise en charge, focalisés sur la prévention de la récidive, qui laisse apparaître un modèle hybride entre discipline, surveillance graduée et responsabilisation individuelle des condamnés ».

Ainsi, il apparaît clairement que cette évolution du métier interroge tant sur le fond même du cœur de métier que sur la forme de mise œuvre. L'axe de recherche du présent mémoire s'appuie essentiellement sur la forme de la mise en œuvre de cette évaluation. De Larminat explique que l'identité des CPIP puise sa source dans le métier de « travailleur social », qui repose sur une autonomie marquée. Cette caractéristique s'oppose par la même sur la nécessité de formaliser les échanges, notamment avec les Magistrats mandants, ce qui pour nombre d'agents représente une « mutation angoissante ».

b) en passant par la reconnaissance d'une évolution professionnelle

La question posée, par les CPIP, est : « Cette évolution n'amène-t-elle pas nos métiers à une simple logique de contrôle, voire à une sorte d'accompagnement des politiques de répression ? ».

Paradoxalement, à l'analyse des questionnements diffusés au sein des SPIP, la prévention de la récidive apparaît comme un champ professionnel à investir. Bien entendu, celle-ci appelle quelques précisions. Il est vrai que de ne se référer qu'à la criminologie et axer les missions sur la prévention de la récidive inquiète.

C'est donc dans ce contexte que s'inscrit l'action des SPIP, et d'une certaine façon l'identité professionnelle des équipes. A la question sur la participation, des SPIP, à des politiques publiques qu'on pourrait définir comme répressives, les débats sont parfois assez vifs. Mais il semble admis dans sa grande majorité, que c'est en admettant pleinement ce qui au reste est inscrit dans le statut des PIP, c'est-à-dire l'appartenance à l'administration pénitentiaire, que la filière peut-être crédible dans la défense de la probation, des sanctions alternatives, des aménagements de peine. Mais, il demeure une volonté forte que la peine soit pensée et articulée à des projets de réinsertion. La peine est au cœur du métier. Aussi, il existe un souhait commun d'en faire quelque chose de sensé.

Les tâches de la filière sont aujourd'hui complexes et doivent concourir à l'élaboration de suivis individualisés. « À partir du diagnostic initial d'une situation, d'un travail d'explication de la peine et du système judiciaire et pénitentiaire, il s'agit de développer les perspectives d'aménagement de la peine - ou de différenciation de suivi - afin d'accompagner la personne dans son retour à une vie totalement libre. Ce régime progressif rénové permet des programmes visant à rendre les personnes suivies capables de modifier leur comportement, et cela par une meilleure compréhension des tenants et des conséquences de leur comportement, pour elles-mêmes, pour les victimes, comme pour la société. Nous ne pouvons faire ce travail à la place des personnes, et même dans certaines conditions notre appartenance à l'institution rend les choses plus délicates ». A cette réponse émanant d'une CPIP, à la question sur son rôle, l'acceptation des nouvelles missions semble plus ou moins acquise.

Cependant, à la question relative à la définition d'une identité professionnelle et le positionnement des agents par rapport à l'administration pénitentiaire, une certaine hétérogénéité se dessine. En effet, tous aspirent à un projet commun mais les contours restent personnels et flous. De même, la place à définir au sein de l'administration pénitentiaire n'est pas aboutie et ambiguë. Certains, les plus anciens, regrettent l'abandon de la « tutelle » au Magistrat, d'autres expriment une sensation de solitude liée à l'autonomie des SPIP par rapport aux partenaires institutionnels. Ainsi, cette identité reste à bâtir. Dans ce cadre, il est plus difficile pour le cadre de mettre en œuvre une

démarche d'accompagnement au changement. Le levier de « valeurs communes » est difficilement mobilisable en raison d'une disparité croissante de celles-ci dans la filière insertion probation.

* * *
*

Chapitre II

Le changement au service de l'accompagnement et de l'explicitation de l'évaluation de la PPSMJ.

1 : La difficile mission, pour le DPIIP, de concilier la commande institutionnelle et la réalité locale.

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

1.1 Mise en œuvre stratégique et opérationnelle de la commande

a) négociation institutionnelle processus inhérent à tout changement

A contrario des autres services déconcentrés, Préfectures et Directions Interministérielles, notamment, les SPIIP sont subordonnés à une et seule entité institutionnelle. Ce lien unique se positionne dans une organisation hiérarchisée. Aussi, l'action du DPIIP est soumise à l'aval des DISP qui elles-mêmes doivent rendre des comptes à la DAP. Ainsi, le cadre se positionne entre une mise en œuvre de politiques publiques et les contraintes liées aux équipes. Cette action nécessite pour les décideurs locaux, de faire valoir les enjeux et les perspectives locaux afin de décliner les commandes institutionnelles. Le rôle de relais et d'interface du cadre est primordial, encore plus spécifiquement lors d'accompagnement de « changement ».

Des actes réglementaires ont peu à peu forgé l'organisation des SPIIP. Cette organisation commune s'est imposée par une définition précise et généralisée des missions des services¹⁷. Néanmoins; celle-ci nécessite une adaptation en fonction de

17 - La circulaire DAP du 18 mars 2008 a impulsé une harmonisation des pratiques professionnelles.

l'historique des services, du format et de l'environnement.

Dans ce contexte, la part de liberté réservée aux cadres dans la déclinaison des commandes centrales existe. La période durant laquelle les administrations centrales diffusaient des consignes précises et encadrées est révolue. Le tournant est à fixer par la mise en œuvre de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)¹⁸ qui ne répond plus à une politique de « moyens », donc aisément pilotable depuis les Ministères, mais à une politique de « résultats ». Ce changement de paradigme a permis aux services déconcentrés de définir leurs marges de liberté. Désormais, seuls les objectifs nationaux, au niveau de la DISP, sont diffusés. La déclinaison locale et les modalités de mise en œuvre sont à la charge des cadres. L'évaluation repose sur les résultats obtenus, c'est à dire l'atteinte des objectifs en début d'année. La contrainte réside au niveau des moyens et des ressources mis à disposition pour effectuer ces missions.

Le temps institutionnel, pour présenter les objectifs de l'année et les moyens associés, est, incontestablement, le dialogue de gestion. Le SPIP dispose d'outils pour négocier les objectifs particuliers.

Cette acquisition de plages de liberté doit permettre au DPIP d'appliquer sa « méthode managériale » au niveau local.

b) qualités relationnelles requises : le management d'équipe

Parler de management d'équipes, naturellement vient en association la notion d'autorité. Dans le champ professionnel, l'autorité est un mot très peu utilisé, on préfère parler de « leadership », « d'ascendant », de « charisme ». De même, le mot sanction est rarement prononcé ; le mot « chef » fait rire jaune tellement il fait penser à l'armée et au commandement, sans oublier qu'immanquablement il s'associe à l'adjectif « petit ». Probablement que l'autorité effraie un peu. Pour preuve, la ligne en management est au manager « coach » qui écoute, observe et fait preuve d'empathie pour « accompagner »

18 - LOLF : promulguée en août 2001 pour application définitive à compter de la loi de finances pour 2006.

son collaborateur. C'est sans doute une des raisons pour laquelle les managers du SPIP, se demandent comment exercer leur autorité, puisque leur métier consiste à diriger. entre les droits et les devoirs des uns et des autres, ils doivent veiller aux respects des règles et des engagements et doivent prendre des décisions : évaluations, sanctions, contrôles... les managers se retrouvent parfois pris en étau entre des injonctions paradoxales qui rendent l'exercice de l'autorité compliqué : faut-il diriger et ordonner ou écouter et guider ?

Et puis, il y a les conseillers qui peuvent avoir un rapport résistant ou soumis à l'autorité ; l'un comme l'autre peuvent être néfastes à la relation hiérarchique mais aussi au travail en équipe. A l'inverse, on sait que parfois résister, c'est éviter le pire. Rien n'est à systématiser. Tout est à regarder de près et de façon contextuelle et situationnelle. L'autorité se travaille, se définit pour s'exercer au plus juste.

Elle s'associe à de nombreux verbes : avoir de l'autorité, être autoritaire, exercer son autorité, manquer d'autorité ou en abuser, faire figure d'autorité, faire autorité ou représenter l'autorité. Chacune de ces expressions nuance le mot de façon différente. Et si le concept est abstrait, il est mis en application dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle au quotidien.

Le DPIIP doit obtenir le meilleur des équipes, pour atteindre les objectifs fixés. Au-delà de ses compétences techniques, qui restent bien souvent indispensables pour légitimer son autorité, il apparaît comme une « courroie de transmission » entre le DSPIP ou la DISP / DAP et ses conseillers. "Un bon manager s'approprie complètement les objectifs du service et les relaie auprès de son équipe en suscitant son implication", résume un DSPIP¹⁹. C'est tout l'art du management d'équipe : obtenir sans imposer, écouter et savoir trancher.

Diriger une équipe, « c'est donner du sens aux actions individuelles et collectives de celle-ci, c'est les restituer dans le cadre général du service, c'est gérer aussi les paradoxes : prendre des décisions opérationnelles en les intégrant dans les orientations stratégiques, développer l'efficacité collective tout en privilégiant la

¹⁹ - Entretien avec un DSPIP sur les qualités requises pour un DPIIP.

contribution individuelle, gérer à la fois le court terme et le long terme, faire cohabiter management hiérarchique et management de projet, manager le changement... le tout dans un contexte fortement évolutif»²⁰. Ainsi, il apparaît que la notion théorique de management soit bien intégrée par les cadres. Cependant, la mise en œuvre diverge selon son appétence au métier, son passé et ses compétences. Le management participatif, décrié par certains comme « dépassé » (cette théorie trouve son origine dans les années quatre vingts²¹); est encore appliqué par certains DPIP. A contrario, des études récentes ont démontré l'origine, de certaines « souffrances au travail » de personnels, liée à l'absence totale de management. Seuls, des objectifs (lorsqu'ils existent) sont définis et les équipes s'auto-gèrent. La perte de repères et de cadres reste déstabilisante pour les équipes. Ce type de management se rencontre dans quelques SPIP, néanmoins les effets restent atténué par le « partenariat » avec l'autorité mandante.

c) communication inter-service : développer les échanges entre pairs

Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'accompagnement au changement. Son utilité n'est plus à démontrer. «Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration des performances du service²²». On constate toutefois que la majorité des SPIP demeure à la traîne en matière de communication interne. Mais que signifie-t-elle au juste ? Communiquer vient du latin «communicare» qui signifie partager. Ramené à l'univers des services, communiquer c'est partager des savoir-faire, mais aussi et surtout un savoir-être commun, une culture. En somme, la communication interne est un outil de management. Son rôle, c'est de créer un sentiment d'appartenance des agents, les aider à comprendre la situation générale du SPIP pour favoriser l'atteinte des objectifs définis en amont.

La communication interne permet également d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur. Le fait que des CPIP découvrent une information concernant leurs service par l'extérieur peut s'avérer dommageable pour

20 - Entretien avec un DSP lors du stage découverte DSP.

21 - Discours d'une intervenante lors d'un stage de « management ».

22 - Entretien avec un DPIP.

l'efficacité de celui-ci. Il existe une forte corrélation entre l'engagement des CPIP, leur implication et l'atteinte de l'objectif de changement. «La communication interne, c'est également un moyen efficace pour anticiper les conflits et gérer les situations de conflits sociaux²³».

Les outils de la communication interne sont nombreux et ne cessent de se développer. Leur utilisation repose le plus souvent sur un mix : papier (notes de service, affichages, etc.), électronique (Progiciel de type APPI, courriels, etc.), échanges directs (réunions, entretiens formels ou non, etc.).

Mais quels que soient l'outil et la cible, la finalité sera **de donner du sens aux messages à teneur incitative**. On doit aussi éviter de tout formaliser en laissant, dans la mesure du possible, de la place à l'informel. Il y a toutefois un élément à prendre en considération : la communication interne doit être cohérente avec les valeurs du métier.

« Pour le déploiement de l'évaluation dans le service, nous avons pris le temps (l'équipe de direction) d'expliquer, d'écouter et de démontrer les finalités de ce nouvel outil. Cela fût chronophage, certes, mais les équipes avaient l'ensemble des éléments en leur possession et je pense que l'absence de réels blocages de mise en œuvre découle de la qualité de la communication interne déployée à l'époque »²⁴

1.2 Le DPIP doit obtenir l'adhésion des équipes

En conduite du changement, emporter l'adhésion des équipes au projet est un facteur clé de succès fondamental. Il faut éviter qu'un projet échoue à cause d'un rejet par les intéressés, ou qu'il soit mal mis en œuvre en raison d'une mauvaise préparation ou compréhension. Pour cela, il faut mettre en place une stratégie d'accompagnement et de communication²⁵ pour emporter l'adhésion du plus grand nombre de CPIP, désamorcer les résistances et faire basculer les indécis dans le camp des pro-actifs²⁶.

23 - Entretien avec un DSPIP.

24 - Entretien d'un DSPIP d'un site pilote de la « fiche évaluation ».

25 - Cf. § c) du II-1-1.

26 - Cf. § a) du I-3-1.

La conduite de changement place le DPIIP entre « le marteau et l'enclume » lorsque les équipes s'avèrent réticentes à mettre en place les préconisations de la DAP ou des DISP. En ce qui concerne, l'évaluation des PPSMJ, le DPIIP doit savoir utiliser le « matériau » humain dont il dispose afin d'atteindre l'objectif fixé.

Pour cela, il doit décrire une vision du futur découlant des conséquences du changement. En clair, le cadre explique aux équipes que cette nouvelle procédure formalisée permet de définir les modalités de la prise en charge des PPSMJ, afin d'identifier les axes de travail en amont. De même, il peut présenter les avantages du changement, les gains associés au changement et créer l'envie. Pour cela il met en balance l'effort à fournir pour changer et la valeur ajoutée apportée tant sur le plan individuel que collectif. Cet effort se caractérise par l'équité de prises en charge de la PPSMJ, au niveau du service ou des territoires.

La réussite de ce processus repose aussi sur le niveau d'association des acteurs et sur celui de participation. L'offre de formation est élément clé à l'adhésion. Les réticentes puisent leurs sources dans la peur de ne pas réussir. Les modules de formations assurent un rôle « d'élément psychologique rassurant qui permet de baliser le terrain dans lequel on s'engage ». Cependant, l'effet d'évacuation des craintes qui résulte des échanges occasionnés, lors des formations, et de la possibilité d'exprimer celles-ci reste ainsi sans doute moindre que la formalisation de ces nouvelles « zones d'incertitude professionnelle ». Cette problématique est accrue par la difficulté d'obtenir des formations adaptées à la demande en criminologie, un domaine qui n'est pas encore bien maîtrisé ni formalisé en France²⁷.

Enfin, les équipes attendent à minima de leurs cadres une adhésion. Cette dernière doit se formaliser sous la forme d'une feuille de route présentant les étapes de manière claire et documentée. Cela nécessite un travail en amont de l'équipe de direction. Les objectifs ainsi définis répondent à une logique de réalisme. Cela nécessite de fixer des buts à atteindre à court terme.

27 - La 1^{ère} chaire de criminologie a été créée en 2009, au sein du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

Un autre élément concourant à l'atteinte du changement est de s'appuyer sur une structure reconnue. Dans le cadre de l'évaluation les DISP ont un rôle primordial à jouer. Leur présence et leur enthousiasme lors des étapes clés du changement sont un moteur au changement. Partager une vision commune du progrès contribue à fédérer l'appartenance à un projet commun. De plus, piloter la progression des équipes permet d'avoir une bonne vision de l'avancement et de mettre au grand jour les points bloquants.

Décrire en une suite d'actions opérationnelles et séquencées le chemin de progrès vers le changement rassure, chacun peut s'approprier ses objectifs. Créer une dynamique de changement auprès des agents, décrire les étapes dans le temps et mobiliser autour d'axes d'amélioration dans un tempo donné

2 : La dynamique du changement : temps d'action, d'évaluation, de réflexion

Dans cette partie du mémoire, la notion d'évaluation est synonyme de bilan de l'action menée par le DPIP. Elle ne doit pas être confondue avec celle présentée dans le cadre du DAVC.

2.1 De la nécessité d'évaluer : piloter, une connaissance des terrains pour une meilleure définition du « diagnostic »

a) l'évaluation : des outils à développer et à généraliser

L'analyse des activités est mobilisée, non pas comme une fin en soi, mais pour éclairer ce qu'elles produisent pour les PPSMJ, au regard des missions. Il ne s'agit pas d'une vision simpliste ou mécaniste qui réduirait l'action à une simple compilation de « résultats » individuels. Évaluer les effets, c'est apprécier les changements ou apports,

attendus ou effectifs, prévus ou imprévus, pour les publics (travail sur les faits, respect des obligations, inscription dans une démarche de ré-insertion...), que vise une intervention et pour lesquels on peut raisonnablement dire qu'ils ont été influencés par un aspect de l'accompagnement.

Ces changements ou apports sont appréciés au regard des caractéristiques de la population accueillie ou accompagnée et de ses besoins et attentes, des objectifs poursuivis dans le cadre des missions. Il existe des effets attendus. L'évaluation va contribuer à les mettre en évidence. Tous ne sont pas quantifiables, ce qui ne signifie pas qu'ils ne peuvent pas être constatés et appréciés.

Il appartient à chaque équipe de Direction de se doter des outils permettant de les qualifier et les prendre en compte. Parmi ces outils l'analyse des données issues d'observation structurées, qui permettent une évaluation de la prévention de la récidive ou de tout autre aspect renvoyant aux objectifs principaux.

Deux des enjeux essentiels de l'évaluation interne sont :

- ✓ de conduire les changements nécessaires et d'apporter les améliorations en continu²⁸,
- ✓ d'associer les parties prenantes à l'identification et à l'élaboration des préconisations d'amélioration.

Au cours d'un cycle d'évaluation, l'ensemble des activités centrées sur les PPSMJ et concourant à la réalisation des missions aura été examiné sous l'angle de leur adaptation aux besoins et attentes spécifiques. La planification est de la responsabilité de la direction.

La démarche d'évaluation interne est un des registres du management. L'engagement de la direction du service est une condition essentielle de sa réussite et de son appropriation. La responsabilité du pilotage revient au DPIP, qui doit garantir la tenue et la qualité de l'évaluation ainsi que ses conditions de réalisation.

28 - Voir Annexe II : « Cercle vertueux de l'accompagnement au changement ».

Ainsi l'élaboration du cadre évaluatif est réalisée sous la responsabilité du DSPIP. Cette phase est une opportunité intéressante de renouveler, ou de formuler un accord sur les principaux objectifs poursuivis et les enjeux de l'accompagnement. C'est pourquoi il est recommandé de la réaliser de manière participative. Durant la démarche, il est important, tout en s'adaptant aux particularités des organismes, de distinguer animation de la démarche et fonctions hiérarchiques ; à l'issue de la démarche évaluative, il incombe à la direction de se saisir des constats transmis par le groupe projet ou instance d'évaluation pour élaborer le plan d'amélioration des services rendus. Il lui incombe également de le mettre en œuvre et d'en assurer le suivi.

b) l'évaluation : le temps du retour sur l'action

L'évaluation est un outil du management par objectifs. Elle touche individuellement chaque personnel d'insertion et de probation lors de l'entretien annuel d'évaluation, et l'ensemble du service notamment au travers du DOS et des POPS. LE DSPIP, et par là même le DPIP, fixe des orientations de service intégrant notamment l'attribution d'objectifs individuels. L'évaluation individuelle doit conduire à la détermination d'objectifs personnalisés pour les agents et doit être sources de motivation.

L'évaluation constitue, en outre, un outil de réflexion sur les pratiques professionnelles en créant des échanges entre l'encadrement et les CPIP. Mais l'évaluation annuelle ne doit pas être l'unique moment de la mesure de l'activité du personnel. Les échanges sur les pratiques, les besoins, les évolutions nécessaires doivent être fréquents afin d'harmoniser les prises en charge et repérer les difficultés des agents. A travers les lieux d'analyse des pratiques et les séances de débriefing, l'évaluation doit favoriser une amélioration du professionnalisme, un ajustement des positionnements professionnels, la cohésion d'équipes l'harmonisation et la lisibilité des méthodes d'intervention.

2.2 La nécessité d'évaluer l'action des SPIP

a) Le paradoxe de l'action des SPIP : une activité quantitativement prépondérante, mais qualitativement négligée

L'administration pénitentiaire doit en outre se donner les moyens de mesurer la portée pratique de son action en matière de prévention de la récidive ; les SPIP doivent pouvoir évaluer et valoriser leur action en la matière. Or, actuellement, la prévention de la récidive présente un niveau d'évaluation encore insatisfaisant, car bien trop disparate d'un point de vue méthodologique.

Les quelques enquêtes réalisées ces dernières années en matière d'évaluation de la récidive s'efforcent en réalité plus de définir des « taux de nouvelles condamnations » que des « taux de récidive » à proprement parler. Ces études s'appuient sur deux types de méthodes : le suivi de cohortes, employé par les démographes du bureau des études et de la prospective de la DAP (PMJ 5), et l'analyse rétrospective, qui est celle de la sous-direction de la statistique et des études du secrétariat général du ministère de la justice. La première, qui consiste à observer le devenir judiciaire des condamnés libérés durant une période donnée et à savoir s'ils vont être à nouveau sanctionnés pour une nouvelle affaire, pour quelle gravité et dans quel délai suivant leur libération, est plus exhaustive puisqu'elle groupe les cas de réitération et les autres. La seconde, qui consiste à partir du seul casier judiciaire et à établir, parmi les personnes condamnées une année donnée, la proportion de condamnés avec antécédents dans les cinq ans qui précèdent la condamnation de référence, mesure moins un taux de réitération qu'une proportion d'anciens condamnés dans les sanctions d'une année, ce qui ne permet pas d'analyser les conditions d'une récidive.

La DAP a réalisé ces dernières années une série d'études ciblées sur le devenir judiciaire de sortants de prison (étude sur le taux de récidive des condamnés à la

perpétuité en 2008, étude sur le taux de retour sous écrou des personnes bénéficiaires d'aménagement de peine en 2009) et a entrepris récemment une enquête de grande ampleur, portant sur un échantillon de 8 500 libérés en 2002. Parallèlement, des travaux sont également menés localement (analyse effectuée en 2008 sur le ressort de la Cour d'appel d'Amiens, suivi des mesures de libérations conditionnelles accordées en 2007 et en 2008 aux détenus de la maison centrale de Saint-Martin de Ré, etc.). Le département d'insertion de la DISP de Paris a recruté en 2008 une sociodémographe pour développer son propre outil statistique, évaluer ainsi son action en matière de lutte contre la récidive et produire de véritables outils de pilotage (adaptation du quartier « arrivants » au profil des détenus, choix des activités sportives en fonction de l'objectif de lutte contre la récidive, etc.).

Les évaluations méritent d'être développées et mieux coordonnées d'un point de vue méthodologique. En effet, une meilleure connaissance des déterminants de la récidive et du profil des personnes placées sous main de justice doit permettre de guider le travail des SPIP.

L'observatoire indépendant, que l'article 7 de la loi pénitentiaire a chargé « de collecter et d'analyser les données statistiques relatives aux infractions, à l'exécution des décisions de justice en matière pénale, à la récidive et à la réitération », pourrait jouer un rôle moteur dans l'émergence d'une politique globale d'évaluation des taux de récidive, sans préjudice des stratégies d'évaluation locales initiées dans les DISP.

b) un suivi qualitatif encore négligé

Depuis 2006, 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

Le suivi quantitatif de l'activité des SPIP en milieu ouvert soulève cependant certaines réserves d'ordre méthodologique. La confrontation des différentes données

disponibles sur le milieu ouvert, à savoir celles consignées dans l'application APPI71 et celles inscrites au casier judiciaire, montre tout d'abord que le champ d'action des SPIP ne couvre pas toutes les mesures de milieu ouvert prononcées par les juridictions. En outre, les données contenues dans APPI, s'agissant du nombre de mesures suivies en milieu ouvert par les SPIP, semblent manquer de fiabilité. La DAP explique ce point par l'appropriation encore inégale d'APPI par les SPIP et par les défaillances manifestes de l'infocentre. Elle l'explique également par les difficultés d'articulation que rencontrent parfois les SPIP et les greffes des juges d'application des peines (JAP) dans le traitement informatique des mesures et dans l'archivage des mesures « terminées ». Il en résulte une difficulté à distinguer dans les statistiques ce qui relève de la responsabilité du SPIP et de celle du JAP. Ces éléments plaident dès lors pour la fiabilisation des données saisies dans APPI, la consolidation rapide de son infocentre - la DAP prévoit de le livrer aux services courant 2010 – et la formalisation des relations entre les SPIP et les services d'application pénale, afin d'optimiser leur utilisation partagée de l'application APPI.

* * *
*

CONCLUSION

Le DPIP au sein de son service est confronté à un environnement en constante évolution. Son rôle n'est pas d'assurer seulement la gestion quotidienne de l'activité, mais il est aussi « force de proposition » afin d'apporter des améliorations continues. Néanmoins, le cadre assure la déclinaison au niveau local de commandes institutionnelles. La dernière réforme importante est l'évaluation des PPSMJ avant l'orientation et la définition d'axes de travail et de modalités de prise en charge.

Ainsi, quel peut être le rôle du responsable opérationnel dans la mise en œuvre de telles mesures? De plus, quels sont les leviers d'actions permettant la compréhension, l'adhésion et l'appropriation de celles-ci par l'ensemble des équipes?

La formation initiale, délivrée à l'ENAP, assure au DPIP un socle de savoirs et de mises en situation nécessaires à l'accompagnement au changement. Cette « boîte à outils » offerte au « jeune » cadre doit tenir compte de la typologie et de l'histoire du SPIP. La communication est la clé de voûte de la réussite de tout dispositif d'accompagnement au changement.

Ainsi, le rôle du DPIP est primordial dans l'accompagnement de tout dispositif nouveau. Néanmoins, le management par objectifs est un processus qui permet aux agents de définir leurs propres marges de manœuvres afin de les atteindre. Il est important pour tout cadre de définir et de respecter la marge de liberté laissée aux CPIP.

* * *
*
*

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- ✓ AUTISSIER David, VANDANGEON Isabelle, VAS Alain, « *Conduite du changement , Les concepts-clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 40 grands auteurs* », Dunod 2010.
- ✓ BESSETTE Jean Michel, *la sociologie criminelle* in *Sociologie Contemporaine*, Durant et WEIL, Paris : Ed. Vigot, 2006.
- ✓ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Ed. Du Seuil, 1981.
- ✓ CROZIER Michel, *On ne change pas la société par décret*, Paris : Ed. Grasset et Fasquelle, 1979.
- ✓ DANANCIER Jacques, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif : Contexte, méthodes, outils*, Paris : Ed. Dunod, 2004.
- ✓ IGALENS Jacques, LOIGNON Claude, *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, Ed. Maxima, Paris 1997.
- ✓ LOUBAT J.R, *Penser le management social*, Paris : Ed. Brocher, 2006.
- ✓ MACCIO Charles, *Guide de l'animateur de groupes*, Paris : Ed. L'Essentiel, 2010 (Coll. Savoir Communiquer).
- ✓ MARSAN Christine, *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Bruxelles : Ed. De Boeck, 2008.
- ✓ MINTZBERG Henry, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris : Ed.d'Organisation, 1999.

ARTICLES :

- ✓ Jacques KEDOCHIM, « *Le meilleur changement est celui qui ne se voit pas* », Information sociale, Juillet 2002.
- ✓ Jacques LADSOUS, « *Les quatre niveaux du projet* », Les Cahiers de l'actif, 2006.

- ✓ ALFODI M., « DAVC », Consultant à l'accompagnement, Réponse question posée par CPIP, 02/2012.

Rapports – Etudes :

- ✓ Larminat (de) X., *Les agents de probation face au développement des approches criminologiques : contraintes et ressources*, Sociologies Pratiques, 2012.
- ✓ Conseil de l'Europe, Recommandation CM/REC (2010) du Comité des Ministres aux États Membres *sur les règles relatives à la probation*, 20 janvier 2010.
- ✓ Conseil Économique et Social, *Les conditions de la réinsertion socioprofessionnelle des détenus en France*, La documentation française, 2006
- ✓ Cour des Comptes, *Prévenir la récidive, gérer la vie carcérale*, La documentation française, 2010.
- ✓ Cour des Comptes, *Garde et réinsertion, les gestions des prisons*, La documentation française, 2006.
- ✓ Ministère de la justice, *Annuaire statistique de la Justice 2011-2012*, 2012.

Sites Internet :

- ✓ Site officiel du Ministère de la « sécurité publique du Québec » <http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/services-correctionnels/incarceration-reinsertion/evaluation-correctionnelle.html#c4158> (site consulté en février 2013).
- ✓ Site officiel relatif à la conférence de consensus sur la « prévention de la récidive » - <http://conference-consensus.justice.gouv.fr/> (Site consulté de janvier à mai 2013).
- ✓ Bulletin officiel du Ministère de la Justice et des Libertés : Circulaire du 16 décembre 2011 relative aux attributions respectives du juge de l'application des peines, des autres magistrats mandants et du service pénitentiaire d'insertion et de probation et à leurs relations : http://www.textes.justice.gouv.fr/art_pix/JUSK1140065C.pdf (Page consultée le 01 mai 2013).

Quelques préconisations

1. Généraliser la commission « Diagnostic » à l'ensemble des SPIP. Cela a un double avantage : harmoniser les pratiques professionnelles ; établir un temps d'échanges entre les agents.

2. Établir des outils de pratiques de management accessibles à l'ensemble des cadres afin de partager des dispositifs mis en place et des processus de management (forums, création d'une association des cadres de la filière insertion et probation, réunions spécifiques au niveau de l'échelon inter-régional,...).

3. Impliquer les équipes dans la conception du cahier des charges des formations continues.

4. Développer des outils d'évaluation du « diagnostic » et des modalités de la prise en charge au niveau central.

5. Développer au niveau de la formation initiale des cadres un module spécifique (type « Qualité ») relatif à l'évaluation des actions menées au sein des services et sur la gestion des axes d'amélioration induits.

ANNEXE I

Recommandation²⁹ CM/Rec(2010)1 du Comité des Ministres aux États membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation.

*(adoptée par le Comité des Ministres le 20 janvier 2010,
lors de la 1075e réunion des Délégués des Ministres)*

« Évaluation » :

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. L'évaluation est consignée dans le dossier de l'intéressé et, si nécessaire, jointe au rapport de suivi adressé à l'autorité décisionnaire.

82. L'évaluation reflète également dans quelle mesure le plan d'exécution a été défini, mis en œuvre et a produit les effets attendus. Les services de probation sont habilités à proposer à l'autorité décisionnaire de modifier les modalités de suivi ou de mettre un terme à ce dernier lorsque cela est approprié.

83. L'avis de l'auteur d'infraction quant à la pertinence du suivi est à joindre à l'évaluation.

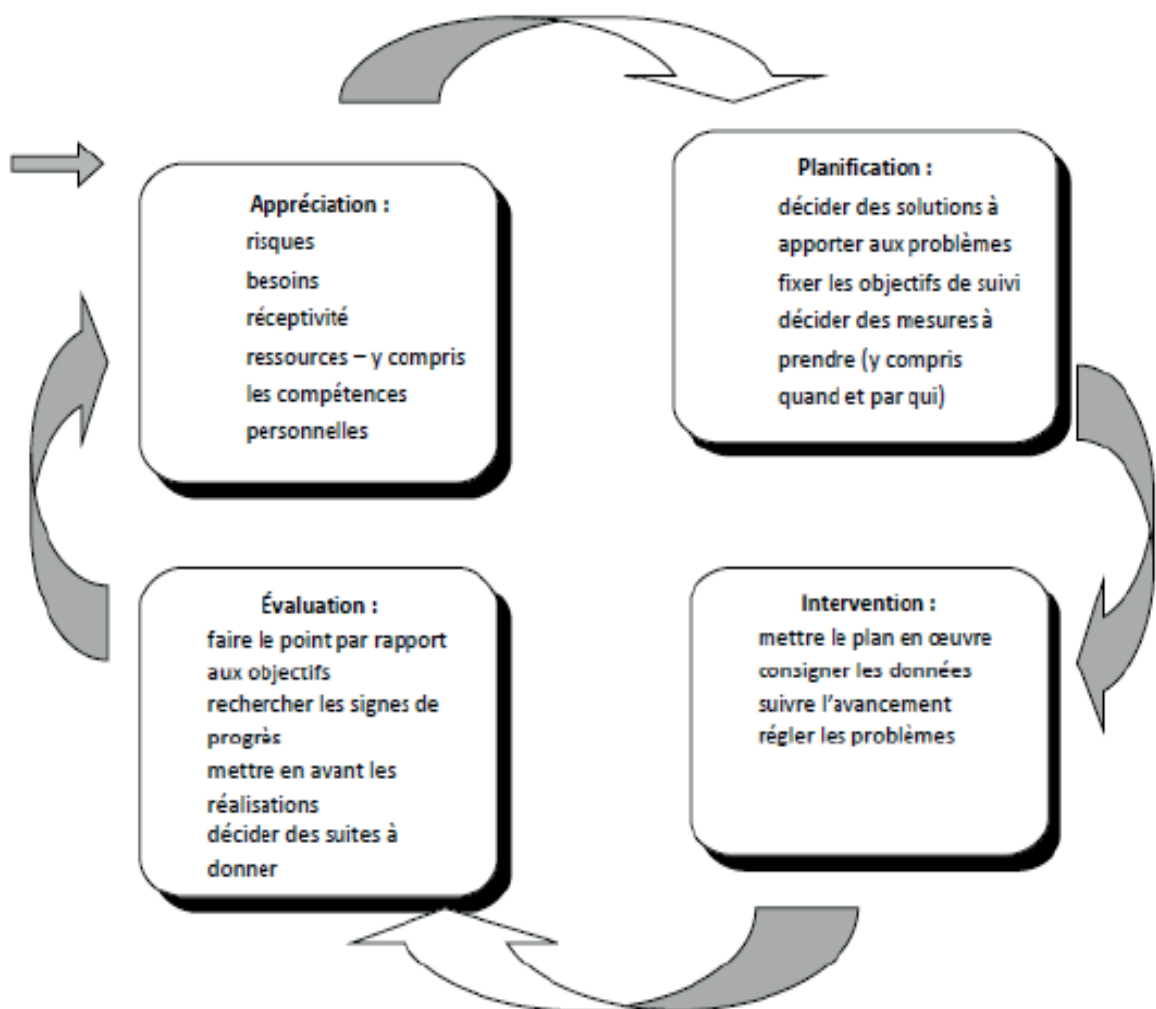
84. A la fin de la période de suivi, une évaluation finale est effectuée. Les auteurs d'infraction doivent être informés que cette évaluation restera dans leur dossier et pourra être utilisée par après.

29 - Issues du site Internet du Conseil de l'Europe / Conseil des Ministres : « <https://wcd.coe.int/> »

ANNEXE II

Cercle vertueux de l'accompagnement au changement.

Ce schéma présente le cycle de vie d'un changement au sein d'une organisation. Il apparaît clairement qu'une démarche d'amélioration continue mobilise les équipes et apporte un objectif commun. Le « manager » doit trouver les outils pour faire vivre cette dynamique.



adapté de Carole Sutton, « Aspire » in Rob Canton et David Hancock (ed.), *Dictionary of Probation and Offender Management*, Cullompton, Willan, 2007

ANNEXE III Grilles d'entretien

Entretiens CPIP³⁰ :

- 1 – Questions diverses sur le parcours, la formation, les différentes affectations, date d'affectation dans le service actuel.
- 2 – De quelle manière vous a-t-on présenté l'évaluation ?
- 3 – Quel type de management a été mis en place pour le déploiement de ce nouvel outil ?
- 4 – Vous a-t-il paru adapté aux enjeux présents ?
- 5 – Quels axes d'améliorations pouvez-vous dégager a posteriori ?
- 6 – Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de ce dispositif ?
- 7 – Quels sont les points positifs dégagés lors de cet accompagnement ?

Entretiens DPIP³¹ :

- 1 – Quels ont été les objectifs définis par la direction ? Ont-ils été définis collégialement ?
- 2 – Pensez-vous avoir eu les outils nécessaires pour l'accompagnement de ce dispositif ? (formations – informations – aides institutionnelles...)
- 3 – Quel a été le positionnement des équipes ? Frein ou adhésion ? Quels ont été les actions menées pour surmonter ces difficultés ?
- 4 – Après une phase de prise en compte du retour d'expérience, auriez-vous mené le déploiement de l'évaluation de manière identique ?

30 - Entretien dirigé et adapté aux réponses.

31 - Entretien dirigé et adapté aux réponses.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE.....	4
GLOSSAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	6
METHODOLOGIE.....	9

CHAPITRE I : L'évaluation nouvel outil de la politique publique de la prévention de la récidive.....

12

1 L'évaluation, une notion évolutive source de réflexion.....	12
1.1 Des contours à affiner, une pluralité de paramètres.....	12
<i>a) de la mesure de la personne : genèse de la détermination de la grille d'évaluation.....</i>	<i>12</i>
<i>b) de pratiques hétérogènes à une approche globale.....</i>	<i>16</i>
1.2 Le SPIP maître d'œuvre, l'expertise de l'évaluation.....	17
<i>a) identifier les différents types de publics via une évaluation.....</i>	<i>17</i>
<i>b) articuler les modalités d'évaluation pour définir une prise en charge individualisée ou collective.....</i>	<i>19</i>
2 Un écho entre passé et présent : une continuité de fait.....	22
2.1 Histoire de l'insertion et de la probation.....	22
2.2 Réforme de l'encadrement dans les SPIP : dernier acte.....	24
3 Crispations et interrogations autour du cœur de métier.....	26
3.1 Le changement : entre résistance et moteur.....	26
<i>a) des résistances inhérentes au changement.....</i>	<i>26</i>
<i>b) le changement : les enjeux de la motivation.....</i>	<i>27</i>

3.2 Interrogations et crispations : l'expression de résistances.....	29
a) <i>l'expression de craintes sur le diagnostic de la PPSMJ.....</i>	29
b) <i>en passant par la reconnaissance d'une évolution professionnelle.....</i>	30
CHAPITRE II : Le changement au service de l'accompagnement et de l'explicitation de l'évaluation de la PPSMJ.....	33
1 La difficile mission, pour le DPIP, de concilier la commande institutionnelle et la réalité locale.....	33
1.1 Mise en œuvre stratégique et opérationnelle de la commande.....	33
a) <i> négociation institutionnelle.....</i>	33
b) <i> qualités relationnelles requises : le management d'équipe.....</i>	34
c) <i> communication inter-service : développer les échanges entre pairs.....</i>	36
1.2 Le DPIP doit obtenir l'adhésion des équipes.....	37
2 La dynamique du changement : temps d'action, d'évaluation, de réflexion	39
2.1 De la nécessité d'évaluer : piloter, une connaissance des terrains pour une meilleure définition du « diagnostic ».....	39
a) <i> l'évaluation : des outils à développer et à généraliser.....</i>	39
b) <i> l'évaluation : le temps du retour sur l'action.....</i>	41
2.2 la nécessité d'évaluer l'action des SPIP.....	42
a) <i> le paradoxe de l'action des SPIP : une activité quantitativement prépondérante, mais qualitativement négligée.....</i>	42
b) <i> un suivi qualitatif encore négligé.....</i>	43
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	46
ANNEXES.....	49

**L'ACCOMPAGNEMENT AU DISPOSITIF
D'EVALUATION DES PPSMJ :
UN ENJEU MANAGERIAL POUR LE DPIP.**

Les services pénitentiaires d'insertion et de probation se sont dotés depuis une dizaine d'années d'un encadrement intermédiaire. Ces cadres assurent le développement et le pilotage de projets d'accompagnement au changement liés à une redéfinition du cœur du métier de l'insertion et de la probation. La dernière grande réforme consiste à l'instauration d'un diagnostic des PPSMJ en s'appuyant sur un outil dédié : le DAVC.

Ce déploiement s'est installé dans un climat social difficile. Dans ce contexte, le rôle du DPIP est apparu essentiel. Comment créer de l'adhésion de l'ensemble des équipes afin de mettre en œuvre une commande institutionnelle ? Comment préserver la marge d'initiative des conseillers dans l'orientation et la définition des axes de travail et de modalités de prise en charge ?

Les enjeux révélés par cette double contrainte pour le DPIP nécessitent une stratégie et un plan opérationnel pilotés par l'équipe de direction. Les outils de management répondent à ce défis, si le cadre définit précisément une stratégie claire et partagée, un plan opérationnel applicable à long terme, une communication compréhensible et un bilan, associé à des indicateurs, suivi d'axes d'amélioration.

5 mots pour le dire :

MANAGEMENT – EVALUATION – CHANGEMENT – ACCOMPAGNEMENT –
PRISE EN CHARGE.