



**MASTER 2**  
**Droit de l'Exécution des peines et Droits de l'Homme**  
**Institut de Droit et Économie d'Agen**  
**Promotion 2016-2018**

**Accueillir les probationnaires en SPIP**

**Process de service, pratique professionnelle impérieuse pour les CPIP et les DPIP**

Mémoire présenté par Damien LANDELLE

Sous la direction de Monsieur François FÉVRIER  
Directeur du département Droit, Institutions et Politiques pénitentiaires  
à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire



**MASTER 2**  
**Droit de l'Exécution des peines et Droits de l'Homme**  
**Institut de Droit et Économie d'Agen**  
**Promotion 2017-2018**

**Accueillir les probationnaires en SPIP**

**Process de service, pratique professionnelle impérieuse pour les CPIP et les DPIP**

Mémoire présenté par Damien LANDELLE

Sous la direction de Monsieur François FÉVRIER  
Directeur du département Droit, Institutions et Politiques pénitentiaires  
à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire

*« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma main, sans aide extérieure non autorisée, qu'il n'a pas été présenté auparavant pour évaluation et qu'il n'a jamais été publié, dans sa totalité ou en partie. »*

*« Toutes parties, groupes de mots ou idées, aussi limités soient-ils, y compris des tableaux graphiques, cartes etc. qui sont empruntés ou qui font référence à d'autres sources bibliographiques sont présentés comme tels (citations entre guillemets, références bibliographiques, sources pour tableaux et graphiques etc.) »*

## REMERCIEMENTS

*Je tiens tout d'abord à remercier M. François FÉVRIER pour la richesse de nos échanges et ses conseils avisés.*

*Je remercie Mme Isabelle GORCE, ancienne Directrice de l'Administration Pénitentiaire, Mme Annie CAUTRES, magistrate du 1<sup>er</sup> grade, Mme Muriel TEXIER, DPIP en charge des Pratiques Professionnelles de la DISP Grand Ouest, M. Philippe POTTIER, ancien Directeur de l'ENAP, Mr. Brian HEATH, Chief probation officer du Probation and After Care Service de JERSEY, M. Yves PERRIER, DFSPPIP Honoraire, et M. Benoît NARBÉY, Délégué au Défenseur des Droits, pour le temps qu'ils m'ont accordé et la qualité de nos discussions.*

*Je suis reconnaissant envers mes collègues du SPIP 72, tous corps confondus, pour leurs encouragements durant cette formation.*

*Je remercie tout particulièrement Lætitia et Stephan pour la confiance dont ils m'honorent.*

*Ce travail est pour ma famille.*

## **SOMMAIRE**

### **Partie 1 – L'accueil de l'utilisateur : un enjeu de pratiques professionnelles**

**Chapitre 1 : Un cadre institutionnel mouvant**

**Chapitre 2 : Une posture professionnelle à acquérir**

### **Partie 2 : l'accueil de l'utilisateur : un enjeu d'efficacité institutionnelle**

**Chapitre 1 : Un critère de meilleure organisation de service**

**Chapitre 2 : Une condition de la légitimité du service**

## PRINCIPALES ABRÉVIATIONS

|        |   |
|--------|---|
| AP     | Administration Pénitentiaire  |
| BEX    | Bureaux d'Exécution des Peines  |
| CAPL   | Comités d'Assistance et de Placement des Libérés                              |
| CCAS   | Centres Communaux d'Action Sociale  |
| CPAL   | Comité de Probation et d'Assistance aux Libérés                               |
| CIP    | Conseiller d'Insertion et de Probation  |
| CPIP   | Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation                          |
| CRPA   | Codes des Relations entre le Public et l'Administration                       |
| DAP    | Directeur de l'Administration Pénitentiaire                                   |
| DDHC   | Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen                               |
| DFSPIP | Directeur Fonctionnel des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation |
| DPIP   | Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation                           |
| JAP    | Juge d'Application des Peines   |
| LOLF   | Loi Organique relative aux Lois de Finance                                    |
| MF     | Milieu Fermé  |
| MO     | Milieu Ouvert   |
| MPO    | Management Par Objectifs  |
| PIP    | Personnels d'Insertion et de Probation  |
| PPSMJ  | Personne Placée Sous Main de Justice  |
| QA     | Quartier Arrivant   |
| REP    | Règles Européennes de Probation   |
| RPO    | Recueil des Pratiques Opérationnelles   |
| SGMAP  | Secrétariat Général de Modernisation de l'Action Publique                     |
| RPE    | Règles Pénitentiaires Européennes   |
| SME    | Sursis Mise à l'Épreuve   |
| SPIP   | Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation                             |
| SSE    | Service Socio-Educatif  |
| TGI    | Tribunal de Grande Instance   |
| TIG    | Travail d'Intérêt Général   |

*« Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. »*

Maya Angelou (1928-2014)



« *A la fois révélateur et victime des insuffisances de la qualité des services, la fonction accueil est généralement négligée dans les services publics « non marchands*<sup>1</sup> ».

Cette citation est révélatrice de toute l'ambiguïté de la notion d'accueil dans les services de l'État : érigée en marqueur symptomatique de la qualité des services publics et pourtant sous-investie.

Elle est extraite du rapport d'Yves Cannac de 2003 intitulé *La qualité des services publics*. Ce rapport conclut sur un résultat inégal concernant les *démarches-qualité* des dits services en France. Les exemples d'administrations ayant accompli des efforts notables s'agissant de l'accueil des usagers sont encore trop peu nombreux et trop dispersés.

Cette négligence interroge. La qualité est pourtant un souci de longue date de l'Administration. Dans son article de 2011 « *Qualité et services publics "à la française" : où en est-on de la qualité publique en France ?* » Nada Abdelkader Benmansour dresse un tableau des différentes étapes-clés de la modernisation de l'État<sup>2</sup> qui situe les premières tentatives d'amélioration de l'action publique en 1985 avec l'apparition des premiers cercles de qualité. Ce tableau rappelle que 1994 fut une année particulièrement consacrée à l'accueil des services publics sous l'impulsion d'André Rossinot, alors Ministre de la Fonction Publique.

Deux ans après la remise du rapport d'Yves Cannac et, après un an d'expérimentation dans six départements, la Charte Marianne, inspirée du "*Charter Mark Award Scheme*" britannique pour un meilleur accueil de l'utilisateur, sera généralisée. Elle réunit aujourd'hui plus de 4500 organismes publics d'après son site<sup>3</sup>.

---

1 CANNAC Yves, *Rapport sur la qualité des services publics*, 2003, page 149, contribution de Bernard Candiard

2 BENMANSOUR Nada Abdelkader, *Qualité et services publics "à la française" : où en est-on de la qualité publique en France ?*, *Recherches en Sciences de Gestion* 2011/4 (N° 85), p.150, [https://www.cairn.info/article.phpID\\_ARTICLE=RESG\\_085\\_0107](https://www.cairn.info/article.phpID_ARTICLE=RESG_085_0107), Annexe n°1

3 <https://kitmarianne.modernisation.gouv.fr/>

Le temps de l'Administration n'est pas celui de la société. Le groupe de travail présidé par Jacques Sauret pour le compte du *Think Tank Terra Nova*<sup>4</sup>, « *L'action publique et sa modernisation : La réforme de l'État, mère de toutes les réformes* », dresse ce constat en 2013 : l'organisation administrative française date pour une large part de Napoléon. Les grands principes de la culture administrative restent ceux du XIX<sup>ème</sup> siècle : un État omniprésent et paternaliste qui autorise, contrôle et veut organiser toute la vie sociale. La pleine mesure des trois évolutions majeures des années 80 (la décentralisation, la construction européenne et la diffusion massive des technologies de l'information) n'est toujours pas acquise alors que les citoyens aspirent à une société plus simple et plus individualisée.

L'accueil dans les services publics ne souffre pas uniquement de négligence ; il est devenu inadapté aux évolutions sociétales.

Cette question a d'ores et déjà été traitée en Établissement Pénitentiaire depuis que Claude d'Harcourt, alors Directeur de l'Administration Pénitentiaire (DAP), a imposé la labellisation des quartiers arrivants (QA) des Établissements Pénitentiaires pour se placer en conformité avec les Règles Pénitentiaires Européennes (RPE). L'accueil de la personne détenue se conçoit nécessairement autrement en Milieu Fermé puisqu'il s'agit d'une institution « *totale* » au sens que lui donnait Goffman<sup>5</sup>.

Mais, en Milieu Ouvert (MO), au sein du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP) en charge du suivi des personnes condamnées, de leur réinsertion et de la prévention de la récidive, l'accueil des probationnaires demeure un processus esseulé. Sa qualité n'est pourtant t-elle pas disparate car soumise aux contingences propres à chaque service ?

---

4 Ce même groupe de travail relève lui aussi l'intérêt de l'accueil qu'il invite à ne pas négliger en en faisant dans sa trentième préconisation un pan entier de l'activité d'un service : « *Proposition n°30 : Repenser l'organisation de l'action publique en distinguant les fonctions d'accueil (entièrement confiées aux communes/intercommunalités), les fonctions d'expertise/traitement et les fonctions de pilotage/évaluation/contrôle .* »

5 Sociologue américain, Erwin GOFFMAN (1922-1982) définit une institution totale comme « *un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées* » *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1979

Cette réflexion s'impose à l'Administration Pénitentiaire (AP) dont le caractère de service public fut affirmé dès la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (DDHC) du 26 août 1789 qui « *annonce l'abandon d'un système pénal féodal au profit de ce qui deviendra, plus tard, la Prison républicaine* ». Caractère réaffirmé dans la loi n° 87-432 du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire qui donne une première consécration législative à l'AP<sup>6</sup>. L'accueil forge la première image d'un service. Il cristallise autour de lui tous les enjeux de la modernisation des services publics. Le Secrétariat Général De la Modernisation de l'Action Publique (SGDMP<sup>7</sup>) fait de lui un véritable marqueur de transformation en portant notamment la Charte Marianne qui milite pour un « *accueil aimable et attentionné*<sup>8</sup> ».

Le terme « accueil » ; la manière d' « accueillir » vient du latin populaire *accolligere* (recueillir), composé de *colligere* qui a donné « cueillir ». Le terme d'accueil en soi ne verrait le jour qu'au 12<sup>e</sup> siècle et serait issu d'un roman d'amour courtois<sup>9</sup>. À partir du XIII<sup>e</sup> siècle, il signifie « prendre » puis « recevoir ». Selon le Petit Robert, « *prendre avec soi, faire entrer l'autre dans son espace* ». Il ne s'agit donc pas d'un recueillement au sens mortifère, d'un repli sur soi qui emprunterait des traits à l'ego ou à la religion mais d'un recueil d'informations partagées de et avec l'autre, d'une richesse d'informations.

Mais l'accueil est aussi un lieu réservé à la réception des demandes et/ou consacré à l'attente et donc, un espace à concevoir. Cet aspect n'est pas purement esthétique et n'a rien d'accessoire. La recherche de solutions de gestion de l'accueil a entraîné l'émergence d'une littérature cherchant en priorité à placer l'utilisateur dans les meilleures dispositions avec notamment l'apparition de différents modèles de files d'attente ( linéaires, distribuées, virtuelles, mutualisées..) allant même jusqu'à l'élaboration de figures mathématiques (« *théorie des files d'attente* » relevant du domaine des probabilités).

---

6 Éléments de politique pénitentiaire, cours de François FÉVRIER

7 <http://www.modernisation.gouv.fr/>

8 Le référentiel Marianne - nouvelle version (sept. 2016)

9 <http://www.cnrtl.fr/definition/accueil>

L'accueil implique dès lors la définition d'une organisation de service spécifique pour une fonction instituée dont l'objet s'adresse à un public déterminé.

De nombreux services se sont ainsi créés : de l'accueil guichet limitant la prestation à une tâche rationalisée à des organisations prenant en charge de façon spécialisée un problème social ou un public précis.

L'aménagement de l'espace, son accessibilité, son organisation, la gestion de la durée de l'attente ainsi que la disponibilité des professionnels en constituent les éléments d'appréciation de leur qualité et leur facilité d'ouverture à l'autre.

L'autre, c'est l'utilisateur du service public. Ce qui marque sa qualification juridique est la reconnaissance de ses droits. Le service public est défini comme toute activité d'une collectivité publique visant à satisfaire un besoin d'intérêt général<sup>10</sup>.

Sous l'Ancien Régime, l'intérêt général était le *bien commun* que le roi avait la charge de défendre pour son peuple. Dans la DDHC, c'est l'« *utilité commune* » évoquée dès l'article 1er : « *Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune* », tandis que l'article 17 évoque une notion voisine, celle de « *nécessité publique* ». Le Larousse définit l'intérêt général comme la « *conception de ce qui est bénéfique à l'ensemble des membres d'une communauté*<sup>11</sup> » et précise qu'« *il est du ressort de l'État de poursuivre des fins d'intérêt général – c'est-à-dire d'entreprendre des actions qui présentent une valeur ou une utilité pour tous ceux sur lesquels s'exerce son autorité- et de les faire prévaloir sur certains intérêts particuliers.* ».

L'utilisateur du service public, lui, se définit comme celui qui utilise un bien public pour satisfaire un besoin et pour faire valoir ses droits. Il bénéficie pour cela d'une prestation fournie par une autorité administrative ou par une personne privée habilitée à agir comme telle.

Cette notion d'utilisateur implique une réciprocité. Elle n'est pas qu'un mouvement allant de l'Administration à l'utilisateur. Comme l'activité du service public relève de

---

<sup>10</sup> [http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service\\_public/187160](http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service_public/187160)

<sup>11</sup> [http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/int%C3%A9r%C3%AAt\\_g%C3%A9n%C3%A9ral/187258](http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/int%C3%A9r%C3%AAt_g%C3%A9n%C3%A9ral/187258)

l'intérêt général, l'usager est un citoyen ce qui implique pour lui droits et devoirs envers l'Administration<sup>12</sup>.

Dans l'Administration Pénitentiaire (AP), cette définition est faussée par la coercition. L'intérêt général fonde en droit les relations de l'État et de la société. C'est en son nom que la personne est condamnée. La contrainte inhérente à la condamnation fait de l'autre avant tout un auteur d'infraction, une personne qui a commis un acte répréhensible par la collectivité et qu'elle met à l'épreuve en la qualifiant de « probationnaire ».

Si, en Milieu Ouvert (MO), la qualité d'usager est reconnue au probationnaire, on parle souvent alors d'« usager contraint ». La notion se conçoit mais l'Administration Pénitentiaire n'en a pas le monopole.

Ce qui caractérise la relation à un service public est le besoin. Le besoin de se soigner lorsque nous fréquentons un hôpital, celui de se mettre en régularité lorsque nous questionnons le Trésor Public ou que nous répondons à une injonction des forces de l'ordre. Personne ne fréquente les services publics par pur loisir<sup>13</sup>. La contrainte est un marqueur commun à tous les services publics dès lors que chacun d'entre nous est soumis au respect de l'intérêt général : celui de respecter les règles élémentaires de circulation pour garantir la sécurité des autres conducteurs, celui d'être transparent quant à ses revenus au nom de l'équité entre des contribuables. Alors que quantité d'écrits insistent sur le caractère polysémique de la fonction de Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (CPIP) tout à la fois travailleur social, psychologue, criminologue...etc, Christian Vigouroux rappelle, lui, que l'usager est à la fois citoyen, électeur, contribuable, syndicaliste, éventuellement requérant et souvent mécontent<sup>14</sup>. Nous pourrions dès lors préférer le terme d'« usagers involontaires » apparu chez Chris Trotter et Martine Herzog-Evans<sup>15</sup>. Encore que l'intention d'être usagers de l'AP n'est pas toujours irréfutable.

---

12 Le chapitre VI du Préambule de la Constitution du 04/11/1848 évoque les « devoirs réciproques obligeant citoyens envers la République et la République envers les citoyens ».

13 Séance de guidance, François FÉVRIER

14 VIGOUROUX Christian, *Déontologie des fonctions publiques*, éditions DALLOZ, 2013-2014,

15 TROTTER Chris, *Suivi des usagers involontaires: probation, délinquance et protection des mineurs*, L'Harmattan, Guide pratique - 3e édition, Préface de Martine Herzog-Evans, juin 2018

Le SPIP n'est pas un service public différent des autres. Le choix de le fréquenter s'impose certes au probationnaire mais, en sa qualité d'usager du service public pénitentiaire, il use de l'AP pour faire valoir son droit à la réinsertion<sup>16</sup> contenu dans la Loi Pénitentiaire du 24 novembre 2009. C'est la relation d'aide qui est moins perceptible à ses yeux. Et c'est un des enjeux de l'accueil en SPIP : faire émerger la relation d'aide. Sinon, ne serait-ce pas là une forme de négation de la fonction de « service » ?

Un accueil authentique en Milieu Ouvert des probationnaires doit consister en une rencontre en un lieu adapté entre le SPIP et le probationnaire ; ente l'État et le Citoyen ; le SPIP se trouvant tenu de placer son usager en position de reconnaître ses droits et devoirs. Mais, dans cette mise en relation, l'administré est-il réellement placé en position d'avoir des exigences ? Peut-on parler de jeu égal ?

N'est-ce pas l'usager qui se trouve contraint de par la nature de sa condamnation ? L'échec d'une mesure de probation en MO n'est-il pas renvoyé d'abord au probationnaire <sup>17</sup> ? Quel besoin impérieux de rénover les pratiques ?

Le SPIP ne peut être indifférent à ces considérations. Avec la diffusion récente du premier Référentiel des Pratiques Opérationnelles (RPO1<sup>18</sup>) qui préconise de favoriser une relation collaborative propice à favoriser l'accompagnement<sup>19</sup>, l'Administration Pénitentiaire fait le choix de s'interroger aussi en Milieu Ouvert sur l'accueil de son public. En quoi l'accueil est-il un gage d'efficacité pour le SPIP?

---

16 Hissé au niveau législatif sous l'effet de la Loi Pénitentiaire de 2009, il n'est pas hasardeux d'affirmer que l'objectif de réinsertion est devenu un Droit à part entière Il souffre pour l'heure d'une affirmation timide, de contradictions et d'ambivalences mais couplé aux autres avancées de l'AP en matière par exemple de maintien des liens familiaux ou d'obligations d'activité, la réinsertion a acquis une valeur qui dépasse le simple objectif. Pour approfondir : *Le droit à la réinsertion des personnes détenues, Actes du colloque, 28 et 29 janvier 2016, Toulouse I Capitole*

17 Sur l'utilisation des ressources communautaires : RPO page 19 et 20

18 Issu des travaux entrepris de la conférence de consensus de 2013 et de l'appropriation de normes européennes comme les REP, le RPO1 vise à harmoniser les pratiques du SPIP et à la doter d'une doctrine d'emploi.

19 RPO1 – Référentiel de la méthodologie de l'intervention des SPIP – Mémo DISP DE RENNES – avril 2018

L'accueil est le premier acte posé par le CPIP. Il constitue en soi une pratique. Celle, en tant que professionnel, de recevoir toute personne dans ce cadre institué. Une pratique qui implique des valeurs professionnelles, des références théoriques, des techniques. Cette définition, si l'on se fonde sur la définition même du travail social<sup>20</sup>, le rapproche d'autant du travailleur social dont il conserve la dénomination dans le CPP<sup>21</sup>.

Pourtant, face au probationnaire, la tentation peut pourtant être grande de centrer l'accueil sur soi, sur ses missions et ses prérogatives. De nier la relation en ne se montrant pas à l'écoute. Ou à l'inverse de pêcher par trop de bienveillance en usant à l'excès d'une posture empathique. De n'être généreux que pour soi, pour la « *vanité narcissique d'être généreux*<sup>22</sup> » parce qu'être accueillant est a priori une vertu sociale.

C'est pour prévenir ce risque que l'accueil doit reposer sur une méthodologie pensée, centrée sur la personne à l'inverse d'une pratique où la mesure judiciaire serait la « porte d'entrée » de la relation. Une méthodologie qui cherchera davantage la recherche d'un terrain commun où chaque partie s'expose afin que soit procédé à une vraie reconnaissance de l'altérité.

Mais accueillir ne se limite pas à « séduire » l'usager. Le rapport de 2016 sur *l'évaluation des politiques interministérielles d'insertion des personnes confiées à l'Administration Pénitentiaire par l'Autorité Judiciaire*<sup>23</sup> relève que pour les acteurs de droit commun, les personnes sous main de justice constituent un enjeu marginal et problématique qui sont de fait peu ou mal identifiées dans leurs systèmes d'informations. Les SPIP devraient donc dépasser un simple rôle d'orienteur et venir compléter l'offre des partenaires de droit commun en assurant une « passerelle<sup>24</sup> ». Il est

---

20 « le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins. Il se fonde sur la relation entre le professionnel du travail social et la personne accompagnée, dans le respect de la dignité de cette dernière. Le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social. » article 1 Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social

21 Art. 132-44 CPP

22 [http://redeker.fr/wa\\_files/L\\_27accueil\\_Ducuing.pdf](http://redeker.fr/wa_files/L_27accueil_Ducuing.pdf)

23 rapport Inspection Générale des Services Judiciaires-Inspection Générale des Affaires Sociales-Inspection Générale des Finances 2016 p. 74

24 DINDO Sarah, *Le sursis mise à l'épreuve une analyse des pratiques de probation en France*, Collection Travaux et Documents, DAP 2013, p. 44

primordial par conséquent d'attacher une importance toute particulière au recueil d'informations et à la clarification des attendus au jour du premier entretien afin de définir les meilleurs dispositifs en adéquation avec les besoins réels de la personne.

L'accueil constitue donc une étape incontournable, aux enjeux multipliés pour le SPIP, mais qui n'est pas codifiée juridiquement. Pour autant, avec la labellisation des QA, l'AP s'en est déjà saisi par le passé pour attester de la concordance de son droit positif avec les textes européens. En MO, le pendant des RPE, les Règles Européennes de la Probation (REP), insiste dans son premier article sur une nécessaire relation positive entre probationnaire et professionnel. Il faut s'assurer de l'adhésion du probationnaire. Le CPIP a, à ce titre, un devoir d'exemplarité, prescrit par les Pratiques Correctionnelles Fondamentales (CCP)<sup>25</sup> qui place l'usager en confiance. Ce dernier n'est ainsi plus seulement le premier garant de l'efficacité du service public par l'expression de ses attentes mais également le premier acteur de sa propre réinsertion, de sa non-dangerosité.

L'adhésion à la mesure est devenue un élément incontournable du suivi. Elle s'envisage aujourd'hui comme un préalable au suivi et non plus seulement comme un processus qui verrait à son terme le probationnaire reconnaître les effets positifs de la prise en charge dont il a fait l'objet<sup>26</sup>. Il en va, pour ce faire, de l'inverse de l'accueil qui ne doit plus être pensé comme une simple introduction mais en process susceptible de faire émerger la relation collaborative CPIP/probationnaire.

Pourtant l'adhésion demeure un critère surévalué car très subjectif<sup>27</sup>. Il n'est pas démontré, par exemple, que la reconnaissance des faits participe à la réinsertion de l'auteur et garantisse la non-récidive. Xavier de Larminat considère l'adhésion comme une récompense pour le professionnel<sup>28</sup>. Pourquoi dès lors remettre en question les pratiques professionnelles d'accueil en son nom ?

Il convient de ne pas occulter une certaine dimension politique. L'action publique repose en grande partie sur la confiance que place en elle ses administrés. Le

---

25 *Core Correctional Practices - TROTTER (C.), Working with involuntary clients : a guide to practice*, Sage, London, 1999

26 DA SILVA Karine, *L'adhésion du probationnaire à la mesure judiciaire, une évidence à l'épreuve*, mémoire ENAP MASTER 2, 2014-2015, page 52

27 Ibid, page 34

28 DE LARMINAT Xavier, *Hors des murs*, PUF, 2014, page 163

gouvernement a lancé en septembre 2017 une démarche intitulée "Action publique 2022" qui a pour but de transformer l'administration publique et son action notamment en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations. La loi de simplification administrative adoptée par le Parlement le 31 juillet dernier reprend cette idée. Le projet de loi « *pour un État au service d'une société de confiance* » institue le droit à l'erreur au profit du public<sup>29</sup>. Adopté en mars 2018 par le Sénat, le texte avait été rebaptisé « *projet de loi renforçant l'efficacité de l'administration pour une relation de confiance avec le public* »

Cette notion est une nécessité pour l'État. Son existence ne repose que sur la confiance de ses administrés. « *La confiance du citoyen dans la puissance publique est en effet au fondement du contrat social et de la démocratie, en ce qu'elle est au cœur de la relation entre souveraineté populaire et représentation* » rappelle Jean-Marc Sauvé, alors Vice-Président du Conseil d'État<sup>30</sup>. Pour Christian Vigouroux : « *Tout agent public comme tout citoyen est conscient de la fragilité de l'État. L'autorité ne vaut que par la reconnaissance et la reconnaissance se bâtit sur la réputation*<sup>31</sup> » Il renchérit « *L'action publique ne vaut que par la confiance des citoyens*<sup>32</sup> » et cite à l'appui de nombreuses références jurisprudentielles montrant l'attachement de l'utilisateur à la notion de considération de l'État et à son attente<sup>33</sup>.

Il y a dans l'accueil un enjeu de reconnaissance pour l'Administration. Un accueil de qualité doit permettre à la personne accueillie de prendre acte de sa condition d'utilisateur. C'est le message qui se doit d'être véhiculé dans les premiers mots que prononcent au téléphone la secrétaire de mairie, le gendarme qui vous demande de vous arrêter sur le bas-côté ou l'infirmier qui s'inquiètent des patients de son hôpital.

---

29 « une personne ayant méconnu pour la première fois une règle applicable à sa situation ou ayant commis une erreur matérielle lors du renseignement de sa situation ne peut faire l'objet, de la part de l'administration, d'une sanction, pécuniaire ou consistant en la privation de tout ou partie d'une prestation due, si elle a régularisé sa situation de sa propre initiative ou après avoir été invitée à le faire par l'administration dans le délai que celle-ci lui a indiqué » Article 2, projet de Loi pour une société de confiance.

30 Intervention de Jean-Marc Sauvé, vice-président du Conseil d'État, à l'École nationale d'administration le 27 mars 2013

31 VIGOUROUX C. « *La Déontologie des Fonctions Publiques* », page 34

32 Op. Cit., page 36

33 CE 08/07/2002, CAA Paris 17/12/2002, CAA Paris 09/05/2001, CE 21/03/2001, CE sect. 20/06/1958, CAA Nantes 09/02/1995, CAA Bordeaux 07/09/2010, CE 14/05/1986, CE 11/05/1979..

Mais l'accueil ne commence t-il pas en réalité bien avant que le CPIP ne prononce ses premiers mots ? On peut légitimement considérer qu'il débute à l'instant où la personne condamnée entend pour la première fois le terme « SPIP » à la barre ou dans le Bureau d'Exécution des Peines<sup>34</sup>(BEX). Le tout juste probationnaire se fait alors d'ores et déjà une représentation qui influera sur la future rencontre. L'accueil échappe au SPIP car il s'inscrit dans la continuité de la chaîne pénale. Dès lors, il n'est en réalité que la somme des dispositions dans lesquelles se trouvent la Personne Placée Sous Main de Justice (PPSMJ) lors du premier contact et que le professionnel doit conforter ou rectifier en application des orientations du service.

A l'appui d'entretiens professionnels, un cadre structurant pour l'accueil peut être objectivé de manière à permettre le déroulé d'un procédé subjectif : l'accueil de l'utilisateur sans lequel le suivi du probationnaire ne saurait être efficient. Cette stratégie politique peut être envisagée au travers de deux prismes : l'un est endogène (Partie 1 – *L'accueil de l'utilisateur : un enjeu de pratiques professionnelles*), l'autre exogène au service (Partie 2 - *L'accueil de l'utilisateur : un enjeu d'efficacité institutionnelle*)

*Recommandation n° 1 : L'accueil est une pratique et un espace pensés à des fins stratégiques. Il doit être réfléchi comme tel.*

---

34 Créée à la faveur de la loi du 9 mars 2004 portant sur l'adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité, dite Loi *Perben II*

## **Partie 1 – L'accueil de l'usager :**

### **un enjeu de pratiques professionnelles**

La valeur de l'accueil du probationnaire est fonction des évolutions continues du SPIP (chapitre 1). Ces dernières ont une influence directe sur la posture du professionnel (chapitre 2).

### **Chapitre 1: un cadre institutionnel mouvant**

D'abord conçue au travers de la pratique du travail social (A), la pratique du SPIP se confronte de fait aux mêmes difficultés (B).

#### **A- Le cœur de la notion d'accueil en SPIP**

L'accueil du probationnaire est une pratique dont les formes sont héritées de l'Histoire (1). Cette dernière met en exergue les considérations croissantes pour la structure du SPIP au détriment de son savoir-faire (2)

#### **1- L'accueil du probationnaire : héritage du travail social**

L'accueil est né de l'acte de charité, d'accueillir son « prochain ». Apparu au 5ème siècle avec la création de maisons des pauvres, ancêtres de l'hospice puis de l'hôpital<sup>35</sup>, il débute dans des lieux à vocation médicale inscrits dans une logique judéo-chrétienne. Il prend forme dans les institutions publiques à la fin du 19<sup>e</sup> siècle avec le

---

35 CHOTARD-VERNE *Martine, L'éthique de l'hospitalité en maison de retraite*, Publibook, janvier 1970 – réédition de 2011, p. 64-66

droit à l'assistance publique<sup>36</sup> qui participe à professionnaliser la relation d'aide. L'accueil devient un acte professionnel relié aux métiers du travail social.

La « probation <sup>37</sup> » française se construit sur des considérations similaires. Au XIXe siècle, l'amendement du délinquant passent par le travail et l'éducation morale dispensée par l'aumônier et l'instituteur. Le milieu ouvert pénitentiaire apparaît avec la libération conditionnelle créée en 1885 qui entraîne l'émergence de comités post-pénaux de patronage<sup>38</sup> des libérés.

Le Comité d'Assistance et de Placement des Libérés (CAPL) créée le 1er février 1946 est donc l'héritier laïc de ce qui était auparavant affaire de charité chrétienne. Il a pour mission de surveiller les libérés conditionnels et d'aider les libérés définitifs qui le souhaitent. Dirigé par le président du tribunal, il repose sur le bénévolat des participants et l'assistante sociale<sup>39</sup> de l'établissement pénitentiaire est chargée de sa coordination.

Il deviendra CPAL (Comité de Probation et d'Assistance aux Libérés) par ordonnance du 3 décembre 1958. Si les agents de probation sont à l'avenir recrutés parmi les éducateurs, le CPAL est alors composé de délégués bénévoles, d'assistants sociaux, d'éducateurs et de membres bienfaiteurs. Yves Perrier<sup>40</sup>, Directeur Fonctionnel des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation (DFSPIP) Honoraire, précise : « Les Comité de probation au sein de l'administration pénitentiaire avaient une structure associative à laquelle les partenaires ne comprenaient rien ce qui rendaient les négociations difficiles. » Cet agrégat de différents corps, disciplines et métiers est un des marqueurs de la probation. Mais aucune doctrine d'emploi ferme n'est posé sur

---

36 La loi du 15 juillet 1893 instaure un devoir d'assistance médicale gratuite, à l'hôpital comme à domicile, qui permet aux personnes privées de ressources d'être soignés gratuitement.

37 Nous emploierons ici le terme de probation tel qu'il est entendu par les REP : « l'exécution en Milieu Ouvert de sanctions et mesures définies par la Loi et prononcées à l'encontre d'un auteur d'infractions. Elle consiste en toute une série d'activités et d'interventions, qui impliquent suivi, conseil et assistance dans le but de réintégrer socialement l'auteur d'infraction dans la société et de contribuer à la sécurité collective. »

38 Un patronage est un ensemble d'initiatives associatives destinées à protéger et à venir au secours des pauvres, à l'origine placé sous la protection d'un saint patron. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Patronage>

39 Le 29 juin 1945, Paul AMOR, directeur de l'Administration Pénitentiaire depuis le 30 septembre 1944, annonce la création dans chaque établissement pénitentiaire d'un service social confié à des assistantes sociales fonctionnaires de l'État. Il prolonge ainsi l'action entreprise pendant l'Occupation, à partir de 1943, par les assistantes sociales et les infirmières du Secours National et de la Croix-Rouge <https://journals.openedition.org/criminocorpus/2005>, *Les missions des assistantes sociales dans la Réforme pénitentiaire après 1945*, Jean-Claude VIMONT

40 Auteur de « *La Probation de 1885 à 2005, Sanctions et mesures dans la communauté* », 04/13 - 1e édition, Dalloz, rencontré le 19 mars 2018 à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP)

la nature du travail du CPAL. Il est concevable que la qualité de l'accueil était fonction du professionnel qui vous faisait face.

Le SPIP apparaît avec le décret du 13 avril 1999. Il fusionne CPAL et Service Socio-éducatifs (SSE) des Établissements. Sa conception a vocation à rassembler tous ces professionnels que le Code de Procédure Pénale (CPP) continue de nommer de travailleurs sociaux, seul terme le plus générique susceptible de rassembler tous ces corps.

Pour Isabelle Gorce<sup>41</sup>, Présidente du Tribunal de Grande Instance (TGI) de Marseille, ancienne Directrice de l'Administration Pénitentiaire, la création des SPIP était une nécessité du fait du : « *...déphasage entre la mission et l'organisation ! La structure du CPAL était devenue déconnectée de la réalité du travail ; une structure administrative inadéquate à moitié associative avec des Chefs de service qui ne pouvaient recevoir d'instruction ; qui subissait une charge de travail grandissante.* »

Un rapport de l'inspection des services judiciaires sur le fonctionnement des CPAL établit un constat<sup>42</sup> en 1993: la diversification des mesures en milieu ouvert [création du Travail d'Intérêt Général (TIG<sup>43</sup>) notamment] et des modes de saisine par les différents magistrats (apparition du Contrôle Judiciaire) ont augmenté significativement les interventions des CPAL (+460% depuis 1970). La Loi de programmation de la Justice de 1995 prévoit alors le doublement de ses effectifs ce qui précipite la réflexion sur la transformation des services amorcée ci et là par des expérimentations de service dit « unifié » entre CPAL et SSE qui, à l'origine, n'étaient pas commandées par l'Administration.

Pour Yves Perrier, ce fait n'est pas anecdotique : l'AP accorde une large part à l'initiative individuelle « *Il y a peu d'administration où l'on peut créer autant. [...] L'ajournement avec mise à l'épreuve ou le service unifié sont des initiatives locales.* »

---

41 Entretien téléphonique du 24/01/2018

42 POUPONNOT M., 2006. Le travail social pénitentiaire en évolution. Une pratique adaptée aux missions assignées ? Mémoire de Master 2 Droit de l'Exécution des Peines et Droits de l'Homme, Université de Pau et des Pays de l'Adour, ÉNAP, Université Montesquieu Bordeaux IV, page 23

43 La création du Travail d'Intérêt Général (TIG) en 1983 poussera le CPAL sur le devant de la scène publique par le travail resserré avec les collectivités territoriales qu'il implique, concomitant des Lois de Décentralisation qui accroît son champ de compétences.

Dans les mois suivants, des circulaires<sup>44</sup> insisteront sur les relations et procédures de travail mais ne viendront pas clarifier les missions du SPIP. L'article D574 reste très général et annonce les tâches sans mise en exergue d'un objectif<sup>45</sup>.

## 2- Une construction marquée par l'empilement législatif

Le Conseil Supérieur de la Magistrature relève dans son avis rendu en commission plénière au Président de la République le 21/03/2011 que « *la lutte efficace contre la récidive nécessite une stabilité législative* » et que « *l'appropriation des réformes par les juridictions et leurs partenaire suppose qu'elles s'inscrivent dans la longue durée, ce qui n'est plus le cas, avec la succession trop rapide de textes* ». Or, la Probation française est depuis sa création interpellée par quantité de textes créant de nouveaux dispositifs qui remettent en question ses mission premières sans jamais parvenir à fixer un cadre durable et qui complique le message à délivrer au probationnaire.

Entre 1958 et 1999, le CPAL a connu le Contrôle Judiciaire en 1970 qui interrogea sur sa place en présentenciel ; le TIG en 1983 qui préfigura la notion de peine communautaire mais questionna aussi sur les moyens dédiés au CPAL ; l'article D49-1 en 1985 qui insista sur la nécessité des aménagements, l'Ajournement avec Mise à l'Épreuve en 1989 qui renforça le caractère probatoire de son travail ; le Placement sous Surveillance Électronique en 1997 qui introduisit la notion de rentabilité de l'aménagement de peine, le Suivi Socio-Judiciaire en 1998 : l'avènement d'une mesure de sûreté importante qui induira la notion de dangerosité.

---

44 *Circulaires d'octobre et décembre 1999 relative aux relations des services pénitentiaires d'insertion et de probation avec les autorités judiciaires et les autres services pénitentiaires et leurs partenaires*

45 « *Le service pénitentiaire d'insertion et de probation concourt, sur saisine des autorités judiciaires, à la préparation des décisions de justice à caractère pénal ; il peut être chargé de l'exécution des enquêtes et des mesures préalables au jugement. A cet effet, il effectue les vérifications sur la situation matérielle, familiale et sociale des personnes faisant l'objet d'enquêtes ou de poursuites judiciaires afin de permettre une meilleure individualisation des mesures ou peines et de favoriser l'insertion des intéressés. Il assure le suivi et le contrôle des personnes placées sous contrôle judiciaire. Il effectue les investigations qui lui sont demandées préalablement à l'exécution des peines privatives de liberté. Le service pénitentiaire d'insertion et de probation met en œuvre les mesures de contrôle et veille au respect des obligations imposées aux condamnés à l'emprisonnement avec sursis avec mise à l'épreuve ou à un travail d'intérêt général, aux personnes faisant l'objet d'une mesure d'ajournement de peine avec mise à l'épreuve, aux libérés conditionnels, aux interdits de séjour et aux personnes visées à l'article L. 51 du code du service national .* »

En 1986, l'insertion est absente de l'article D574<sup>46</sup> du CPP qui présente les missions du service. Le CPAL est présenté comme un service d'enquête et de contrôle. A partir de 1999, le SPIP « favorise l'insertion ». L'article D574 est modifié cinq fois<sup>47</sup> jusqu'en 2014 pour intégrer les mesures de sûreté qui continuent d'apparaître : le Placement sous Surveillance Électronique Mobile et la Surveillance Judiciaire en 2005 rejoints en 2008 par la Surveillance de sûreté.

En 2014, un focus particulier est fait dans cet article sur le rôle du SPIP quant à l'obligation de soins : « Il met également en œuvre les mesures de contrôle et veille au respect de l'obligation de soin prévues par les articles 706-136-1 et D. 47-33 à D. 47-37. » Cette insistance sur la notion de contrôle associée à la création de nouvelles mesures sécuritaire fortes entretient l'ambivalence quant au rôle à tenir ; l'article 1<sup>er</sup> des REP évoquant quant à lui un contrôle si nécessaire<sup>48</sup> de la personne.

En 2008, la circulaire du 19 mars<sup>49</sup> relatives aux missions du SPIP reprenait l'idée que les SPIP favorisent la réinsertion<sup>50</sup>. L'année suivante, la Loi Pénitentiaire<sup>51</sup>, densifie l'action du service public pénitentiaire qui contribue à l'insertion ou à la réinsertion des personnes et mêle sans hiérarchie des intérêts divers : prévention de la récidive, sécurité publique, droits des victimes et droits des personnes détenues, individualisation et aménagement des peines des personnes condamnées mais consacre

---

46 « Le comité de probation et d'assistance aux libérés met en œuvre les mesures de contrôle et veille au respect des obligations ou conditions imposées aux condamnés à l'emprisonnement avec sursis et mise à l'épreuve ou au travail d'intérêt général, aux libérés conditionnels, aux interdits de séjour et aux personnes visées à l'article L. 51 du Code du service national. Il effectue les investigations qui lui sont demandées pour l'exécution des peines privatives de liberté. Il peut également être chargé de l'exécution de mesures préalables au jugement, notamment d'enquêtes de personnalité et de contrôles judiciaires. »

47 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.doidArticle=LEGIARTI000031635148&cidTexte=LEGITEXT000006071154&dateTexte=20170808>

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

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

50 « Les SPIP interviennent dans le cadre du service public pénitentiaire qui participe à l'exécution des décisions et sentences pénales, au maintien de la sécurité publique et doit s'organiser de manière à lutter efficacement contre la récidive en favorisant la réinsertion des personnes » introduction de la Circulaire de la DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation .

51 Loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire

législativement la prévention de la récidive<sup>52</sup> au même niveau que la réinsertion et les missions de garde et de contrôle.

En 2010, le CIP devient CPIP par décret<sup>53</sup> au sein duquel ses tâches sont listées sans mise en valeur d'une motivation première<sup>54</sup>. Sont évoquées tout à la fois les compétences socio-éducatives et les connaissances criminologiques du professionnel.

En 2013, les REP sont diffusées dans les services et présentées comme le nouveau socle d'action du SPIP. Son article premier<sup>55</sup> pose la prévention de la récidive comme but de la Probation. On retrouve le verbe *favoriser* s'agissant de l'insertion mais il convient de ne pas omettre qu'il s'agit d'un texte traduit. 2013 est également l'année de la Conférence de Consensus<sup>56</sup>. La volonté de doter les professionnels d'une méthodologie structurée stable si elle apparaît comme un souci historique n'avait jamais réellement été saisi à bras le corps par le Gouvernement jusque là.

Cette conférence permet en 2014 la création de la Contrainte Pénale et de la Libération Sous Contrainte. La Contrainte Pénale est devenue la référence sur laquelle

52 Cette notion de prévention de la récidive avait toutefois déjà fait son apparition dans le décret n° 2005-445 du 6 mai 2005 relatif au statut particulier du personnel d'insertion et de probation de l'Administration Pénitentiaire, disposant que les PIP « concourent, compte tenu de leurs connaissances en criminologie et de leurs compétences en matière d'exécution des peines, à la préparation des décisions de justice à caractère pénal et en assurent le suivi et le contrôle. Dans ce cadre, ils participent à la réinsertion des personnes placées sous main de justice et concourent à l'action de prévention de la récidive.» mais ici le texte lui confère la force prégnante de la Loi.

53 Décret n° 2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation

54 « Sur saisine des autorités judiciaires, ils concourent à la préparation des décisions de justice à caractère pénal. Ils assurent le suivi de l'exécution des peines et veillent au respect des obligations judiciaires dans un objectif de prévention de la récidive et de réinsertion. Compte tenu de leur expertise en matière d'exécution de peine et d'accompagnement socio-éducatif, de leurs connaissances en criminologie et selon les besoins particuliers des personnes confiées, ils concourent à la préparation et à la mise en œuvre des mesures d'insertion et des dispositifs de prévention de la récidive prévus par les lois et règlements. Ils participent à la politique d'individualisation des peines par le développement des alternatives à l'incarcération et des aménagements de peine dans les conditions prévues par le CPP. Ils œuvrent plus particulièrement au travail sur le sens de la peine, afin de concourir au maintien ou à la restauration de l'autonomie et à la responsabilisation des personnes suivies. »

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

56 Intitulée *Pour une nouvelle politique publique de prévention de la récidive* du 20 février 2013 : voulue par Christiane TAUBIRA, alors Garde des Sceaux, la conférence de consensus avait pour objectif est de formuler des préconisations faisant l'objet d'un vaste consensus afin d'orienter la politique pénale sur des expertises et des éléments fondés qui aboutissent aujourd'hui notamment à la diffusion du RPO1 au sein des SPIP.

les SPIP déclinent à présent le processus de suivi. Elle est portée comme telle dans le RPO1 de 2018 qui reprend sa démarche basée sur l'application de l'article 66<sup>57</sup> des REP pour en faire une méthode.

Mais la Contrainte Pénale a échoué à devenir la peine de référence au stade législatif où elle s'est surajoutée aux autres mesures alors qu'elle était destinée à être une peine unique de probation et au stade pratique où son prononcé est suffisamment laconique car mal distingué du SME, peine de référence de la probation depuis 1958, pour que son devenir soit aujourd'hui clairement remis en question.

L'AP avec le RPO1 tente aujourd'hui un travail de coulée de toutes les définitions d'un CPIP dans un moule unique issu des travaux entrepris depuis 2013 et de l'appropriation des normes européennes. Il vise à concilier l'héritage originel des SPIP, saisis traditionnellement pour l'insertion, avec l'objectif de prévention de la récidive qui s'est progressivement installé puis fut consacré par le circulaire de mars 2008 et la Loi Pénitentiaire de 2009.

Le projet de loi de programmation 2018-2022 et de la réforme pour la Justice sera examiné à l'automne. Il vise à « *offrir une Justice plus rapide, plus efficace et plus moderne au service des justiciables*<sup>58</sup>. Les dispositions qu'il contient<sup>59</sup> auront sans nul doute une grande influence sur les missions du SPIP et par voie de conséquence sur l'accueil pratiqué en son sein .

Depuis 1958, l'inflation législative parallèle aux tentatives de définition d'une doctrine d'emploi entretient la confusion sur le rôle précis que devraient tenir les CPIP. Difficulté à laquelle s'ajoute le fait que le corps des CPIP s'est construit sur des parcours divers aux motivations différentes, le mode d'accès à la profession (Bac + 2)

---

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

58 <https://www.gouvernement.fr/action/projet-de-loi-justice-2018-2022>

59 L'on note principalement : création de la détention à domicile sous surveillance électronique (DDSE) comme nouvelle peine autonome, élargissement du champ du TIG, prohibition du prononcé des peines inférieures ou égales à un mois ferme et, sauf exception, exécution des peines de moins de six mois hors des établissements pénitentiaires, fusion de la contrainte pénale et du sursis avec mise à l'épreuve, renforcement des enquêtes de personnalité, les peines fermes de plus d'un an ne pourront plus être aménagées avant mise à exécution ; la libération sous contrainte au 2/3 de la peine pour les peines de moins de cinq ans d'emprisonnement sera systématisée

demeurant très ouvert. Une citation extraite du travail de Yann COUZIGOU<sup>60</sup> résume toute la difficulté de construire un corps commun «[...]il y a beaucoup de gens qui sont rentrés en tant qu'éducateurs, soit en tant que délégué à la probation, soit en tant qu'agent de probation, soit en tant que conseiller d'insertion et de probation, soit en tant qu'assistante sociale ; il fut un temps où il y avait en milieu ouvert 5 corps et dénominations qui cohabitaient, » Les SPIP sont disparates, les CPIP sont disparates et suivant votre lieu d'habitation, vous ne serez pas accueilli en son sein de la même manière.

*Recommandation n° 2 : S'inspirer du modèle associatif : dans l'histoire de la construction des SPIP, la part de bénévolat et d'associatif n'est pas à négliger. Le RPOI ramène le CPIP à son modèle originelle. L'accueil associatif peut être un modèle inspirant à l'élaboration d'une nouvelle approche de l'accueil en SPIP.*

## **B-Les obstacles à la définition d'une doctrine d'emploi**

L'accueil du probationnaire étant issu du travail social, il en connaît de fait les mêmes faiblesses. Son schéma est pollué par des questions de rentabilité où il peut être difficile de faire sens ( 1 ) et la volonté d'harmoniser les méthodes d'évaluation et d'intervention ne lui accorde qu'une part réduite (2).

### **1- L'accueil du probationnaire confronté aux logiques de rentabilité**

La question de l'accueil est souvent considéré dans le processus d'accompagnement social comme un *allant de soi* sur lequel on pourrait épargner pour gagner du temps. « *Ce temps justement nous manque d'autant plus que la priorité de nos supérieurs hiérarchiques semble être l'accueil. Un accueil de masse, rapide, alors que le travail social ne se résume pas à accueillir pour accueillir*<sup>61</sup>. »

60 COUZIGOU Yann, *De la réinsertion à la prévention de la récidive : quel processus de professionnalisation pour les Conseillers Pénitentiaires d'Insertion et de Probation ?* Master de recherche Travail social, action sociale et société – Conservatoire National des Arts et Métiers, 2011, chapitre 9

61 Les logiques de modernisation du métier d'assistante sociale, <http://lmsi.net/Accueillir-pour-accueillir>

Fin 2016, un rapport d'État<sup>62</sup>, rendu dans le cadre du Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social et de l'adoption des schémas départementaux d'accessibilité des services au public prévus par la loi NOTRe du 07 août 2015<sup>63</sup>, insiste sur le premier accueil social dit « *inconditionnel de proximité* » et formule l'injonction de « *recevoir toutes les personnes qui le souhaitent dans les espaces sociaux prévus à cet effet* ». Le mot d'ordre paraît plutôt simple, il vise à l'immédiateté. Offrir à chacun le plus tôt possible une orientation sociale adaptée, une information immédiate, une ouverture immédiate de droits<sup>64</sup>.

Son instauration ne fut pas sans débats. L'État préconisait « *la mise en pratique du premier accueil inconditionnel par des travailleurs sociaux et ou des personnels socio-administratifs (Ministère des affaires sociales, 2016, p.7).* » Or, « *Ce dernier statut n'existe pas en termes de métier.*<sup>65</sup> ». Certains estimaient qu'il s'agissait là d'un travail professionnel nécessitant des compétences et des connaissances tandis que l'Union nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) pensait par la voie de son délégué général, Benoît Calmels, qu'il n'était « *pas nécessaire de recruter des assistantes sociales, si c'est juste pour orienter* » et doutait que « *le gouvernement embauche des milliers de travailleurs sociaux pour assurer ces premiers accueils*<sup>66</sup> ». Ce débat soulève la tentation de faire la part entre des tâches nobles et non nobles, l'accueil devenant une formalité administrative au sens péjoratif du terme.

Un parallèle peut être fait en matière pénale où la nécessité d'une justice prompte n'est pas une idée nouvelle<sup>67</sup>. Le Bureau d'Exécution des Peines (BEX), émanation du greffe judiciaire destiné à recevoir le condamné à l'issue de l'audience pénale en est l'illustration. Sa création est liée au souci de s'assurer de l'application effective des peines prononcées. La loi n° 2004-204 portant adaptation de la justice aux

62 Guide d'appui à la structuration du premier accueil social inconditionnel de proximité – Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social (EGTS) - (Décembre 2016)

63 Loi no 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

64 États Généraux du Travail Social (EGTS) Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, page 14

65 ROUGERIE Corinne et COUPIAT Pierre, *L'accueil à l'interface du social et de la santé : un analyseur des implications professionnelles* Communication lors du congrès de l'ATHS (Addictions Toxicomanies Hépatites SIDA), 2017 , page 3

66 « *Premier accueil inconditionnel* » : *la place des travailleurs sociaux en question* » (08/09/2016) <https://www.guide-familial.fr/actualite-280005-I209---premier-accueil-inconditionnel---la-place-des-travailleurs-sociaux-en-question-.html>

67 On la retrouve pour exemple chez Cesare BECCARIA « *Plus le châtement sera prompt, plus il suivra de près le crime qui a été commis, plus il sera juste et utile (...)* » Cesare Beccaria, *Des délits et des peines*, § XIX, Promptitude du châtement, Paris, Flammarion, traduction par Maurice Chevallier, préface de Robert BADINTER

évolutions de la criminalité introduit le 9 mars 2004 un nouvel article 707 du CPP : « *Sur décision ou sous le contrôle des autorités judiciaires, les peines prononcées par les juridictions pénales sont, sauf circonstances insurmontables, mises à exécution de façon effective et dans les meilleurs délais* ». Le nouvel article 474 du même Code prévoit que les TGI doivent organiser la comparution dans les 30 jours au plus tard devant le JAP des condamnés libres présents à l'audience ayant à subir une peine égale ou inférieure à un an<sup>68</sup>. En application de cette loi, le décret n° 2004-1364 du 13 décembre 2004 a introduit les dispositions nouvelles (articles D.48-1 à D.48-3 du CPP) tendant à la délivrance par les services du greffe d'informations aux justiciables et consacrant l'instauration des BEX.

Dans les faits, le condamné, au terme de la sentence, est invité à se présenter aussitôt devant le BEX. Restitution de permis de conduire, paiement des peines d'amende, renseignements sur les condamnations prononcées et remise de convocation devant le SPIP, le BEX est destiné à faciliter et accélérer l'exécution des « petites peines ».

Il fut également instauré par souci de rentabilité et d'économies financières. Le rapport sur *l'accélération de la création de bureaux d'exécution des peines (B.E.X.) dans les juridictions judiciaires* d'avril 2006 ne contredit pas cette affirmation, son premier titre s'attachant aux « *marges de progrès, en termes de coûts et de recettes budgétaires, de l'efficience de la justice pénale* ».

La création du BEX a conduit à considérer que la prise en charge par le SPIP devait débiter au plus près du prononcé de la condamnation<sup>69</sup> et la Loi Pénitentiaire a précisé dans l'article 474 « *Le condamné est également avisé qu'il est convoqué aux mêmes fins devant le service pénitentiaire d'insertion et de probation dans un délai qui ne saurait être supérieur à quarante-cinq jours.* »

le SPIP a dû organiser son accueil en conséquence. Pour les structure les plus modestes, c'est l'instauration d'une permanence destiné à recevoir les sortants

---

68 « *En cas de condamnation d'une personne non incarcérée à une peine d'emprisonnement inférieure ou égale à un an ou pour laquelle la durée de détention restant à subir est inférieure ou égale à un an, il est remis au condamné qui est présent à l'issue de l'audience un avis de convocation à comparaître, dans un délai qui ne saurait être inférieur à dix jours ni excéder trente jours, devant le juge de l'application des peines en vue de déterminer les modalités d'exécution de la peine.* »

69 Préconisation n°2 du Rapport LEMAIRE/CAMUS sur la réorganisation des SPIP (09/05/2011) : *La prise en charge par le SPIP est effective dès la notification des obligations, la remise de la convocation à se présenter devant le SPIP et la présentation du probationnaire au SPIP sauf instruction contraire du juge.*

d'audience en entretien individuel avec souvent peu d'éléments si ce n'est la convocation remise par le BEX que le probationnaire serre dans sa main. Les services les plus importants ont dû, eux, appréhender le flux de personnes que cela pouvait représenter et organiser un nouveau mode d'accueil : le « BEX collectif ».

Il s'agit d'un temps d'information collective animé par des CPIP et/ou DPIP qui renseigne les probationnaires quant au déroulé général d'une mesure de probation<sup>70</sup>. Y est effectué une présentation du service et des « règles du jeu » ainsi que leurs conséquences. Avec le temps, ce procédé a cessé d'être un process subi pour devenir un process choisi ; certains services privilégiant le collectif à des fins d'organisation.

Le « *Bex Co* » fait la part belle à l'information descendante et à la collecte des coordonnées et disponibilités du probationnaire mais il ne permet pas un début d'analyse des situations individuelles. Yves Perrier, s'agissant de la généralisation des BEX, note que, si elle « *garantit une prise en charge rapide au plus près de la condamnation et constitue un premier contact, elle n'est pas pour autant synonyme de prise en charge réelle et ne constitue que la concrétisation d'une commande adaptée aux pressions politiques et médiatiques*<sup>71</sup> ». Ce nouveau mode d'accueil en SPIP est symptomatique du glissement identitaire du travailleur social devenu une sorte de « *criminologue-gestionnaire de risques* » sous couvert de modernisation de la probation qui s'avère en fait n'être que le prétexte à une simple politique sécuritaire de gestion de flux<sup>72</sup>.

Le bon déroulé du BEX nécessite un travail commun entre autorités judiciaires et SPIP qui souvent se limite à s'assurer de la bonne délivrance des convocations en des temps célères sans se pencher sur l'opportunité de la délivrance d'un premier message commun au justiciable.

Le BEX remplit pourtant un certain nombre d'attendus de la probation moderne. Il permet une clarification des rôles entre SPIP et probationnaire et offre à l'animateur de mettre en exergue ses qualités. Mais il y a un vrai paradoxe à proposer de bureaucratiser le premier accueil pour le rendre plus accessible. Le collectif peut être

70 cf. Annexe n°2-fiche réflexe SPIP 72

71 PERRIER Yves, *La Probation de 1885 à 2005, Sanctions et mesures dans la communauté* », 04/13 - 1e édition, Dalloz, p. 1095-1096

72 DE LARMINAT Xavier., *a probation en quête d'approbation : l'exécution des peines en milieu ouvert entre gestion des risques et gestion des flux*, Thèse de doctorat en Science politique, CESDIP, Sous la direction de René Lévy, 2012p. 464

sujet d'angoisse. Il réifie la personne et peut lui renvoyer le sentiment qu'elle est comme les autres le produit de la « machine judiciaire ». Il demeure difficile d'estimer qu'il s'agit là d'un véritable accueil. C'est la délivrance d'un message. Qu'il soit bienveillant participe au bon déroulé de la prise en charge mais n'en marque pas le début.

Participer à l'industrialisation de la justice est-il conciliable avec la notion d'accueil ? Le « *Bex Co* » correspond t-il bien à l'esprit du RPO1 ?

Travailler à la formalisation d'un accueil de qualité, conforme à la dignité humaine, excluant toute humiliation d'une personne déjà sanctionnée par la « machine » judiciaire critiquée ainsi pour sa mutation progressive en une forme de procédé industriel, permettrait de renouer avec une pratique du travail social<sup>73</sup> qui place la personne au cœur du dispositif. Une pratique qui redevient *praxis* en ce qu'elle vise à modifier le comportement humain et remet, comme le dit Olivier Razac, « *un peu de créativité artisanale dans le suivi*<sup>74</sup> ».

Pouvoir, selon les réalités locales, tenir une permanence au Palais de Justice pour recevoir les condamnés individuellement semble une voie plus cohérente avec la nouvelle méthodologie du SPIP qui attribue une plus grande place à la personne et non plus à la seule condamnation. Cet instant, au sortir de la salle d'audience, est un moment crucial pour la suite du parcours. Il participe à la mise en exergue des enjeux de la condamnations dans un esprit de vulgarisation de la sentence, une forme de dédramatisation sans remise en cause du bien fondé de la condamnation.

*Recommandation n°3 : Reconnaître l'accueil comme un métier à part entière requérant des compétences particulières. Établir, pour ce faire, des appellations génériques pour les métiers d'accueil dans les SPIP pour définir clairement leur contenu.*

*Recommandation n° 4: Formaliser l'accueil dans les engagements entre autorités judiciaires et administration pénitentiaire.*

73 Écartée depuis le Décret n° 2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation sur le statut du personnel qui plaça la prévention de la récidive au centre et non plus l'aide à l'insertion.

74 <https://journals.openedition.org/champpenal/8123?lang=en>

*Recommandation n°5 : Réinterroger la nécessité du collectif dans l'organisation de service.*

## 2- Une place laconique pour l'accueil du probationnaire dans un syncrétisme complexe

« Fondé sur les règles européennes relatives à la probation et les apports de la recherche européenne et internationale, nourri des savoir-faire des professionnels de la filière insertion et probation et des observations des organisations représentatives, le RPO1 est un document à la fois conceptuel et pratique.<sup>75</sup> ». Le RPO1 tente la mise en adéquation en un même texte de références législatives et européennes et constats issus de la recherche scientifique ; REP côtoient théorie du *What's work*, CCP, *Good Lives Model*, Désistance et théorie du RBR<sup>76</sup>. L'aspect pratique est renforcé au travers de tableaux favorisant la synthèse et améliorant la lisibilité d'un texte parfois nébuleux pour les profanes.

Car son fondement théorique repose tout à la fois sur les apports de la recherche sur le travail social, sur la parentalité, sur la psychologie et les traitements cognito-comportementaux : « beaucoup de travail social fondé sur les données de la science ; pas mal de psychologie, notamment dans le domaine de la thérapie familiale, du modelage prosocial, et, enfin, un petit peu de RBR<sup>77</sup> » telle est la recette que donne Martine Herzog-Evans pour définir le travail de Chris Trotter qui a modernisé les pratiques correctionnelles fondamentales que l'on retrouve dans le RPO1.

Elle pointe là une difficulté d'acquisition : « Ce recrutement et cette formation devraient de manière idéale se situer au sein de facultés de criminologie (Cario et al., 2012), en collaboration avec les institutions de la probation, ce, afin de mieux intégrer la mixité de formation initiale faite de psychologie, de criminologie et de sciences du travail social<sup>78</sup>... »

75 Avant-propos du RPO1- S. BREDIN, Directeur de l'Administration Pénitentiaire

76 Risques Besoin Réceptivité

77 *Working with Involuntary Clients*, édité par Allen & Unwin, Chris Trotter, 1999, *Le suivi des usagers involontaires Probation, délinquance et protection des mineurs*, L'HARMATTAN, 2018 , pour la traduction française, Préface de Martine Herzog-Evans page 7

78 *Working with Involuntary Clients*, édité par Allen & Unwin, Chris Trotter, 1999, *Le suivi des usagers involontaires Probation, délinquance et protection des mineurs*, L'HARMATTAN, 2018 , pour la traduction française, Préface de Martine Herzog-Evans page 10-11

L'évolution des SPIP fait qu'il existe à l'heure actuelle des fossés conséquents en terme de pratiques entre professionnels. Philippe Pottier<sup>79</sup> constate cet écart entre sortants d'écoles et professionnels « *une des difficultés actuelles est le décalage entre l'ENAP qui est aujourd'hui au fait de ce qui se fait de mieux en terme d'évaluation et les services déconcentrés qui ne s'en sont pas encore tous saisis.* »

Dans cet amalgame, certains syndicats déplorent une part belle accordée à l'évaluation en soi au détriment de l'intervention<sup>80</sup>. Cette critique peut être soulevée s'agissant de l'accueil des publics. Si le terme accueil est évoqué 52 fois dans le texte ce qui n'est pas négligeable, son développement essentiel se retrouve page 51 en un court titre « *2.1 Accueillir la personne* » qui se borne à la courtoisie et au recueil d'éléments. Le tableau de déclinaisons des compétences page 76 et 77 demeure laconique : il détermine qui *organise* et qui *procède* à l'accueil sans autres détails. Au sein du RPO1, l'accueil est le petit 1 d'une démarche résumée ainsi : « *1. Accueillir la personne : recevoir avec respect et considération, donner une image positive et des informations compréhensibles sur l'institution et le fonctionnement du service, s'enquérir de ses attentes éventuelles*<sup>81</sup>. »

Le RPO1 ne résout pas la question de l'accueil. Il convient de considérer que son déploiement est une opportunité de travail. Dans le plan d'accompagnement contenu dans la note de la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP) du 13/06/2018 est indiqué aux cadres des DISP et des services déconcentrés : « *Avant le 15 janvier 2019, vous adresserez à la sous-direction des métiers et de l'organisation des services un état des formations organisées par SPIP, précisant les différentes actions menées, les thématiques abordées ainsi que le nombre de bénéficiaires rapporté au nombre total d'agents concernés.* » De manière plus large, le Directeur de l'Administration Pénitentiaire attend « *aussi des DPIP qu'ils impulsent localement une dynamique de*

---

79 Chef de projet UE pour le renforcement des institutions de l'administration pénitentiaire tunisienne - ancien directeur de l'Enap - ancien directeur de SPIP, entretien du 30/11/2017

80 de manière plus générale, est pointée une absence de référence aux méthodologies en cours dans les services issues des méthodologies d'intervention du travail social <http://www.cgtspip.org/le-referentiel-des-pratiques-operationnelles-1-methodologie-dintervention-des-spip-inauguration-prematuree-dun-chantier-en-cours/>

81 RPO1 – Référentiel de la méthodologie de l'intervention des SPIP – Mémo DISP DE RENNES – avril 2018

*changement impliquant l'ensemble des personnels, les directions interrégionales intervenant en soutien ».*

Les SPIP disposent à présent d'un socle législatif et méthodologique sur lequel décliner leur savoir-faire. Ils sont ainsi invités à rénover leurs pratiques.

***Recommandation n°6 :** Constituer dans les services déconcentrés un groupe de travail dédié à l'accueil des publics à l'occasion du déploiement du RPO1.*

## **Chapitre 2 : Une posture professionnelle à acquérir**

Savoir accueillir n'implique pas uniquement d'intégrer les nouvelles orientations politiques. Il y a des travers inhérents à la rencontre entre CPIP et probationnaire (A) que l'Administration Pénitentiaire cherche à prévenir (B)

### **A-Les limites propres à la rencontre entre professionnel et usager**

D'après le Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogique (CEDIP<sup>82</sup>), toute méthode de recueil d'information sans exception comporte des limites dont il dresse un tableau récapitulatif dans sa lettre n°62 d'avril 2014<sup>83</sup> :

Ces limites sont des biais qui vont compromettre la parfaite objectivité de la relation et la qualité des données recueillies. En géométrie, un biais se définit comme une oblique par rapport à une direction principale. L'objectif premier de l'entretien est dévié de par les limites qu'il comporte.

Si le CEDIP opère sa propre classification distinguant les biais méthodologiques, les biais sociaux-culturels et les biais affectifs, nous pouvons nous attarder sur deux grandes catégories : les représentations sociales (1) et les biais cognitifs (2).

82 Le CEDIP est une des entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH), service à compétence nationale rattaché à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Transition Écologique et Solidaire (MTES). Une de ses missions est notamment l'assistance méthodologique aux politiques de ressources humaines.

83 cf. Annexe n°3 - [http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche\\_62\\_cle581f59.pdf](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_62_cle581f59.pdf)

Schématiquement, nous pourrions considérer que l'un opère essentiellement sur le probationnaire et que l'autre constitue un écueil dans le jugement du professionnel .

### 1-- Le poids des représentations sociales

Pour Christelle Avril, Maîtresse de conférences à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales : « *Le clivage public/privé occupe une place centrale dans les représentations ordinaires, médiatiques et politiques de la société française. Il englobe souvent de façon floue des réalités multiples (secteurs économiques, statuts d'emploi, catégories professionnelles) et exprime des jugements de valeur (par exemple la dénonciation des « privilégiés » et des « privilégiés » du secteur public ou au contraire de l'apparition d'une « logique marchande*<sup>84</sup> ».

Un sondage Odoxa<sup>85</sup> publié le 12/10/2017 démontre que si plus de six Français sur dix ont une bonne opinion des services publics (64 %), les fonctionnaires sont en revanche perçus par leurs concitoyens comme peu « *proches des préoccupations des gens* » (60 %), pas « *efficaces* » (58 %), pas « *travailleurs* » (58 %) et pas « *soucieux de l'intérêt général* » (57 %). La persistance de l'image d'un fonctionnaire peu investi, assis sur son statut et peu soucieux de l'efficacité de son inaction ou de ses décisions est susceptible d'empoisonner la relation individuelle entre probationnaire et CPIP.

L'utilisateur ne comprend pas toujours la gestion de son dossier. Il perçoit l'institution comme décalée des préoccupations du quotidien. Les démarches administratives les plus élémentaires lui paraissent complexes . Il se sent démuné et bascule dans l'agressivité. L'accueillant devient alors une image abstraite du service mis en cause, un objet symbolique sur lequel il décharge sa frustration et sa peur. L'utilisateur s'en prend à la seule personne accessible. Celle qui paradoxalement cherche à solutionner ses difficultés.

Les causes réelles de cette défiance sont peu et mal connues. Comme l'indique Geert Bouckaert, Directeur au *Public Management Institute, Katholieke Universiteit de*

---

84 AVRIL Christelle et al., « *Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : quels effets des réformes de modernisation ?* », Sociétés contemporaines 2005/2 (no 58), p. 5-18.

85 <http://www.odoxa.fr/sondage/francais-satisfaits-services-publics-aiment-salaries-secteur-public-se-pensent-mal-aimés/>

Leuven, Belgique, dans la Revue Internationale des Sciences Administratives<sup>86</sup>, « *Si la satisfaction de la clientèle à l'égard de services déterminés a fait l'objet d'études relativement nombreuses, les attitudes générales des citoyens à l'égard de l'administration dans son ensemble ne semblent pas intéresser les chercheurs. Même si certaines études examinent ces attitudes générales, l'analyse des valeurs et des croyances à la base de ces attitudes est faible, voire inexistante.* » Cette analyse est cohérente avec les travaux de Christelle Avril qui note que « *les fictions du bureaucrate impersonnel et de l'utilisateur standardisé héritées de l'idéal-type wébérien de la bureaucratie qui dominent encore nombre d'études dans ce domaine, ainsi que l'absence de recours à l'enquête de terrain, ont souvent limité l'analyse des relations administratives et de leurs effets* »

Les recherches en la matière sont éparpillées et peu approfondies. Elles négligent nombre d'aspects<sup>87</sup> et reposent essentiellement sur des sondages isolés comme le Baromètre de l'Institut Paul Delouvrier de 2017 portant sur « *Les services publics vus par les Français et les usagers*<sup>88</sup> » qui atteste que, même si elle progresse, l'opinion et la satisfaction à l'égard de la justice sont une fois de plus inférieures à la moyenne des autres services pour plus de la moitié des usagers<sup>89</sup>.

« *La qualité de la relation doit être une préoccupation jusqu'au développement d'un lien de confiance du même niveau que la relation de confiance dans la relation d'aide*<sup>90</sup>. » écrit Karine Da Silva. Si l'on retient le rapport de force et les pressions qui sont induites dès l'origine de la prise en charge<sup>91</sup>, le probationnaire n'est pas un usager contraint. Il représente un public qui peut être qualifié parfois de difficile. Il est dès lors

---

86 BOUCKAERT Geert et al., « *Les possibilités d'étude comparative de l'opinion publique à l'égard de l'administration publique* », Revue Internationale des Sciences Administratives 2005/2 (Vol. 71), p. 237-250.

87 Comme le fait qu'à niveau de Produit Intérieur brut par habitant comparable, performances démocratiques équivalentes et niveaux de bien-être subjectifs identiques, les Français manifestent un degré de confiance sociale systématiquement plus faible mais cohérent pour pays historiquement marqué par le Catholicisme où la confiance sociale est significativement plus faible que dans les pays protestants. BALME Richard et al., « *Les motifs de la confiance (et de la défiance) politique : intérêt, connaissance et conviction dans les formes du raisonnement politique* », Revue internationale de politique comparée 2003/3 (Vol. 10), p. 433-461

88 <http://www.delouvrier.org/wp-content/uploads/2018/04/Barometre-2017-rapport-complet.pdf>

89 Échantillon national de 2549 personnes, représentatif de l'ensemble des résidents en France âgés de 15 ans et plus au sein duquel des sous-échantillons d'utilisateurs de 9 services publics.

90 DA SILVA Karine, « *L'adhésion du probationnaire à la mesure judiciaire, une évidence à l'épreuve* », Mémoire, Master 2 Droit de l'Exécution des Peines et Droits de l'Homme page 31

91 PASZT Maya, *L'accueil des publics difficiles*, Ed. DEMOS, 2012, p. 16

indéniable que les représentations injustifiées dont souffrent les fonctionnaires sont exacerbés dans le contexte du SPIP.

Les CPIP sont de prime abord les représentants d'une société de laquelle les usagers se sentent exclus et par laquelle ils sont exclus. Partant d'un sentiment de rejet, le probationnaire doit d'abord redevenir usager avant de pouvoir envisager un travail productif autour de sa situation. Travail qui sera compliqué par le fait que le travail de réinsertion peut paradoxalement conduire à un renforcement du sentiment de rejet de la personne en cas d'échec car comme le constate le rapport IGSJ-IGAS-IGF de 2016<sup>92</sup>, les politiques d'insertion des PPSMJ progressivement déléguées au droit commun depuis 1990 sont à présent à l'abandon.

Faire émerger la notion d'aide lors de l'accueil du public est donc un pari compliqué par le fait qu'à ce rapport de pouvoir inhérent à la sanction s'ajoutent la difficulté de satisfaire les besoins de l'utilisateur du fait de la conjoncture socio-économique, les sous effectifs et manques de moyens de l'Administration et les mauvaises organisations et mauvaises habitudes.

Christelle Avril relève toutefois que corriger les *a priori* est possible. Les notions de service public, de personnes publiques, d'intérêt général sont peu déterminées et entraînent des « *renversements de lectures possibles*<sup>93</sup> ». L'intérêt général est une notion évolutive car soumise à des pressions parfois contradictoires: la politique, l'opinion, l'Administration elle-même<sup>94</sup>. La privatisation du droit public et les échanges nombreux de pratiques et d'acteurs entre public et privés favorisent ce qu'elle nomme « *le caractère réversible des processus de délimitation symbolique et pratique entre ces secteurs* ». Dès lors, le CPIP est en mesure de renverser cette image par l'adoption d'une posture professionnelle adaptée.

---

92 *Rapport sur l'évaluation des politiques interministérielles d'insertion des personnes confiées à l'Administration Pénitentiaire par l'Autorité Judiciaire*, juillet 2016, p. 74

93 AVRIL Christelle et al., « *Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : quels effets des réformes de modernisation ?* », *Sociétés contemporaines* 2005/2 (no 58), p. 8

94 SEILLER Bertrand, *Droit administratif*, tome 1 : Les sources et le juge Poche, 2001, p. 292

## 2- Prévenir les raccourcis et les habitudes de pensée

Un biais cognitif est un mécanisme de la pensée qui cause une déviation du jugement. Généralement inconscient, il est néfaste dans un processus logique car il conduit à des erreurs d'évaluation.

Daniel Kahneman<sup>95</sup> explique qu'il existe deux circuits de la pensée : un circuit court (le *système 1*) plus économique, plus rapide, une forme de pilote automatique qui mobilise des stéréotypes et un circuit long, consommateur d'énergie, qui mobilise le raisonnement et l'analyse (le *système 2*). Le *système 1* est le plus souvent usité car le circuit long consomme du glucose, des calories, de l'énergie. Le corps va naturellement à l'économie d'efforts. Le biais cognitif est le fait de travailler la plupart du temps en circuit court de pensée avec des automatismes, des réflexes. C'est l'expression des limites de notre intuition fondée sur l'habitude.

*« Certaines intuitions font principalement appel aux compétences et à l'expertise par la répétition d'expérience. [...] des intuitions de compétence qui permettent une solution au problème en cours de venir rapidement à l'esprit parce que des indices familiers ont été reconnus<sup>96</sup>. D'autres intuitions qui sont parfois subjectivement impossible à distinguer des premières viennent du fonctionnement d'heuristiques qui substituent souvent une question facile à celle plus dure qui avait été posée. [...] nombre de jugements surtout dans le domaine professionnel sont influencés par une combinaison d'analyse et d'intuition<sup>97</sup>*

Dans un contexte professionnel où le CPIP est contraint de s'adapter à une très forte évolutivité de la procédure pénale et de la politique d'aménagement de peine et connaît une charge de travail toujours croissante (141 000 personnes suivies en MO en 2001, 170 000 en 2018), les raccourcis deviennent des chemins tentants.

Sarah Dindo a mis en exergue le fait que le SPIP partage avec l'opinion publique une même difficulté à percevoir la PPSMJ comme un usager de service public. *« Nous nous laissons gagner par l'opinion de l'homme de la rue bien que nous portions un autre regard sur ces condamnés<sup>98</sup> »*. *« ... il faudrait poser un cadre éthique à notre profession qui permettrait à chacun de faire des choix , non pas sur la base de ses*

95 KAHNEMAN Daniel, *Système 1, système 2*, Clés des champs, 2016

96 Ibid, p. 286

97 KAHNEMAN Daniel, *Système 1, système 2*, Clés des champs, 2016, p. 286

98 S. DINDO , p. 24

*propres représentations et schémas de pensées mais en référence à une éthique professionnelle commune et définie<sup>99</sup>. »*

Ces biais peuvent toutefois être intégrés et corrigés assez facilement. Il suffit de conserver une posture professionnelle au sein de laquelle rien n'est immédiatement tenu pour acquis. « *La question que l'on pose le plus souvent au sujet des illusions cognitives est de savoir si on peut les surmonter. [...] Le mieux que nous puissions faire est de trouver un compromis : il faut apprendre à reconnaître les situations propices aux erreurs<sup>100</sup>s. »* Par essence, le premier contact en SPIP en constitue une.

L'accueil suppose donc un effort. Il n'est pas une disposition psychologique du caractère mais une autodétermination de la volonté<sup>101</sup>. Cela invite le CPIP à remettre en cause au quotidien ses premiers sentiments au moment de l'accueil. Ceux déduits à la *va vite* sur la base d'une photo ou d'une pièce judiciaire, d'un comportement. Des pièces à partir desquels on déduit souvent un *profil* : profil de toxicomanes qui seront nécessairement paranoïaques, profil de l'escroc dont il faut inévitablement remettre la parole en doute... Et pour se faire, le SPIP dispose d'outils récents sur lesquels capitaliser la formation de ses agents.

*Recommandation n°7 : l'accueil de nouveaux publics est propice aux erreurs. Il convient de ne procéder à une première évaluation qu'au terme des 3 mois comme posé par le RPO (page 75)*

## **B L'évidence érigée en normes**

La politesse et la courtoisie sont considérés comme des *allant de soi*. Le probationnaire, coupable d'une faute réprimée par la collectivité, sera pourtant d'autant plus sensible à un accueil bienveillant dans un service comme le SPIP qui implique un certain niveau de contrainte.

99 S. DINDO, p. 35

100 KAHNEMAN Daniel, *Système 1, système 2*, Clés des champs, 2016, p. 45

101 [http://www.redeker.fr/wa\\_files/L\\_27acceuil\\_Ducuing.pdf](http://www.redeker.fr/wa_files/L_27acceuil_Ducuing.pdf), page 11

La notion de déontologie (A), bien avant<sup>102</sup> les actuels courants de recherche repris et adaptés par la Probation Française(B), rappelait l'importance d'être un modèle lorsque l'on est chargé d'une mission de service public et que l'on représente l'État.

### 1- Le Code de Déontologie : l'exemplarité dans un esprit de fierté d'appartenance au corps

La Déontologie est l'énoncé et la mise en pratique des devoirs professionnels dans les situations concrètes du métier en vue du bon exercice des fonctions<sup>103</sup>. Elle est à distinguer aussi bien de l'éthique que de la morale. Elle est collective et professionnelle ; elle fonde et conditionne la discipline qui n'a aucun sens sans elle.

Le décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 faisant suite à la Loi Pénitentiaire de 2009 promulgua le code de déontologie du service public pénitentiaire et insista dans son article 5 sur sa diffusion : *« Le présent code de déontologie est remis individuellement à chacun de ses destinataires par l'administration pénitentiaire, et affiché dans les établissements et services pénitentiaires. Cet affichage est réalisé de telle façon que le code de déontologie soit également porté à la connaissance des personnes placées sous main de justice. »* Ce code doit être connu tant des professionnels que du public. Il doit être su que l'Administration Pénitentiaire s'est doté d'une Déontologie. Que son action s'inscrit dans des valeurs et un cadre : *« L'administration pénitentiaire s'acquitte de ses missions dans le respect de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, de la Constitution, des conventions internationales, notamment la convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, et des lois et règlements. Les valeurs de l'administration pénitentiaire et de ses membres résident dans la juste et loyale exécution des décisions de justice et du mandat<sup>104</sup>. »*

---

102 Christian Vigouroux date la notion de déontologie de la Grande Ordonnance de 1254 de Louis IX. Par la suite, l'ordonnance de Philippe Le Bel du 18 mars 1303 portant sur la réformation du Royaume contiendra pour les agents publics une exigence de probité, d'impartialité et une évaluation de leur efficacité.

103 VIGOUROUX Christian, *Déontologie des fonctions publiques*, éditions DALLOZ, 2013-2014, page 13

104 Art. 3. Code de Déontologie de l'Administration Pénitentiaire

Par la Déontologie, l'État définit des comportements à adopter pour être crédible et être crédible c'est exister. L'enjeu est de faire du fonctionnaire un Homme d'État « à l'abri du soupçon, savant sans trop présumer de soi, ne faisant rien par lâcheté ni flatterie, mettant en avant l'intérêt public avant l'intérêt particulier, gardant l'ordre en ses discours le secret et la diligence en ses résolutions<sup>105</sup> » Un idéal que Christian Vigouroux résume par trois valeurs : probité, impartialité et efficacité. Le Général de Gaulle, dans l'ordonnance du 09/10/1945 évoquait son souhait de développer chez les agents publics « le sentiment des hauts devoirs que la Fonction Publique entraîne et les moyens de bien les remplir. » La déontologie doit permettre de développer l'attachement au devoir public. Il s'agit d'intégrer cette notion dans le management des cadres pour valoriser au maximum les agents .

En affirmant que « La première exigence déontologique est de bien répondre aux besoins des usagers<sup>106</sup> », Christian Vigouroux mêle intrinsèquement déontologie et efficacité. C'est ainsi que le SPIP doit penser son accueil, avant tout dans un souci déontologique pour s'assurer de son efficacité vis-à-vis de l'utilisateur en cherchant à gommer ses représentations et à s'assurer de son adhésion.

L'article 18 du Code de Déontologie indique aux CPIP l'« entrée en matière » : « Outre les informations auxquelles est tenue l'administration pénitentiaire à l'égard des personnes dont elle a la charge, le personnel est tenu de rappeler à ces personnes, en tant que de besoin, leurs droits et de leurs devoirs ainsi que les sanctions ou mesures dont elles peuvent faire l'objet dans les conditions prévues par les textes. Pendant toute la durée de leur placement, il veille à permettre à ces personnes, dans le respect des lois et règlements, l'exercice de leurs droits. »

L'article 10 : « Le personnel de l'administration pénitentiaire est astreint au devoir de réserve et au respect de la discrétion et du secret professionnels, dans les conditions prévues par les lois et règlements. » combiné aux articles 7 et 15 constituent un ensemble qui donne la posture à tenir : « Le personnel de l'administration

---

105 C. de Rochefort 1685

106 VIGOUROUX Christian, *Déontologie des fonctions publiques*, éditions DALLOZ, 2013-2014, page

*pénitentiaire est loyal envers les institutions républicaines. Il est intègre, impartial et probe. Il ne se départit de sa dignité en aucune circonstance<sup>107</sup>. »*

*« Le personnel de l'administration pénitentiaire a le respect absolu des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire et de leurs droits. Il s'interdit à leur égard toute forme de violence ou d'intimidation. Il ne manifeste aucune discrimination. Il ne doit user ni de dénomination injurieuse, ni de tutoiement, ni de langage grossier ou familier. Il manifeste le même comportement à l'égard de leurs proches<sup>108</sup>. »*

Le probationnaire a besoin de ressentir dès le premier abord que le SPIP a une déontologie. Elle nécessite que le CPIP incarne et ait envie d'incarner sa fonction, qu'il se pose en modèle.

Cette exigence prend, à présent, les traits d'une science à part entière que la Probation Française a fait sienne au travers du déploiement du RPO1. Il s'agit des pratiques correctionnelles fondamentales (CCP).

*Recommandation n°8 : développer les actions de cohésion de service qui favorisent le sentiment d'appartenance et facilitent l'intégration du Code de Déontologie au quotidien.*

## 2- Pratiques correctionnelles fondamentales : le « bon sens » scientifié

Les *Core Correctional Practices* (CCP) correspondent à un ensemble de compétences et de méthodes identifiées adoptées par le professionnel en vue de réduire des comportements délinquants. Le chercheur australien Chris Trotter a mis en exergue à partir de 1994 le fait que les personnels formés aux CCP obtenaient des résultats significatifs comparés aux personnels qui n'avaient pas été formés<sup>109</sup>.

Le RPO1, « outil méthodologique destiné à soutenir les pratiques des professionnels dans les différentes phases de la prise en charge des justiciables et à

107 Art. 7. Code de Déontologie de l'Administration Pénitentiaire

108 Art. 15. Code de Déontologie de l'Administration Pénitentiaire

109 TROTTER C., *Working with involuntary clients : a guide to practice*, London, Sage, 1999

*formaliser davantage leurs interventions auprès des personnes accompagnées<sup>110</sup>»* vise en priorité à l'utilisation normalisée de cinq techniques : La clarification des rôles, le modelage prosocial, la résolution de problèmes, l'utilisation des ressources communautaires et la qualité des relations interpersonnelles.

Le RPO1 insiste sur le fait que la posture professionnelle, fruit de l'utilisation de toutes ces techniques, n'est que du bon sens : *« Les éléments de méthodes qui constituent bien souvent des évidences, appliqués par les professionnels, parfois de manière intuitive. Il n'est pas inutile toutefois de les rappeler tant ils peuvent se révéler efficaces dans des situations difficiles<sup>111</sup>... »* Et de continuer : *« ou lorsque les faits commis sont graves et particulièrement réprouvés socialement... »* Est réexprimée ici l'idée qu'un accueil bienveillant est d'autant plus utile pour les nécessités du travail du SPIP qu'il semble excentrique face à un auteur d'infractions.

La posture professionnelle à laquelle invite les CCP vise à établir une relation efficace de travail. La personne doit se sentir en sécurité, être libre de se confier sans se sentir jugé. Il s'agit de trouver un juste équilibre où accueillir ne signifiera pas cautionner. Insister à l'excès sur *« l'alliance de travail »* risque de placer le professionnel dans une position trop attentiste. Accueillir ne signifie pas que l'on est d'accord avec son interlocuteur mais il faut simplement pouvoir lui accorder que son point de vue est fondé pour lui, qu'il a **une** raison d'avoir telle attitude ou tel discours.

Le CPIP ne doit pas laisser s'installer la dérive d'une PPSMJ consommatrice d'une prestation plus qu'actrice de sa réinsertion. En terme d'action sociale, l'offre a progressivement pris le pas sur une logique de réponse à la demande<sup>112</sup>. *« La logique du devoir remplace la logique de la dette. L'assistance n'est plus le geste de la société incarné par l'État vers le citoyen malheureux selon l'expression de la DDHC mais l'individu, l'usager doit apporter la preuve de son désir, de sa volonté de s'insérer dans la société »* L'usager est à présent un candidat qui doit se prononcer sur l'accompagnement social en exprimant ses attentes. Et, bien que l'objet d'un SPIP ne soit pas consommable en soi, qu'il échappe aux règles du consumérisme, l'on retrouve parfois chez le probationnaire une posture similaire : celle d'un négociant en rabais qui

---

110 Plan de déploiement du premier référentiel des pratiques opérationnelles en service - note DAP du 13/06/2018

111 RPO1, page 36

112 AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 2e édition, 2004, p. 292.

accepte moins d'être traités en administré qu'en client. Cette dimension est prégnante lorsque le probationnaire est invité à se prononcer sur le catalogue des aménagements de peines possibles.

Quelles sont les qualités attendues du CPIP ? Celle d'un coach<sup>113</sup> : être d'une « authenticité radicale<sup>114</sup> », s'adapter à l'autre, avoir des qualités d'observation, être optimiste. Croire dans les chances et les possibilités d'aller mieux des probationnaire est une qualité validée par toutes les recherches, parler de soi et afficher ses spécialités. Le professionnel doit expliquer lors de l'accueil les obligations du probationnaire, entendre ses attentes en l'interrogeant sur ce qu'elle estime être un suivi, répondre aux idées reçues et aux représentations.

Il est établi dans le RPO1 que *la façon de faire des personnels du SPIP aura autant d'impact que le contenu de leurs interventions : la posture professionnelle, c'est-à-dire la façon d'entrer en relation et d'interagir avec les personnes suivies, doit donc être considérée comme un outil de travail essentiel<sup>115</sup>*. Cette affirmation fait écho à la règle 1 des règles européennes relatives à la probation qui mentionne la nécessité pour les personnels de probation d'établir « des relations positives avec les auteurs de d'infraction<sup>116</sup> ». Le comité européen pour les problèmes criminels indique, dans les commentaires de ces règles, qu'en effet, « des travaux de recherche ayant autorité montrent que des relations professionnelles fortes peuvent amener les auteurs d'infraction à modifier leur attitudes et comportements ». Il précise plus loin que « des témoignages suggèrent également que les relations humaines ont plus d'effet que n'importe quelle méthode ou technique spécifique ».

Le praticien doit utiliser sa position pour être inspirant, pour représenter un modèle social. Martine Herzog-Evans explique que quoi que l'on fasse un CPIP est un modèle mais qu'il reste à savoir lequel<sup>117</sup>. *Dans le modèle, on attire le PPSMJ vers soi.*

---

113 LOVINS Brian K. (Harris County Community Supervision and Corrections Department), CULLEN Francis T. (University of Cincinnati), LATESSA Edward J. (University of Cincinnati) and JONSON Cheryl Leo (Xavier University), *Probation Officer as a Coach: Building a New Professional Identity*, Federal Probation Journal, juin 2018 Cf. annexe n°4

114 Cours de Martine Herzog-Evans, module 4, mai 2018

115 RPO1, page 35

116 « Les services de probation ont pour but de réduire la commission de nouvelles infractions en établissant des relations positives avec les auteurs d'infraction afin d'assurer le suivi [...], de les guider et de les assister pour favoriser la réussite de leur insertion sociale. De cette manière, la probation contribue à la sécurité collective et à la bonne administration de la justice. »

117 Cours de Martine Herzog-Evans, module 4, mai 2018

Cela ne fait non plus seulement écho à la parentalité mais aussi écho à la Déontologie :  
« *Le personnel de l'administration pénitentiaire doit en toute circonstance se conduire et accomplir ses missions de telle manière que son exemple ait une influence positive sur les personnes dont il a la charge et suscite leur respect*<sup>118</sup>.

La Check-List de Jersey<sup>119</sup> » est une déclinaison pratique directe des CPP qu'elle intègre dans sa version actuelle : résolution de problème, utilisation de l'autorité, modelage prosocial... Conçu pour la recherche et basé sur le recueil d'entretiens sur support vidéo, l'outil fit l'objet d'un intérêt grandissant pour accompagner les équipes. Brian Heath, *Chef Probation Officer* du service de Probation de l'île de Jersey<sup>120</sup> explique que se soumettre ainsi au regard de l'autre fut, au départ, dur pour les professionnels mais que depuis, tout le monde a intégré cet exercice et qu'il perdure encore.

Le *Jersey Probation and After Care service* a une culture de l'évaluation de ses résultats et de leurs publications annuelles. Il publie non seulement son rapport d'activité<sup>121</sup> mais également la synthèse des questionnaires de satisfaction des usagers<sup>122</sup> que le probationnaire remplit volontairement avec un membre de l'équipe administrative. Brian Heath est dès lors en mesure d'affirmer qu'il y a une corrélation très claire entre la satisfaction de ses *clients* et les résultats quant au risque de prévention de la récidive. Des changements positifs plus importants concernant le risque de réitération/récidive, tel que mesuré par le LSI-R91, ont été constatés parmi les délinquants suivis par des agents ayant des scores supérieurs à la moyenne à la check-list. Il relativise toutefois l'application d'une méthode similaire en France la charge de travail n'étant pas comparable à l'échelle d'une île comptant 100 000 habitants.

*Recommandation n° 9 : mettre en place des questionnaires de satisfaction à l'issue du suivi.*

*Recommandation n° 10 : Encourager l'intervision au travers d'une expérimentation visant à filmer les premiers entretiens en SPIP.*

118 Art. 17. Code de Déontologie de l'Administration Pénitentiaire

119 Cf. annexe n°5

120 Rencontré en entretien à Jersey le 06/07/2017

121 <http://probation.je/>

122 Cf. annexe n°6

L'exigence d'un accueil de qualité place le CPIP dans une démarche d'humilité où il ne doit rien tenir pour acquis tout en lui insufflant la nécessité d'incarner ses missions. Mais l'application de postures, l'emploi de techniques validées par la science ne doit pas répondre qu'à une logique mécanique. Son enjeu dépasse la relation duelle et implique l'ensemble du service. Elle doit s'incarner dans une politique générale portée par le cadre du service.

## **Partie 2 : l'accueil de l'utilisateur : un enjeu d'efficience institutionnelle**

L'accueil n'est pas qu'un enjeu d'adhésion de l'utilisateur. Il donne une image. La qualité d'accueil du professionnel est celle du service. Le cadre a donc la responsabilité d'amener l'ensemble du service à un même niveau de qualité.

Par conséquent, l'accueil participe à la définition d'une meilleure organisation de service ( Chapitre 1) et à sa légitimité en qualité de service public ( chapitre 2) dès lors qu'il concilie satisfaction des usagers et intérêt des contribuables.

### **Chapitre 1 : Un critère de meilleure organisation de service**

Un accueil de qualité implique de créer un cadre structurant et facilitateur. « *La bienveillance exigée dans la posture d'accueil n'est possible que dans la mesure où les professionnels eux-mêmes se sentent dans un cadre de bienveillance au sein de leur institution. Assurer un accueil inconditionnel oblige le professionnel à être « en mouvement », à une certaine souplesse qui nécessite un contexte de travail en accord avec ses besoins*<sup>123</sup>. »

---

123 Guide d'appui à la structuration du premier accueil social inconditionnel de proximité, Ministère des Affaires sociales et de la Santé Secrétariat d'État chargé des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'Exclusion, Décembre 2016 page 26

Le RPO1 pose les bases d'une organisation de service harmonisée entre les SPIP en définissant les tâches attendues de l'encadrement. Il dispose ainsi que le DFSPIP, « définit, avec les DPIP, une politique de service en matière d'accueil du public, en concertation avec les personnels du service, et notamment les personnels chargés de l'accueil » et que le DPIP, pour sa part, « encadre la politique d'accueil en réunissant les personnels chargés de l'accueil, en analysant et proposant des pistes de travail. »

Il s'agit là d'orientations larges et minimales. L'Histoire accorde aux cadres des services déconcentrés une large part à l'initiative et l'innovation. L'accueil est la porte d'entrée à une réflexion globale du cadre sur son service. Outre ses fonctions de manager (B), il est également attendu de lui des qualités parfois oubliées de gestionnaire (A).

#### **A- Des leviers d'action négligés en terme d'accueil**

L'accueil est un enjeu de gestion oublié. Son coût (1) et son aménagement (2) ne sont pas pensés en tant que tel mais abordés dans la masse plus générale du fonctionnement du SPIP.

##### **1- La rationalisation du coût de l'accueil en SPIP**

L'administration travaille dans le contexte d'un budget contraint. Elle n'est pas maîtresse des niveaux de qualité attendus chaque année car elle est soumise au fait politique et à l'émoi publique. Une priorité est toujours susceptible d'en chasser une autre au gré de l'actualité ce qui entraîne des changements d'objectifs et par conséquent d'exigences. Le cadre doit savoir rationaliser l'action du service en terme d'accueil jusqu'à envisager sa performance sur le plan financier.

Depuis la circulaire du 31 juillet 2002, le management utilisé par l'administration pénitentiaire est le management par objectifs (MPO). Le MPO permet de retranscrire les impératifs posés par la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Les initiateurs de la LOLF ont souhaité faire une « réforme systémique<sup>124</sup> » qui a pour finalité de modifier le système administratif français selon le principe suivant : un

<sup>124</sup> LEROY Anne-Marie, Conseillère pour la réforme de l'Etat et la fonction publique lors de l'élaboration de la Loi organique.

périmètre, un budget et un responsable<sup>125</sup>. Mais, en dépit de ces orientations, la mission menée par l'IGSJ, l'IGAS et l'IGF le constate que « *le coût global des politiques d'insertion des personnes sous main de justice est mal identifié et que d'autre part, les bilans coûts/gains d'une politique de réinsertion lorsqu'ils impactent des acteurs différents le sont encore moins bien*<sup>126</sup>. »

Identifier et corriger les dysfonctionnements permet d'éliminer les gaspillages de temps et d'argent et les énervements qui en découlent<sup>127</sup>. Établir, au sein d'un service, le coût de réparation des anomalies en additionnant le coût d'obtention de la qualité (moyens mis en œuvre pour détecter la qualité) et le coût supporté par l'utilisateur en cas de mauvais service donne le coût de la non-qualité imputable au service. Une mauvaise orientation au premier entretien peut entraîner un coût pour l'utilisateur lui-même, contraint de se déplacer à nouveau, de venir parfois de loin, entraînant agacement et frustration.

Dans cette hypothèse, le taux de défection des PPSMJ suite au premier entretien pourrait être un indicateur de performance. Cette défection aux convocations du SPIP donne généralement lieu à la multiplication en amont des moyens de communication pour essayer de joindre la personne et à la rédaction de rapports incidents. Elle peut être considérée comme l'échec de l'accueil au regard des moyens investis et générer perte de temps et découragement. Sa « réparation » implique de multiplier les convocations ou de convenir d'autres modalités (visite à domicile, lieux de convocations externalisées...)

Un accueil réussi est le gage d'une dépense moindre d'argent public en ce que le suivi à terme ne nécessitera pas de multiplier les interventions. Le cadre pourrait se donner l'objectif d'améliorer la qualité de l'accueil en mesurant ce taux de défection et en définissant un objectif réalisable tenant compte des SDF, des personnes aux psychismes dégradés dont les capacités d'assiduité sont réduites.

Toutefois, la qualité comptable en SPIP nécessitant de calculer les coûts horaires d'un agent, les coûts en matières premières engagées, les coûts de gestion d'une mauvaise orientation (coût de la non-qualité et coût supporté par le probationnaire), les moyens mis en œuvre au titre de l'accueil, il conviendra de se garder de la dérive d'aller jusqu'à en déduire un coût qualité par agent.

---

125 BONHEUR K, DUMONT S, MANGEL R, ROY B., *Quelle place pour les règles européennes de probation dans le management des SPIP ?*, Mémoire ENAP, DPIP 3e promotion, 2011, page 14 16 17

126 *Rapport sur l'évaluation des politiques interministérielles d'insertion des personnes confiées à l'Administration Pénitentiaire par l'Autorité Judiciaire*, juillet 2016, p. 79

127 France Qualité Publique, *Le coût de la non qualité publique*, La Documentation Française, novembre 2007

Cette appréciation comptable rend limpides les avantages d'un accueil réussi et facilite l'instauration d'une réflexion commune d'amélioration de l'accueil.

*Recommandation n° 11 : Recenser les critères permettant le calcul du coût de l'action des SPIP en matière d'accueil et intégrer cette approche comptable au rapport d'activité annuel.*

## 2- L'accessibilité et l'aménagement du SPIP

Au début des années 1930, certaines assistantes sociales parcouraient les zones rurales à vélo voire déjà en voiture en direction des personnes nécessiteuses<sup>128</sup>. L'accueil ne se cantonne pas nécessairement à recevoir dans des espaces dédiés. Visite à domicile, lieux de convocations externalisés pourraient être pensés à l'aune d'un premier contact mais l'usage privilégie une première convocation au siège du SPIP renforçant l'idée d'un accueil administratif et bureaucratique.

L'accessibilité du SPIP et son aménagement participent aux dispositions dans lesquels le probationnaire abordera le premier entretien.

Le cadre a la responsabilité de la visibilité du SPIP parfois dissimulé au cœur des villes. Il doit s'assurer que les probationnaires peuvent aisément le repérer dans l'espace. S'assurer du bon référencement sur Internet avec des coordonnées justes, travailler la signalétique avec la ville, s'inquiéter des possibilités de transports offertes sur le territoire et faciliter leur accès au public lui appartient.

Cette accessibilité doit être entendue au sens large. Les horaires d'ouverture des SPIP sont des horaires de bureau souvent en contradiction avec les horaires des probationnaires soumis à une obligation d'activité professionnelle. Une *nocturne* en semaine ou une ouverture le samedi matin participerait à l'image d'un SPIP qui se met au service de ses usagers. « *Les formes de l'accueil se sont modifiées ces dernières décennies pour le service social. Aux permanences sans rendez-vous ont succédé les permanences sur rendez-vous. [...] S'agit-il en effet d'un acquis pour le confort des*

---

128 LE TALLEC Cyril, *Les assistantes sociales dans la tourmente 1939-1946*, L'Harmattan, 2003 page 65

*usagers ? [...] La pertinence et la complémentarité des différentes formes d'organisation (permanence sans rendez-vous, sur rendez-vous, téléphonique, etc.), pourraient être étudiées en fonction des caractéristiques des territoires, de l'implantation des services et selon les habitudes locales<sup>129</sup>. »*

Suite à la réforme de 1999, les SPIP ont quitté les Palais de Justice. La convocation au Palais Judiciaire revêtait une importance symbolique. L'extérieur des SPIP est lui varié et fonction des possibilités immobilières de chaque département. La qualité du bâtiment doit donc être clairement exprimé : une plaque, la présence du drapeau français voire la présence de la devise républicaine à l'extérieur. Tout ce qui peut être de nature à rappeler que les SPIP assurent une mission d'intérêt général.



Fronton du SPIP de la Sarthe

L'aménagement intérieur, quant à lui, inclut aujourd'hui les questions d'ergonomie et de qualité de vie au travail. L'ergonomie se définit comme « *l'étude scientifique de la relation entre l'Homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail et l'application de ces connaissances à la conception de systèmes qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité par le plus grand nombre<sup>130</sup>* ». Elle est à mettre en lien dans notre quotidien professionnel avec la

129 RULLAC Stéphane et OTT Laurence, *Dictionnaire Pratique du Travail Social*, 2e édition, DUNOD, 2010, page 5 et 6

130 Extrait de la définition de l'ergonomie retenue par la Société d'Ergonomie de Langue Française



et en privilégiant la lumière naturelle<sup>131</sup>), le confort acoustique (55 dB(A) maximum<sup>132</sup>) et thermique (20-24° en hiver, 20-26° en été avec un niveau d'hygrométrie de 40 à 70 % d'humidité et un renouvellement d'air de 25m<sup>3</sup> par heure et par personne grâce à des bouches d'aération), la confidentialité des échanges et de ce qui peut être vu par l'utilisateur, la hauteur de la banque d'accueil, l'accès pour les personnes à mobilité réduite, la visibilité du poste d'accueil, sa facilité de circulation pour l'agent et l'utilisateur, la proximité de l'espace d'attente et son aménagement, l'éventuel partage de l'espace d'accueil avec d'autres services ou l'organisation d'horaires adaptés permettant la pause de l'agent avec proximité d'un espace personnel, la facilité pour l'agent à se rapprocher de personnes ressources. Cette opération est avant tout envisagée du point de vue de l'agent d'accueil et non de l'utilisateur.

L'actuelle approche architecturale se veut avant tout sécurisante pour le personnel. Elle conduit à faire du MO une reproduction du MF. Le probationnaire qui peut être un sortant de détention fait, bien souvent, face à un interphone avec un effet de sas, un guichet aux grandes baies vitrées parfois sans visibilité, la présence de caméra dans la salle d'attente qui peuvent générer de la tension. Ces standards ne sont pas propres au SPIP. Ils sont d'ailleurs à replacer également dans le contexte du Plan Vigipirate. Ils ne sont pas à écarter mais à concilier avec d'autres formats possibles.

L'enjeu est de placer tout autant le probationnaire et le professionnel en charge de l'accueil dans de bonnes conditions. Il n'y a pas d'expérimentation faite autour d'autres modèles possibles ni même d'enquête réalisée auprès des probationnaires quant à l'effet induit par cet environnement. Si le MF est le terrain fréquent de questionnements en la matière, le MO n'a jamais été l'objet de démarches similaires. Si l'un induit un enfermement qui naturellement questionne, l'autre n'en demeure pas moins son prolongement qui, en terme de représentations, devrait interroger. La déclinaison de modèles misant moins sur la sécurité passive et compensés par la présence de personnels formés chargés de l'accueil pourrait être une voie susceptible de concilier sécurité et convivialité. Capitaliser sur l'accueil, c'est prévenir et minimiser les risques de conflits. C'est un enjeu de sécurité réel.

---

131 Art. 4213-3 du Code du travail sur les rayonnements solaires – art. R4213-2 du Code du Travail sur la lumière naturelle  
132 Norme NF X35-102

*Recommandation n° 12 : Interroger le public quant à l'accessibilité et le confort des espaces d'accueil et d'attente.*

*Recommandation n° 13 : réinterroger la signalétique en ville et la place du SPIP en son sein*

*Recommandation n° 14 : permettre l'adaptabilité de la charte des temps pour une meilleure accessibilité du public.*

*Recommandation n° 15 : placer un agent d'accueil au sein de l'espace d'attente pour accompagner les probantaire et/ou leurs familles : faciliter les premières démarches, désamorcer les tensions..*

## **B-Un enjeu de management**

Un accueil performant en SPIP nécessite la spécialisation d'agents (1). Il implique l'amélioration de la communication externe du service (2).

### **1-Une spécialisation des ressources humaines nécessaire**

La formation des agents aux techniques d'accueil est la *tarte à la crème* des démarches d'amélioration d'un service. Mais elle ne met souvent l'accent que sur des techniques verbales et gestuelles et insiste exagérément sur le savoir-faire. Il y a évidemment des phrases types de politesse, de présentation, des gestes de courtoisie mais ce n'est pas une attitude professionnelle, c'est une attitude élémentaire. Et il peut sembler naturel qu'on s'offusque qu'elle fasse l'objet d'un enseignement mais, comme pour la déontologie, ce n'est pas parce que l'on pose la politesse en règle que les professionnels n'étaient pas courtois jusque là; c'est parce qu'on l'érige en règle que l'on est professionnel.

Mais le savoir-faire en matière d'accueil s'appuie avant tout sur un savoir-être et il semble difficile de résumer un savoir-être à des trucs et des astuces, à des techniques.

La formation ne peut donc constituer une solution unique car il s'agit moins d'apprendre à accueillir que de connaître les ressources dont on dispose déjà en soi pour le faire. Il faut améliorer sa façon de penser afin de perfectionner sa façon d'agir. La difficulté d'intégrer une posture professionnelle est que pour produire des résultats positifs, elle doit paraître naturelle aux yeux de l'utilisateur.

Cette formation passe par la mise en situation et l'accompagnement par des professionnels sur le long terme dans un contexte propice à l'apprentissage. Être dans une position d'écoute active et savoir communiquer demande des compétences spécifiques à acquérir. Cette posture doit être intégrée, entretenue au fil du temps par une politique volontariste du cadre et doit prendre progressivement une part quasi intuitive chez le professionnel. La Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires, à l'instar de la politique de formateurs -relais qu'elle a développé au sein des services, peut être là un soutien puissant pour le cadre.

D'autant que les probationnaires sont un public varié : citoyen lambda aux chômeurs, SDF, toxicomanes, handicapés physiques, mentaux, visuels, auditifs, psychiques, exclus culturels (étrangers) La nécessité de former les agents, notamment les personnels administratifs, à cette diversité de profils est un besoin exprimé de longue date<sup>133</sup>. Et, pour autant de situations auxquelles s'adapter, doit correspondre autant de modalités pratiques à concevoir et mettre en place : des pictogrammes pour faciliter la compréhension des personnes non lettrées à la prise de rendez-vous numériques pour faciliter l'accès des plus à l'aise avec l'informatique.

Les techniques d'aide se modernisant, on peut émettre l'hypothèse que l'entrée en contact avec le public doit également se professionnaliser davantage en favorisant la convocation et la prise de rendez-vous numériques via une borne, une application ou un site internet. Brian Heath nous explique que son service pratique d'ores et déjà les convocations par SMS et qu'il a entamé une réflexion autour du développement d'une application sur smartphone.

Travailler l'accueil avec ses ressources humaines est également pour le cadre un indicateur fort du degré d'implication de ses équipes «...l'accueil peut être pensé

---

133 Préconisation 21 du Rapport LEMAIRE/CAMUS sur la réorganisation des SPIP (09/05/2011) définir pour les personnels administratifs affectés en SPIP des formations d'adaptation au poste en fonction des besoins spécifiques exprimés par les SPIP ( APPI, Accueil..)

*comme un analyseur naturel. Il devient intéressant d'observer sa mise en pratiques car les nouvelles façons de penser l'accueil ont des effets sur les agents chargés de le réaliser (Weller, 2011). L'analyse des implications professionnelles à travers les différentes manières d'être impliqué des salariés dans leur mise en pratique de l'accueil délivrent de nouvelles connaissances sur l'accueil en termes de savoir pratique et de savoirs théoriques. Le caractère affectif, idéologique et organisationnel que revêt la mission d'accueil provoque une analyse de l'implication des individus (Lourau, 1990)<sup>134</sup> »*

Penser l'accueil permet une réaffectation des ressources humaines. Le cadre sait où investir ses ressources, où mesurer les progrès. Cela favorise l'émergence d'une culture de l'évaluation chez les agents en mobilisant les acteurs autour de la construction d'un diagnostic partagé ce qui entraîne également un sentiment d'appartenance accru au service. Le cadre évolue ainsi dans un contexte de prise de risque maîtrisée avec une dynamique d'amélioration continue.

Le RPO1 insiste sur le fait que l'accueil est de la responsabilité de tous. « *L'accueil ne peut être en effet de la responsabilité entière d'un secrétariat. L'ensemble des professionnels d'un service doit se sentir responsable de l'accueil du public. La qualité de la communication établie entre professionnels composant cette équipe (secrétaire, assistant de service social, éducateur, conseillère en économie sociale familiale, puéricultrice...) participe à la qualité de l'accueil du public reçu<sup>135</sup>.* » et propose une répartition des compétences (« *Ces éléments de méthode impliquent l'ensemble des professionnels du SPIP, dans la limite de leurs prérogatives* ») dans laquelle le CPIP est invité à *prendre appui sur les préconisations permettant d'établir une relation soutenante, guidante et structurante à l'occasion : - de la conduite des entretiens individuels auprès des personnes placées sous main de justice (de l'accueil à la fin de prise en charge, y compris en cas d'incident...<sup>136</sup>*

C'est un enjeu de politique de service qui permettra au DPIP d'objectiver le suivi non plus uniquement par la validation des écrits professionnels mais également par

134 ROUGERIE Corinne et COUPIAT Pierre., *L'accueil à l'interface du social et de la santé : un analyseur des implications professionnelles* Communication lors du congrès de l'ATHS (Addictions Toxicomanies Hépatites SIDA), 2017

135 AURILLAC Stéphane et OTT Laurence, *Dictionnaire Pratique du Travail Social, 2e édition*, DUNOD, 2010, page 5

136 cf. RPO1, tableau page 46.

une meilleure maîtrise de ses affectations par l'apport exhaustif des données issues d'un accueil réussi.

*Recommandation n°16 : Favoriser la formation continue des agents aux techniques d'accueil en s'appuyant sur un formateur-relais dédié à l'accueil au sein du service.*

## 2- Une communication externe du SPIP à développer

La salle d'attente est un espace à investir. Dispositifs, numéros utiles, tout élément de communication susceptible de générer une réflexion chez le probationnaire que ce soit sur son mode de vie ou sur ce qu'il est en droit d'attendre du SPIP <sup>137</sup> peut faire l'objet d'une publicité.

La communication est absente de la formation des cadres. Elle est au quotidien soumise à l'autorisation de la DISP et si le cadre communique sur la signature de convention ou l'organisation de permission de sortie culturelles, c'est principalement l'accès aux droits des personnes détenues qui est médiatisé. Cette dimension à elle-seule ne suffit pas à faire du CPIP un spécialiste reconnu des questions de délinquance.

Certains SPIP se saisissent des possibilités de communications d'ordre national comme *Étapes Hebdo* mais cette publication est interne à l'Administration. Si elles favorisent la transmission d'un savoir-faire entre professionnels, elles ne permettent pas de se faire connaître du grand public.

*Agent de probation, assistant du juge, travailleur social en prison...* les médias sont dans l'incapacité de véhiculer l'identité du SPIP car eux-même investissent insuffisamment la scène publique. Pour Yves Perrier, « *Le SPIP n'est pas assez présent dans les débats publics. Il s'est trop fonctionnarisé et son management manque de militantisme.* » Le SPIP doit faire partie du collège des services de l'État comme la DPJJ et les Établissements Pénitentiaires.

Le champ à investir est celui de la prévention primaire. Le SPIP fait pour l'heure de la saisine du JAP non pas son activité principale mais sa seule activité et n'agit qu'a posteriori de l'acte délinquantiel. Il soumet l'intégralité de son activité professionnelle à

---

137 article 5 du Code de Déontologie de l'Administration Pénitentiaire précédemment cité

la seule saisine du magistrat alors qu'il aspire à l'autonomie. Investir le débat public en participant aux dispositifs de prévention que proposent les Comité Intercommunaux de Sécurité et de Prévention de la Délinquance pour exemple ( conférence, information du public dans les salons des métiers, tenue de stand..) inscrirait les SPIP dans une habitude de travail avec les collectivités publiques et participerait à leur publicité positive.

D'autres services de l'État ont ainsi décidé d'assurer leurs propres communications via les réseaux sociaux. Ils saisissent l'opportunité de relayer toute information positive qui participera à la construction de leur image. Les polices nationales de nombreux département, des services pourtant fortement connotés, gèrent ainsi leur propre compte Twitter.

Travailler son image permettrait au SPIP de se faire connaître et d'instaurer un a priori positif chez les personnes convoquées. Les actions d'insertion, les participations à des activités locales pourraient être relayées sous la supervision d'un chargé de communication qui trouvera sa place au sein de l'équipe administrative du SPIP. Ce professionnel pourrait dès lors être le relais du cadre pour assurer son inscription dans le maillage territorial en étant le premier interlocuteur des collectivités publiques et des associations et asseoir ainsi le sérieux de son activité.

Une réflexion similaire à celle du *Jersey Probation and After Care service* qui travaille au développement d'une application sur mobile pourrait être entamée. La vie quotidienne se gère à présent de son smartphone. Faciliter la gestion de son Plan d'ACcompagnement et d'Exécution de la Peine<sup>138</sup> depuis son téléphone augmente le degré de confiance envers l'Administration par le sentiment de facilité d'accès qu'il procurerait en permettant de gérer ses convocations, télécharger et adresser ses justificatifs, remplir une requête en ligne ou adresser un message à son CPIP.

*Recommandation n°17 : investir les réseaux sociaux*

*Recommandation n°18 : spécialiser un personnel administratif en community manager chargé de la communication du SPIP*

*Recommandation n°19 : favoriser l'inscription du SPIP sur le territoire via un renforcement de son rôle en terme de prévention primaire.*

*Recommandation n°20 : réfléchir au développement d'une application dédiée aux nouveaux outils de communication.*

## **Chapitre 2 : Une condition de la légitimité du service**

La légitimité du service aux yeux des usagers et des partenaires est un enjeu essentiel pour le SPIP. « *l'Administration pénitentiaire doit être légitime à construire par elle-même une doctrine d'emploi pour affirmer sa qualité de spécialiste*<sup>139</sup> » « *Et vis-à-vis de l'usager, L'autorité sera efficace si elle est légitime*<sup>140</sup> et perçue comme telle » précise le RPO1.

La recherche de cette légitimité passe la définition de normes en matière d'accueil dont l'instauration de procédure de contrôle comme la mise en place d'une démarche qualité certifiée (A) en accord avec les règles 102<sup>141</sup> et 103<sup>142</sup> des REP et le contrôle de l'action publique (B) constitueraient un aboutissement logique.

### **A- Un contexte propice à la mise en place d'une démarche qualité**

L'ensemble des tentatives de modernisation de l'action publique vise à atténuer le rapport de force entre l'État et le citoyen. La connaissance des attentes réelles de l'usager est majeure pour toute démarche d'amélioration du service. Elle permet la définition d'objectifs pertinents ainsi que les engagements qui vont être affichés vis-à-vis des usagers. Elle s'apprécie généralement au terme de la prestation ou au terme de l'accueil.

139 Isabelle Gorce, Présidente du TGI de Marseille, ancienne Directrice de l'Administration Pénitentiaire, 24/01/2018,

140 RPO1, page 40

141 Les services de probation veillent à ce que des systèmes internes fiables soient en place pour pouvoir contrôler et améliorer leur propre fonctionnement, et veiller à ce qu'il réponde aux critères requis.

142 Les services de probation sont responsables devant les autorités compétentes et soumis à des inspections régulières de la part du gouvernement et/ou à un contrôle indépendant. Ils sont tenus de coopérer pleinement à tous ces contrôles. Les résultats du contrôle des organismes indépendants doivent être rendus publics.

Puis, dans un second temps, pour garantir la mise en œuvre concrète, le suivi des engagements fixés et leurs ajustements, une démarche d'évaluation régulière de la satisfaction des usagers doit également être intégrée à la stratégie de la structure pour maintenir l'effort de progrès vers une meilleure qualité de service.

A l'instar des services vétérinaires, de l'industrie ou de la restauration qui ont de longue date une démarche qualité certifiée par un professionnel habilité à la délivrance d'un agrément renouvelable, l'amélioration de l'accueil des usagers a entraîné, outre le développement de guichets uniques<sup>143</sup> qui permet de regrouper en un même lieu plusieurs services publics, la mise en place de *démarche qualité*.

Dans les services publics, cette démarche remonte à plus de trente ans. Elle a pris sens avec l'adoption de la Charte Marianne (1) mais le SPIP semble n'avoir jamais été jusque-là impacté par son essor (2)

#### 1- L'essor croissant de la Charte Marianne

Yves Cannac, déplorait dans son rapport sur la qualité des services publics que les démarches visant à améliorer la qualité des services publics n'aient pas donné lieu à une transformation du modèle administratif en place<sup>144</sup>. Seul fait notable d'après lui : la mise en place de la Charte Marianne conçue et expérimentée à partir de 2003 et dont il déplore la portée restreinte. *« D'un ministère à l'autre, d'un service ou d'un établissement à l'autre, les plus grandes inégalités s'observent, qui s'expliquent, selon les cas, par des différences de culture entre les métiers, ou de pression externe, ou encore, fréquemment, par des différences de motivation et/ou de pouvoirs des responsables. L'engagement global de l'État, bien qu'il ait été proclamé voici déjà plusieurs années, n'a pas réellement pris corps. Seule fait exception la démarche engagée avec la Charte Marianne dans le domaine important mais limité de l'accueil<sup>145</sup> »*.

---

143 Les guichets uniques sont nés du constat des nombreuses redondances existant entre les différentes administrations. Ils permettent, en retour, d'envisager la réforme de ces administrations. Tel est, par exemple, l'objet du rapprochement de l'ANPE et de l'UNEDIC dans le cadre de Pôle Emploi (2008-2009), qui doit rendre le service public de l'emploi plus efficace. Il en va de même de la fusion de l'ensemble des services du Trésor et des impôts (2008-2011).

144 CANNAC Yves, *Rapport sur la qualité des services publics*, 2003, page 149

145 Ibid, page 87

La charte Marianne définit les standards de la qualité de l'accueil dans les services publics de l'État. Définie par la circulaire du 2 mars 2004 sur la charte d'accueil des usagers, elle a été généralisée à toutes les administrations de l'État en janvier 2005. En 2008 lui a succédé le "référentiel Marianne" piloté par le SGMAP. L'État entend ainsi assurer, dans l'ensemble de ses administrations centrales et ses services déconcentrés, la qualité de l'accueil des usagers, aussi bien physiquement au guichet, au téléphone, par courrier postal ou électronique.

Par ce référentiel, l'État s'engage sur différents points : les usagers doivent voir leur accès aux services publics facilité; les usagers doivent être accueillis de façon attentive et courtoise; leurs demandes doivent faire l'objet de réponses claires et dans un délai raisonnable et annoncé; leurs réclamations doivent être effectivement et systématiquement traitées; enfin, les éventuelles propositions d'amélioration du fonctionnement du service présentées par les usagers doivent être dûment répertoriées.

Le CECRSP (Centre d'Enquête sur les Coûts et les Rendements des Services Publics) estime que son impact a été très large mais souvent peu profond. « *..Beaucoup de services s'en sont tenus à la seule exigence formelle impérative : l'affichage des engagements (CECRSP, 2009, p 76). Le CECRSP juge malgré tout l'effet obtenu sur le terrain satisfaisant au regard de la faiblesse des moyens d'accompagnement mis en œuvre et du fait que la mesure était seulement incitative<sup>146</sup>* ». La charte Marianne est un cadre catalyseur d'une politique de service tourné vers l'accueil qui prend de l'ampleur. Plus de 600 sites issus de 5 réseaux seront testés en 2018 dont les TGI.

Dans ce contexte, faire le choix du référentiel Marianne, c'est rappeler au probationnaire qu'il est usager d'une administration et rappeler au Collège de l'État que le SPIP en fait partie. La DISP Grand Ouest compte d'ailleurs au Département des Politiques d'Insertion et des Politiques de Prévention de la Récidive une personne en charge de questionner son déploiement dans les SPIP. Sa démarche n'est toutefois pas imposé dans les services publics et relève de l'initiative locale ce qui s'entend compte-tenu de la diversité des services et de leur contingence même au sein d'une même administration.

---

146 BAROUCH Gilles , « La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 27/2 | 2010, document 27, mis en ligne le 15 mars 2012, <http://journals.openedition.org/pmp/2297>

A partir de février 2006, la Charte Marianne se devient l'objet d'un label mais l'Administration Pénitentiaire a jusqu'à présent fait le choix de la liberté d'édicter ses propres normes, notamment avec la démarche de labellisation RPE des QA.

## 2-La labellisation , un parangon pour les SPIP

Sous certains aspects, le Milieu Ouvert semble ne pas avoir été directement impactés par le courant de modernisation de l'action de l'État de ces trente dernières années . Des process concrets comme la labellisation RPE qui s'est précisément intéressée à l'accueil et qui participe à la valorisation de l'Administration Pénitentiaire en rendant son action visible et en unifiant ses méthodes ont pu être mis en place dans tous les Quartier Arrivants des Établissements Pénitentiaires sans qu'une procédure similaire ne soit imaginée jusqu'alors pour les SPIP.

Or, sans cette démarche de labellisation , les REP ne demeurent-ils pas un vœu pieu, le RPO1 ? Un ensemble de « bonnes pratiques ».

Mais le RPO1 a été élaboré pour que l'action des SPIP soit plus aisément évaluable ce qui implique nécessairement une idée de contrôle<sup>147</sup>.

Philippe Pottier<sup>148</sup> a rappelé toute l'importance d'un contexte politique opportun. Il recense des raisons historiques : la labellisation RPE n'était pas une commande institutionnelle à la base mais la volonté unilatérale d'un homme, Claude d'Harcourt alors Directeur de l'Administration Pénitentiaire.

Il y a des enjeux méthodologiques: les RPE sont un texte qui recense et rappellent les droits des détenus. Les REP sont quant à elles un ensemble de pratiques sans valeur légale autre que celle que les signataires se donnent. Mettre en place une procédure similaire dans les SPIP s'avère immédiatement plus complexe car elle vient toucher aux méthodes des professionnels.

De surcroît, les nouvelles méthodes proposées issus de la recherche et d'inspiration anglo-saxonne sont perçues par certains syndicats comme des pratiques libérales dont le contexte politique ne favorisait pas jusque là un examen serein de la question, sérieusement posée, de leur mise en application à l'ensemble du territoire

---

147 RPO, page 3

148 Entretien du 30/11/2017

national<sup>149</sup>. Les principaux syndicats ne se sont d'ailleurs jamais eux-mêmes accordés sur la façon de porter la profession. L'un mettant l'accent sur la qualité de travailleur social et la revendication d'une certaine autonomie ; l'autre insistant sur la déclinaison d'une déontologie professionnelle fondée sur des connaissances en criminologie et le travail autour du passage à l'acte.

Et il y a des nécessités politiques : les SPIP pèsent peu, médiatiquement et budgétairement<sup>150</sup>. Peu mis en avant par les médias, ils représentent dès lors un intérêt politique moindre. Une idée que tempère Isabelle Gorce, « *Affirmer cela reviendrait à nier la difficulté de la construction des SPIP avec toutes les oppositions de l'époque et à nier la professionnalisation en cours. L'évolution est incroyable. Il faut à présent se doter d'une culture de l'évaluation autour de la doctrine en cours et de ses process.* »

Philippe Pottier et Yves Perrier s'accordent sur le fait qu'en France, le débat idéologique demeure très clivé avec des considérations très marquées comme étant de gauche ou de droite. Dans les pays anglo-saxons, les choses sont plus nuancées plus accordées autour d'un objectif commun.

Mais les logiques politiques sont également courtes. Le terrain politique est aujourd'hui plus pragmatique. L'adoption récente du RPO1 en Comité Technique en est un exemple concret.

Isabelle Gorce : « *C'était juste trop tôt. La labellisation pose le problème de ce que l'on veut et nécessite une doctrine claire. Mais, en Milieu Ouvert, faute de cette doctrine, il semblait difficile de mettre en place des standards qui seraient contestés. Il était nécessaire de repartir de ce que l'on souhaitait en profitant de la création de la Contrainte Pénale et de la Libération sous Contrainte. Nous sommes dans la phase de déploiement du RPO1. C'était la base minimale pour définir des process qui permettent que la question soit à présent posée.* »

Si l'on exhume les lettres d'intention des Chefs d'établissement à l'époque du mouvement de labellisation RPE, la labellisation améliore l'image des services publics. Elle constitue un process opposable en cas de difficultés qui, par capillarité, amène à un

149 Une démarche qualité en service public elle-même peut être perçue comme une démarche néo-libérale. On risque d'ignorer l'ensemble des parties intéressées par l'action publique car on négligerait le moral des acteurs pour ne se fonder que sur l'efficacité et la satisfaction des besoins des usagers.

150 En 2017, le budget alloué à l'accueil et accompagnement des personnes placées sous main de justice représente 31,1 % du financement global accordé au Programme 107 (Administration Pénitentiaire). Il convient de ne pas omettre qu'en 2010 cette part était de 8 % mais la part accordée au Plan de Lutte Anti-Terroriste n'est pas à négliger dans cet accroissement de moyens. Ils s'élèvent au total à 8,6 M€ en Autorisation d'Engagement et 8,8 en Crédits de Paiement tous titres confondus

travail unifié autour de plusieurs pratiques professionnelles. Elle permet la mise en œuvre d'une réelle pluridisciplinarité. Elle est dépersonnifiée, dépassionnée, connue, commune et transparente pour tous, fondée sur la base d'un référentiel commun n'émanant pas du Directeur ce qui constitue un enjeu en terme de de management<sup>151</sup>.

Les REP et le RPO1 permettent la définition de critères objectifs comme le respect des délais, le nombre de Commission Pluridisciplinaires Internes<sup>152</sup> et s'agissant de l'accueil, un certain nombre de standard peuvent être posés. : remise de documents utiles, rédaction d'un écrit à l'issue du premier entretien, accueil dans les délais prescrits sans retard, durée de l'accueil, environnement du bureau d'entretien et de l'espace d'attente, organisation de service assurant le probationnaire de la disponibilité d'un CPIP...

Le véritable problème posé par la formalisation de procédures visant à l'efficacité dans les SPIP tient au fait qu'il fait évoluer d'une logique de moyens à une logique de résultats et qu'il pose l'utopie d'un management qui pourrait se permettre d'être purement correctif.

La labellisation implique d'améliorer sans cesse les process, en mesurer les résultats, pour progresser au travers de la suppression de chaque dysfonctionnement. Cette *roue de Deming*<sup>153</sup> renvoie à une culture de l'évaluation qui fait défaut au SPIP.

Le travers demeure toutefois de ne pas céder à la tentation de tout décliner en dispositif qui ferait de la personne un rouage de la machine mais pas le moteur. La labellisation définir des standards qui, s'ils n'accordent pas une certaine liberté en leur sein, pourrait nier les spécificités de l'utilisateur à terme et devenir la simple reproduction d'un schéma.

*Recommandation n° 21: mesurer l'adéquation des exigences du référentiel Marianne avec les critères objectifs d'accueil susceptibles d'être extraits des REP et du RPO1.*

151 Annexe n°7

152« La note de cadrage du 26 septembre 2014 relative à la contrainte pénale préconise la création d'une nouvelle instance pluridisciplinaire instituée au sein du SPIP : la Commission Pluridisciplinaire Interne (CPI). Cette instance collégiale doit permettre d'accompagner l'action des CPIP auprès des personnes condamnées à une contrainte pénale. Les modalités de fonctionnement de cette commission doivent être de nature à associer la personne à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des modalités de sa prise en charge. Cette instance doit également permettre à chaque service de développer une organisation, une méthodologie et une déontologie communes consacrées à la prise en charge de l'ensemble des PPSMJ en milieu ouvert. » RPO1, page 72

153 La roue de Deming est une transposition graphique de la méthode de gestion de qualité dite PDCA (plan-do-check-act) : planifier, réaliser, vérifier, assurer et améliorer.

## B- La concrétisation d'un accueil efficient par le contrôle de l'action publique rendu nécessaire

La délivrance d'un label ne serait pas la seule concrétisation d'un accueil de qualité. Le SPIP doit pouvoir assurer à l'utilisateur qu'en sa qualité de service public, la portée de ses décisions (1) est contrôlée (2).

### 1-L'efficience des décisions du SPIP

Le 12 avril 2000, la loi n° 2000-321 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, fut prise pour améliorer la transparence, la rapidité et la proximité des administrations dans leurs relations avec les usagers du service public. Son article 24 consacre la faculté pour toute personne devant faire l'objet d'une décision individuelle motivée en application de la loi du 11 juillet 1979<sup>154</sup> de présenter des observations écrites et, sur sa demande, des observations orales, en se faisant assister ou représenter par un conseil ou un mandataire de son choix.

Le Conseil d'État dans un avis du 3 octobre 2000 constata que les services administratifs de l'administration pénitentiaire entrent dans le champ d'application de la loi et précisa que les exigences spécifiques du fonctionnement des établissements pénitentiaires justifient que soient prévues des limites. Les conditions d'application de cet article législatif, pour l'administration pénitentiaire, furent alors précisées par un décret en Conseil d'État du 25 juillet 2002 et par une circulaire le 9 mai 2003<sup>155</sup>.

Le 23 octobre 2015, l'ordonnance n° 2015-1341 et le décret n° 2015-1342 officialisent le Code des relations entre le public et les administrations (CRPA). Ce code regroupe, simplifie et améliore l'accès aux règles régissant et facilitant les relations entre l'administration et le public et intègre un livre IV dédié au non contentieux des différents avec l'Administration.

<sup>154</sup> Loi n° 79-587 du 11 juillet 1979 relative à la motivation des actes administratifs et à l'amélioration des relations entre l'administration et le public.

<sup>155</sup> circulaire relative à l'application pour l'administration pénitentiaire de l'article 24 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Bien que ce Code soit critiqué pour sa complexité marquée par des exceptions trop fréquentes et des renvois récurrents à d'autres Codes<sup>156</sup>, la question de son application en Milieu Fermé fait rapidement l'objet d'un examen<sup>157</sup>, son applicabilité en Milieu Ouvert ne sera en revanche jamais abordé.

En Milieu Fermé, les questions de responsabilité ne souffrent d'aucun débat de par la dépendance totale que l'enfermement induit. Celle du SPIP en MO est une question vite écartée et peu débattue.

Car, suite à la décision du Conseil d'État du 13/02/2013<sup>158</sup>, il est acquis que le SPIP n'est pas en position de prendre des décisions susceptible de faire grief au probationnaire. Les décisions du SPIP ne produisent pas d'effets juridiques au sens strict du terme et ne modifient pas la personnalité juridique de la personne.

Pourtant, « *Le SPIP a un pouvoir de sanction énorme sans contre-pouvoirs en matière de vie privée*<sup>159</sup>. » Le contrôle et l'intrusion dans la vie privée est motivée par la nécessité d'un travail introspectif autour du probationnaire mais l'évaluation différente de deux professionnels sur une même situation est susceptible de créer une véritable iniquité de traitement.

Le jeu des instructions particulières place le Juge d'Application des Peines en droit de formuler certaines exigences autres que celles posées par le SPIP<sup>160</sup>. En l'absence de contrôle juridictionnel, existe donc une forme de contrôle où une autorité supérieure peut venir suppléer sa décision à celle du SPIP ou imposer au SPIP de modifier sa décision.

---

156 KOUBI Geneviève, CLUZEL-METAYER Lucie, TAMZINI Wafa, *Lectures critiques du Code des relations entre le public et l'administration*, L.G.D.J, 1re édition, Collection : Hors collection, 01/2018, 240 pages

157 OTERO Christophe, *Le Code des relations entre le public et l'administration est-il aussi la lex generalis en matière pénitentiaire ?*, *AJ Pénal*, déc. 2016, p. 579-581.

158 Conseil d'État, 6ème et 1ère sous-sections réunies, 13/02/2013, n°356852. La détermination de la fréquence des convocations des personnes placées sous main de justice devant le service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP) constitue l'une des caractéristiques essentielles de l'exécution des peines qui relève, en dernier ressort, des juridictions de l'application des peines. Elle figure au nombre des instructions particulières relatives au contenu des obligations à respecter par le prévenu ou le condamné qu'il appartient, en vertu de l'article 712-1 du CPP et du premier alinéa de l'article D. 577 du même code, aux juridictions de l'application des peines de fixer et de contrôler.

159 Yves Perrier, Directeur Fonctionnel des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation Honoraire, entretien du 19/03/2018

160 Conseil d'État, 6ème et 1ère sous-sections réunies, 13/02/2013, n°356852.

Mais, si le magistrat est en droit de s'exprimer sur les modalités de suivi des probationnaire, qui traite les réclamations d'usagers portant directement sur les décisions d'orientation ou d'affectation pour lesquelles le SPIP est seul décisionnaire ?

## 2-Le contrôle de l'action des SPIP : une place à prendre

Les règles 99 et 102 des REP insistent sur la nécessité de prévoir des procédures d'instruction de plaintes des probationnaires relative à la probation. « *Le droit national prévoit des procédures claires , accessibles et efficaces pour instruire les plaintes relatives à la pratique de probation et y répondre. » « Les services veillent à ce que des systèmes internes fiables soient en place pour pouvoir contrôler et améliorer leur propre fonctionnement, et veiller à ce qu'il réponde aux critères requis. »*

Le niveau normal de gestion des réclamations doit se situer dans chaque service au niveau local. Mais il est utile qu'un recours soit également possible au niveau supérieur pour les cas où les réclamations sont rejetées ou incorrectement traitées. Un accompagnement du SPIP par la Direction Interrégionale serait donc opportun.

La tendance actuelle semble pourtant de ne pas faciliter ce dépôt de réclamations . A ce jour, faute d'une politique forte en la matière, rien n'empêche de ne jamais répondre aux courriers de réclamation qui peuvent être adressés à la Direction. Il n'y a pas de sanctions prévues et la responsabilité de recueillir et de traiter les réclamations est rarement attribuée à une personne ou à un service. Le CRPA rappelle pourtant dans son article L231-1 que *Le silence gardé pendant deux mois par l'administration sur une demande vaut décision d'acceptation* rappelle par la même le droit du citoyen à recevoir une réponse de l'Administration.

Le contrôle participe à la satisfaction de l'utilisateur et par voie de conséquence à la légitimité du caractère de service public du SPIP qui, en s'y soumettant, se met au niveau de l'utilisateur et se place en conformité avec les textes européens. Le SPIP doit collecter et traiter les plaintes du public et faire la publicité de son alignement sur les REP<sup>161</sup>.

---

161 REP n°103

Dans les hypothèses où la direction apporte une réponse, celle-ci est vécue avec défiance. De par les spécificités du SPIP, le meilleur interlocuteur serait une autorité administrative indépendante.

Le Défenseur des droits accompagne déjà les usagers dans ses relations avec l'Administration. Il peut être saisi suite à un désaccord avec une décision ou le comportement de l'un de ces services : erreur de décision, absence de réponse, manque d'information...

Si, en l'espèce, rien n'est formalisé dans les SPIP pour favoriser le contrôle du Défenseur des Droits ; rien n'est instauré pour empêcher ce contrôle et il est concevable qu'il puisse dès à présent être saisi de réclamations de PPSMJ estimant le suivi dont il font l'objet trop rigoureux ou le comportement d'un agent non-déontologique.

Cependant, le Défenseur ne peut intervenir que lorsque des démarches préalables en résolution de problème ont échoué. Aussi le préalable indispensable pour le DPIP est de penser le traitement des réclamations au sein du service.

M. Benoît Narbey, Délégué au Défenseur des Droits, constate une forte représentation des personnes détenues dans les saisines<sup>162</sup> qui s'explique par la présence de délégués au sein de la plupart des établissements pénitentiaires. Après recherche, il relève qu'il n'y a aucune remonté de griefs mettant en cause des SPIP en MO. Le siège est vacant car, pour l'heure, usager comme administration ne se saisissent pas de cette questions. La personne qui répond à sa première convocation a elle-même des difficultés à entendre qu'elle est usager d'un service public et ne conteste que rarement les décisions du SPIP au-delà de mouvements d'humeur maugréant que le mauvais déroulé de leur mesure est « la faute de la SPIP ».

M. Narbey relève qu'il y aurait pourtant matière à contentieux. Un rythme de convocations trop élevé en SPIP pourrait, pour exemple, être un motif de plainte. Un précédent portant sur l'obligation de se signaler au commissariat en matière d'assignation à résidence existe. Mais les seules enquêtes de satisfaction en SPIP sont les bilans des prise en charge collective et les seules remontées d'insatisfactions à la direction tiennent à la qualité du lien entre CPIP et probationnaire et non aux décisions relatives à la prise en charge en elle-même.

---

<sup>162</sup> Entretien du 18/07/2018.

On peut légitimement s'interroger sur l'intérêt de créer du contentieux là où il ne s'exprime pas naturellement ? Mais si l'on accepte pas l'idée qu'une PPSMJ est en droit de se plaindre de l'accueil qui lui est fait, l'on ne peut décemment pas considérer que le SPIP est un service public.

Les réclamations représentent un indicateur intéressant de dysfonctionnement des services du point de vue de l'utilisateur. La mise en place d'une politique d'analyse systématique des réclamations et de leurs motifs constitue un moyen précieux de compréhension de leurs attentes. Cela permet de mieux repérer les types de griefs, d'interrogations, d'incompréhensions et les insuffisances d'information des usagers sur la législation et les procédures en vigueur. Ainsi, des opérations d'amélioration de service nécessaires peuvent être engagées sur cette base.

Par ailleurs, il est toujours préférable, pour les usagers comme pour les services publics, de privilégier le dialogue pour dénouer des situations de blocage plutôt que de s'engager dans des procédures contentieuses longues, coûteuses et aléatoires.

Face au flou et au manque d'information qui règnent en la matière, les usagers qui ont une réclamation à faire se trouvent souvent désorientés et soit renoncent à exercer un droit légitime ou à effectuer un travail productif avec le CPIP soit basculent dans l'agressivité à alors que leur problème aurait pu être réglé à l'amiable.

Cette inertie de la PPSMJ est problématique. L'absence de retours des usagers remet en cause l'efficacité des décisions du SPIP et compromet l'instauration d'une réelle démarche qualité dont le premier axe serait l'accueil. Elle explique l'absence de contrôle réel de ses décisions qui serait pourtant le marqueur fort de son identité de service public.

En l'absence de dispositif efficace, cet espace pourrait à terme être occupé par les *protestations d'associations vigilantes*<sup>163</sup> pour l'heure tournées essentiellement vers le Milieu Fermé comme l'OIP. Il est donc essentiel que chaque administration soit dotée d'un système structuré de gestion des réclamations, qui définisse clairement les responsabilités et qui permette une remontée des réclamations.

---

163 VIGOUROUX Christian, *Déontologie des fonctions publiques*, éditions DALLOZ, 2013-2014, page 305

Et il apparaît déterminant que cette dimension soit clairement explicitée dès l'accueil de l'utilisateur. Car si l'accueil crée la confiance et introduit la notion de service public, un dispositif de contrôle de ses décisions vient, au-delà de la promotion d'une déontologie la conforter, «boucler la boucle » en quelque sorte. Le SPIP a besoin de la confiance de l'ensemble des acteurs concernés ; un accueil formalisé fait la promotion de la nouvelle méthodologie des SPIP et ne se conçoit dès lors qu'au travers de la déontologie qui implique nécessairement un contrôle.

*Recommandation n°22 : Spécialiser un personnel administratif dans l'évaluation qualité : accompagnement et récolte des questionnaires de satisfaction , relais des insatisfaits auprès de la Direction, établissement d'un rapport annuel comparant satisfaction et chiffres de la récidive...*

*Recommandation n°23 : afficher les outils de communication du Défenseur des Droits dans la salle d'attente et communiquer sur son rôle du défenseur des Droits pour faciliter sa saisine.*

La semaine du 26 au 30 mars 2018, CPIP21, DPIP10 et DPIP11, réunis à l'ENAP, se sont interrogés sur l'application des REP.

La synthèse de leurs travaux<sup>164</sup> révèle s'agissant de l'amélioration de l'accueil dans les SPIP la nécessité d'un accueil « *tant humain que matériel* » : « *un personnel d'accueil spécialement formé, une salle d'attente « idéale » : accès à une borne informatique (accès internet limité : pas de réseaux sociaux...), distributeur :boissons chaudes et froides, snacks sains (fruits coupés, fruits secs...), plantes (question de sécurité se posant), espace lecture (périodiques récents, abonnement au journal quotidien local, magazines (tout public, homme, femme), bibliothèque de rue (possibilité que les PPSMJ puissent emporter un livre sans devoir le ramener par exemple), tables et chaises, stylos, papiers, un personnel dédié pour accompagner dans la salle (un ou plusieurs services civiques présents sur les heures d'ouverture du SPIP), accès à des sanitaires, décoration (affiches service public (DDHC, code de déontologie du service public pénitentiaire...), travaux de personnes détenues (photos, affiches...), offre culturelle/sport/loisirs (billets offerts, affichage programmation, écran d'information comme un canal interne), possibilité de proposer aux enfants exceptionnellement accueillis (feutres, papier, livres), dépliants pour information sur l'accès aux droits sociaux, fenêtre/éclairage adapté...) »*

Cohérentes avec la doctrine d'emploi en cours de déploiement, ces propositions marquent l'établissement progressif d'un contexte propice à l'instauration d'une démarche-qualité réelle dans les services.

---

164 cf. Annexe n°8

## SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : *L'accueil est une pratique et un espace pensés à des fins stratégiques. Il doit être réfléchi comme tel.*

Recommandation n° 2 : *S'inspirer du modèle associatif.*

Recommandation n°3 : *Reconnaître l'accueil comme un métier à part entière requérant des compétences particulières. Établir, pour ce faire, des appellations génériques pour les métiers d'accueil dans les SPIP pour définir clairement leur contenu.*

Recommandation n° 4: *Formaliser l'accueil dans les engagements entre autorités judiciaires et administration pénitentiaire.*

Recommandation n°5 : *Réinterroger la nécessité du collectif dans l'organisation de service.*

Recommandation n°6 : *Constituer dans les services déconcentrés un groupe de travail dédié à l'accueil des publics à l'occasion du déploiement du RPO1.*

Recommandation n°7 : *L'accueil de nouveaux publics est propice aux erreurs. Il convient de ne procéder à une première évaluation qu'au terme des 3 mois comme posé par le RPO (page 75).*

Recommandation n°8 : *Développer les actions de cohésion de service qui favorisent le sentiment d'appartenance et facilitent l'intégration du Code de Déontologie au quotidien.*

Recommandation n° 9 : *Mettre en place des questionnaires de satisfaction à l'issue du suivi.*

Recommandation n° 10 : *Encourager l'intervision au travers d'une expérimentation visant à filmer les premiers entretiens en SPIP.*

Recommandation n° 11 : *Recenser les critères permettant le calcul du coût de l'action des SPIP en matière d'accueil et intégrer cette approche comptable au rapport d'activité annuel.*

Recommandation n° 12 : *Interroger le public quant à l'accessibilité et le confort des espaces d'accueil et d'attente.*

Recommandation n° 13 : *Réinterroger la signalétique en ville et la place du SPIP en son sein.*

Recommandation n° 14 : *Permettre l'adaptabilité de la charte des temps pour une meilleure accessibilité du public.*

Recommandation n° 15 : *placer un agent d'accueil au sein de l'espace d'attente pour accompagner les probationnaire et/ou leurs familles : faciliter les premières démarches, désamorcer les tensions..*

Recommandation n°16 : *Favoriser la formation continue des agents aux techniques d'accueil en s'appuyant sur un formateur-relais dédié à l'accueil au sein du service.*

Recommandation n°17 : *Investir les réseaux sociaux.*

Recommandation n°18 : *Spécialiser un personnel administratif en « community manager » chargé de la communication du SPIP.*

Recommandation n°19 : *Favoriser l'inscription du SPIP sur le territoire via un renforcement de son rôle en terme de prévention primaire.*

Recommandation n°20 : Réfléchir au développement d'une application dédiée aux nouveaux outils de communication ou à la mise en place d'une borne numérique.

Recommandation n° 21: Mesurer l'adéquation des exigences du référentiel Marianne avec les critères objectifs d'accueil susceptibles d'être extraits des REP et du RPO1.

Recommandation n°22 : Spécialiser un personnel administratif dans l'évaluation qualité : accompagnement et récolte des questionnaires de satisfaction , relais des insatisfaits auprès de la Direction, établissement d'un rapport annuel comparant satisfaction et chiffres de la récidive...

Recommandation n°23 : Afficher les outils de communication du Défenseur des Droits dans la salle d'attente et communiquer sur son rôle du défenseur des Droits pour faciliter sa saisine.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles :

- AVRIL C. et al., « *Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : quels effets des reformes de modernisation ?* », Sociétés contemporaines 2005/2 (no 58),
- BALME Richard et al., « *Les motifs de la confiance (et de la défiance) politique : intérêt, connaissance et conviction dans les formes du raisonnement politique* », Revue internationale de politique comparée 2003/3 (Vol. 10)
- BENMANSOUR A., *Qualité et services publics "à la française" : où en est-on de la qualité publique en France ?*, Recherches en Sciences de Gestion, vol. 85, no. 4, 2011, pp. 109-14
- BOUCKAERT Geert et al., « *Les possibilités d'étude comparative de l'opinion publique à l'égard de l'administration publique* », Revue Internationale des Sciences Administratives 2005/2 (Vol. 71)
- OTERO C., *Le Code des relations entre le public et l'administration est-il aussi la lex generalis en matière pénitentiaire ?*, AJ Pénal, déc. 2016, p. 579-581.
- PERRIER Y., « *Des comités de probation aux services pénitentiaires d'insertion et de probation cinquante ans d'évolution* », avril 2007, [https://www.cep-probation.org/uploaded\\_files/france.pdf](https://www.cep-probation.org/uploaded_files/france.pdf)
- RAZAC O., *Mesures de sûreté et travail social pénitentiaire, Champ pénal/Penal* field, Vol. VIII | 2011, <https://journals.openedition.org/champpenal/8123?lang=en>
- REDEKER R. *Qu'est-ce que l'accueil ?*, Conférence prononcée à la clinique Joseph Ducuing de Toulouse, le 09 décembre 2001, [http://redeker.fr/wa\\_files/L\\_27acceuil\\_Ducuing.pdf](http://redeker.fr/wa_files/L_27acceuil_Ducuing.pdf)
- VIMONT J-C., *Les missions des assistantes sociales dans la Réforme pénitentiaire après 1945*, Criminocorpus, Online since 02 July 2012, <http://journals.openedition.org/criminocorpus/2005>

## Colloques

- *Le droit à la réinsertion des personnes détenues*, Actes du colloque, 28 et 29 janvier 2016, Toulouse I Capitole
- ROUGERIE C. et COUPIAT P., *L'accueil à l'interface du social et de la santé : un analyseur des implications professionnelles* Communication lors du congrès de l'ATHS (Addictions Toxicomanies Hépatites SIDA), 2017 :

## Cours théoriques

- FÉVRIER F., *Politiques pénitentiaires, module 1, octobre 2016*
- HERZOG-EVANS M., *Les politiques d'évaluation, module 4, mai 2018*

## Guides

- Guide d'appui à la structuration du premier accueil social inconditionnel de proximité – Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social (EGTS) - (Décembre 2016)
- *Le référentiel Marianne*, SGMAP, septembre 2016, [http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/referentiel\\_marianne\\_sept-2016-web.pdf](http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/referentiel_marianne_sept-2016-web.pdf)
- *Recueil des Pratiques Opérationnelles la méthodologie de l'intervention des SPIP, RPO n°1*, Direction de l'Administration Pénitentiaire, 2018
- RPO1 – Référentiel de la méthodologie de l'intervention des SPIP – Mémo DISP DE RENNES – avril 2018

## Mémoires

- BONHEUR K, DUMONT S, MANGEL R, ROY B., *Quelle place pour les règles européennes de probation dans le management des SPIP ?*, Mémoire ENAP, DPIP 3e promotion, 2011,
- COUZIGOU Y., *De la réinsertion à la prévention de la récidive : quel processus de professionnalisation pour les Conseillers Pénitentiaires d'Insertion et de Probation ?* Master de recherche Travail social, action sociale et société – Conservatoire National des Arts et Métiers, 2011
- DA SILVA K., *L'adhésion du probationnaire à la mesure judiciaire, une évidence à l'épreuve*, Mémoire de Master 2 Droit de l'Exécution des Peines et Droits de l'Homme, Université de Pau et des Pays de l'Adour, ÉNAP, 2014-2015
- POUPONNOT M., *Le travail social pénitentiaire en évolution. Une pratique adaptée aux missions assignées ?*, Mémoire de Master 2 Droit de l'Exécution des Peines et Droits de l'Homme, Université de Pau et des Pays de l'Adour, ÉNAP, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2006.

## Ouvrages généraux

- SEILLER B., *Droit administratif, tome 1 : Les sources et le juge*, Poche, 2001

## Ouvrages spécialisés

- AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 2e édition, 2004
- CHOTARD-VERNE, M., *L'éthique de l'hospitalité en maison de retraite*, Publibook, janvier 1970 – réédition de 2011
- DE LARMINAT Xavier, *Hors des murs*, PUF, 2014
- DINDO S., *Le sursis mise à l'épreuve une analyse des pratiques de probation en France*, Collection Travaux et Documents, DAP, 2013
- France Qualité Publique, *Le coût de la non qualité publique*, La Documentation Française, novembre 2007

- GOFFMAN E., *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1979
- KAHNEMAN D., *Système 1, système 2*, Clés des champs, 2016
- KOUBI G., CLUZEL-METAYER L., TAMZINI W., *Lectures critiques du Code des relations entre le public et l'administration*, L.G.D.J, 1re édition, Collection : Hors collection, 01/2018, 240 pages
- LE TALLEC C., *Les assistantes sociales dans la tourmente 1939-1946*, L'Harmattan, 2003
- PASZT M. *L'accueil des publics difficiles*, Ed. DEMOS, 2012
- PERRIER Y., *La Probation de 1885 à 2005, Sanctions et mesures dans la communauté* », Dalloz, 2013
- RULLAC Stéphane et OTT Laurence, *Dictionnaire Pratique du Travail Social*, 2e édition, DUNOD, 2010, page 5 et 6
- TROTTER C., *Suivi des usagers involontaires: probation, délinquance et protection des mineurs*, Guide pratique - 3e édition, L'Harmattan, Préface de Martine Herzog-Evans, juin 2018
- TROTTER C., *Working with involuntary clients : a guide to practice*, London, Sage, 1999
- VIGOUROUX C., *Déontologie des fonctions publiques*, éditions DALLOZ, 2013-2014

### Rapports

- CANNAC Y., *Rapport sur la qualité des services publics*, 2003,
- Rapport de l'Inspection Générale des Services Judiciaires, l'Inspection Générale des Affaires Sociales et l'Inspection Générale des Finances, *l'évaluation des politiques interministérielles d'insertion des personnes confiées à l'Administration Pénitentiaire par l'Autorité Judiciaire* 2016
- Rapport LEMAIRE/CAMUS sur la réorganisation des SPIP (09/05/2011)

### Sites internet

- <http://www.modernisation.gouv.fr/> (SGMAP)
- <https://kitmarianne.modernisation.gouv.fr/> (Charte Marianne)
- <https://www.gouvernement.fr/action/projet-de-loi-justice-2018-2022>

### Thèses

- DE LARMINAT Xavier, *La probation en quête d'approbation : l'exécution des peines en milieu ouvert entre gestion des risques et gestion des flux*, Thèse de doctorat en Science politique, CESDIP, Sous la direction de René Lévy, 2012

### Textes législatifs

- Circulaire de la DAP n° 113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation.
- Circulaire relative à l'application pour l'administration pénitentiaire de l'article 24 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.
- Code de Procédure Pénale : article 132-44, article D574
- Code du Travail : Art. 4213-3 et art. R4213-2
- Décret n° 2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation
- Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social
- Loi « Bérenger » du 14 août 1885
- Loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire
- Loi n° 79-587 du 11 juillet 1979 relative à la motivation des actes administratifs et à l'amélioration des relations entre l'administration et le public.
- Ordonnance n° 58-1296 du 23 décembre 1958 modifiant et complétant le Code de procédure pénale.

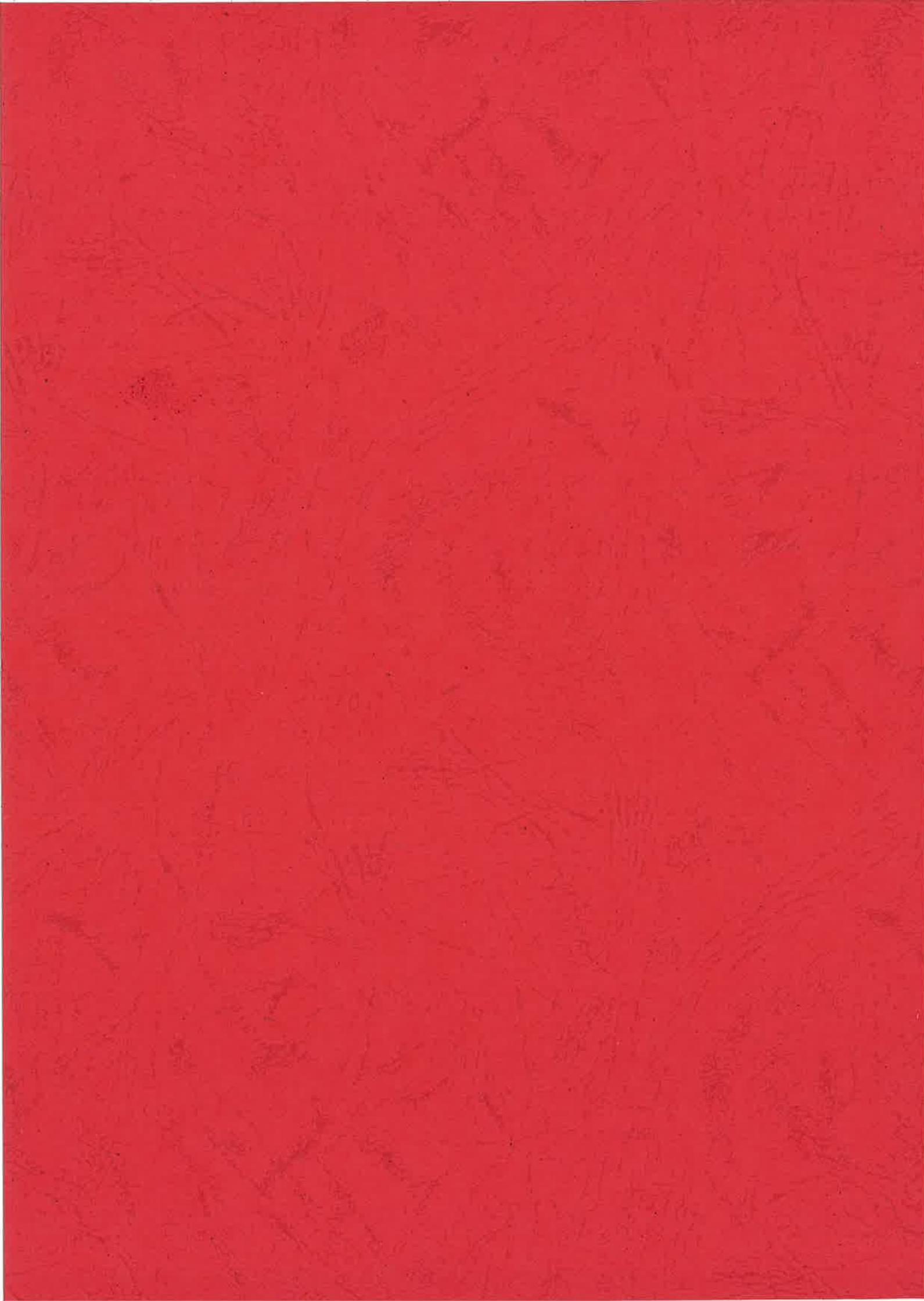
### Pour aller plus loin

#### sur les représentations des fonctionnaires de justice :

- KAFKA F., *Le procès*, Gallimard, 1987, chapitre 9
- [http://www.lemonde.fr/societe/article/2006/04/13/un-indicateur-surnomme-kafka-pour-mesurer-la-bureaucratie-en-france\\_761557\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2006/04/13/un-indicateur-surnomme-kafka-pour-mesurer-la-bureaucratie-en-france_761557_3224.html)

#### Sur la justice vécue comme une sanction sociale :

- AUBUSSON DE CAVARLAY B., *Hommes, peines et infractions : la légalité de l'inégalité* », l'année sociologique, 1985,
- HERPIN N., *L'Application de la loi. Deux poids, deux mesures*, Seuil, Paris, 1977



## TABLE DES ANNEXES

Annexe n°1 : La qualité dans les étapes clé de la modernisation

Annexe n°2 : Fiche réflexe Bex Co SPIP 72

Annexe n°3 : Newsletter du CEDIP

Annexe n°4 : LOVINS Brian K. (Harris County Community Supervision and Corrections Department), CULLEN Francis T. (University of Cincinnati), LATESSA Edward J. (University of Cincinnati) and JONSON Cheryl Leo (Xavier University), *Probation Officer as a Coach: Building a New Professional Identity*, Federal Probation Journal, juin 2018

Annexe n°5 : Check List de Jersey

Annexe n°6 : Questionnaire de satisfaction du *jersey probation and after care service*

Annexe n°7 : lettre d'intention de Chef d'Établissement

Annexe n° 8 : synthèse du séminaire ENAP sur les REP (26 au 30 mars 2018)

## La qualité dans les étapes clé de la modernisation

| Date | Réforme   | Contenu  |
|------|---|--|
| 1985 | Cercles de qualité  |  |
| 1989 | « <i>Renouveau du service public</i> », circulaire du P.M. Michel Rocard  | « Politique d'accueil et de service à l'égard des usagers »<br>Amélioration de la qualité du service rendu   |
| 1992 | « <i>Charte des services publics</i> » adoptée par le gouvernement d'Edith Cresson  | Ambition : placer l'utilisateur au centre des préoccupations du service public et d'améliorer les prestations.<br>Exemples : l'accès aux services: adaptation des horaires d'ouverture, accélération la solution des litiges en ayant recours au règlement amiable, moins de textes et simplification de ceux qui existent, création des comités |
| 1994 | « <i>L'année de l'accueil</i> » lancée par André Rossinot, ministre de la Fonction Publique   | Ambition d'initier une démarche globale d'amélioration de l'accueil, interministérielle et inter services publics  |
| 1995 | Circulaire du P.M. Alain Juppé, relative à la réforme de l'Etat ; son titre II s'intitule : « <i>Mieux prendre en compte les besoins et attentes des citoyens</i> » | Mise en œuvre de différentes actions : des groupes de travail interministériels (et inter services publics) (CIRE), traitent de thèmes tels que l'accueil, l'écoute des usagers, les indicateurs de qualité, ...   |
| 1999 | Politique de modernisation des services publics   | En octobre 1999, un groupe interministériel se constitue dont la thématique est la qualité.  |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| 2000      | L'E-gouvernement devient un des objectifs de la réforme de l'Etat        | <p>Le Comité Interministériel à la Réforme de l'Etat. (12 octobre 2000) tente d'inciter tous les ministères, les services déconcentrés et tous les établissements publics, à <i>élaborer une déclaration de politique qualité, de définir et rendre public leurs engagements en matière de qualité de service aux usagers, et préconise le développement de l'autoévaluation</i> via l'utilisation de la version française du CAF<sup>2</sup></p> <p>Création du portail consacré aux services publics <a href="http://www.service-public.fr">www.service-public.fr</a></p> |
| 2001-2002 | LOLF <sup>3</sup><br><i>«stratégies ministérielles de réforme (SMR)»</i> | <p>Simplification législative et réglementaire,<br/>Développement de l'administration électronique,<br/>Effort d'amélioration du langage administratif,<br/>«Charte Marianne»<br/>«Trophées de la qualité du service public»<sup>4</sup> depuis octobre 2002</p>  |
| 2003      | Réforme de la fonction publique  | Réflexion sur les statuts, le recrutement, la paie ...  |
| 2007      | Révision générale des politiques publiques (RGPP)<br>PM François Fillon  | Programme de modernisation de l'action de l'Etat touchant l'ensemble des politiques publiques et l'ensemble des ministères  |

## FICHE REFLEXE BEX COLLECTIF

Accueil à 13h45 : pièces d'identité collectées et photocopiées à l'accueil par les CPIP (ou appel : fiche d'émargement)

Faire remplir la fiche de renseignement. Jours et heures de travail (pas pour employeur mais pour dates de convocation).

### 1 ) Présentation du service par un personnel de direction :

- **Missions générales** (lutte récidive et désocialisation, réinsertion)
- **Vocation départementale** du service et rôle du DPIP / **Service public** et droits d'accès aux dossiers dans le cabinet du JAP
- **Mandat judiciaire.**
  - Suivi individuel par CPIP en fonction :
    - a) du **lieu de résidence** (convocation extérieures possible : 1er entretien au Mans ; puis si défaut de présence en permanence, convocation au Mans)
    - b) du **type de mesures** (découpage par Pôle, principales mesures)
  - Suivi collectif envisageable (PPR, stages, programmes collectifs)

### 2 ) Missions :

- **Contrôle des obligations judiciaires** (détailler les obligations générales et particulières). Vérifier leur compréhension.

Particularités : - changement de résidence, en justifier pour assurer continuité du suivi  
- si interdictions / déplacement à l'étranger : note de recherche de la police. Si contrôle de police et constatation infraction = manquement à la mise à l'épreuve

- On ne rejuge pas les faits, mais retour sur le passage à l'acte.

### 3 ) Organisation/fonctionnement :

- **Fréquence de suivi** : en moyenne tous les mois. **Individualisation** : la fréquence est amenée à évoluer en fonction des besoins et avec l'accord du JAP (suivi normal, intensif ou allégé)
- **Préparer l'entretien** (papiers classés, etc.)
- Si problème, toujours **prévenir le CPIP**. Le SPIP est également là pour aider. C'est à la PPSMJ de prévenir et non à la famille. Toute absence doit être justifiée. Ce n'est pas au SPIP de se mettre à la disposition de la personne pour les dates d'entretien. En cas d'absence injustifiée, recadrage possible par le JAP
- **Confidentialité** des entretiens et les **limites** à cette confidentialité (en cas de crime, ou de délit sur mineur : doit être reporté aux autorités judiciaires).

• **Rapports réguliers** au JAP : si incident, annuel, fin de mesure. Validation par hiérarchie. Rôle du JAP : réorienter la mesure, recadrer.

#### 4 ) Concernant le TIG et le STIG :

- De 20 à 280 heures.
- Condition : être apte à travailler. **Certificat médical à fournir** (à retirer en fin de BEX)
- De 6 à 18 mois maximum pour mettre à exécution.
- Sur des **lieux habilités** par le Ministère de la justice (collectivités, associations)
- **Pas de rémunération.**
- C'est au SPIP de trouver le lieu de TIG, en fonction de la personne, de ses expériences, etc.
- Possibilité de non inscription au casier, de non avènement anticipé, de révocation
- Ajouts ou retraits d'obligations
- Prendre la carte vitale ou l'attestation

#### 5 ) Concernant le SME :

- 18, 24 ou 36 mois.
- Sursis total ou partiel
- Possibilité de non inscription au casier, de non avènement anticipé / prolongation / révocation
- Ajouts ou retraits d'obligations
- Qui a **une partie ferme** ? Auquel cas : 723-15, convocation JAP, peine de moins de deux ans possiblement aménagées (1 an si récidive)

#### 6 ) FIN

- Questions ? *Interroger les probationnaire quant à leur connaissance du SPIP ?*
- Indiquer le nom du CPIP référent
- Donner aux Tigistes le certificat médical.



[www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr)

**DIRECTION  
DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE  
DIRECTION INTERRÉGIONALE  
DES SERVICES PÉNITENTIAIRES DE RENNES**

**SERVICE PENITENTIAIRE  
D'INSERTION ET DE PROBATION  
DE LA SARTHE**

## ACCUEIL BEX COLLECTIF

Date :

Nom :

Prénom :

Né(e) le :

à :

Adresse :

Préciser :

logement personnel  
 hébergé dans un foyer

hébergé par un tiers  
 Sans domicile fixe

adresse postale

Numéro de téléphone : fixe :

Portable :

Je travaille :

Lundi

Mardi

Mercredi

Jeudi

Vendredi

Je ne travaille pas actuellement :

Moyens de locomotion :

Observations :

## Les principaux biais à connaître en matière de recueil d'information

### Sommaire :

- ✓ Les biais, leurs effets et les moyens pour les atténuer-----p. 2
- ✓ Biais et modes de recueil de l'information -----p. 4

### En bref...

La fiche En Lignes n°58 a dressé un tableau comparatif des différentes méthodes de recueil d'information.

Cette nouvelle fiche a vocation à compléter la précédente en précisant les principaux biais (limites) intervenant dans le recueil d'information.

Toute méthode de recueil d'information (analyse documentaire, entretiens, questionnaire, observation, ...) comporte des biais, des limites. Un biais correspond à « une déformation, un travers » (*définition du dictionnaire Trésor de la langue française*).

Il existe de très nombreux biais et la vocation de cette fiche est de s'intéresser aux biais les plus significatifs, en matière de recueil d'information dans un cadre professionnel.

Ils peuvent relever de plusieurs aspects :

- cognitifs, liés aux facultés de connaître, par le « biais des fonctions cognitives suivantes : la perception, l'attention, la mémoire, le langage et le raisonnement » (*définition du grand dictionnaire Larousse de psychologie*),
- affectifs, relatifs à nos sentiments et/ou à nos émotions,
- méthodologiques, liés aux erreurs de méthodes utilisées en matière de recueil d'information,
- sociaux et culturels, liés à notre tissu de relations sociales et culturelles (famille, école, amis, milieu professionnel, ...) dans lequel nous avons évolué et évoluons.

Les exemples suivants montrent la complexité et les interactions entre les biais.

Un biais de méthode (une question mal formulée ou pas claire) peut être lié à un biais cognitif (mauvais raisonnement, langage inadéquat), mais il peut aussi renvoyer à un biais social et culturel (importance du milieu socio-culturel, socio-professionnel dans le développement d'un langage spécifique).

Un biais social et culturel, comme les stéréotypes et les préjugés, passe notamment par notre perception, mobilise notre mémoire. Il peut donc aussi relever d'un biais cognitif partagé au sein d'une communauté d'individus.

\*Le CEDIP est une entité du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Un biais affectif pourra occasionner une modification délibérée ou non des fonctions cognitives, (perception, attention, mémoire, langage, raisonnement).

Cette fiche présente les principaux biais en matière de recueil d'informations, leurs effets et les moyens pour les atténuer. Ces moyens seront plus ou moins faciles à mettre en œuvre selon que les biais relèvent d'aspects cognitifs, affectifs, méthodologiques ou sociaux et culturels.

Il est par ailleurs important de préciser que ces biais se manifestent de manière consciente ou inconsciente pour l'individu et qu'ils peuvent émaner de la personne qui recueille l'information, comme de celle qui la détient.

## Les biais, leurs effets et les moyens pour les atténuer

| Biais                         | Effets   | Moyens pour les atténuer  |
|-------------------------------|--|---|
| Biais méthodologique          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un recueil d'information insuffisant, incomplet ou difficile.</li> <li>Mauvaise formulation des questions.</li> <li>Excès de questions ouvertes dans un questionnaire : lassitude des sondés, comportement d'évitement et exploitation plus difficile.</li> <li>Les personnes sondées ne sont pas représentatives des caractéristiques de la population-mère que l'on est censée étudier (biais de sélection).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre du temps et mobiliser des moyens pour organiser le travail de collecte, d'analyse et de traitement de l'information.</li> <li>Ne pas poser de questions orientées, trop sensibles ou agressives. Ne pas orienter les réponses, ni influencer. Poser des questions précises, simples, courtes, neutres, sans ambiguïté et reformuler les réponses données dans le cadre d'entretiens et soigner les réponses proposées dans le cadre d'un questionnaire. .:</li> <li>Réaliser un questionnaire dans l'esprit qu'il faut pouvoir y répondre vite, sans trop de réflexion, car le risque est de passer la question ou de n'y mettre que quelques mots. Si questions ouvertes, faire une analyse de contenu et créer des catégories.</li> <li>Avoir des informations sur la population-mère, avant de bâtir un échantillon d'enquête.</li> </ul> |
| Biais affectif                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Déformation du jugement entraînée par l'influence des états affectifs sur les processus de raisonnement ou d'évaluation. Les émotions interfèrent avec le jugement moral. Par exemple, être d'humeur positive ou négative peut influencer un recueil d'information.</li> <li>Impact sur l'écoute ou l'observation lié à la séduction, à la répulsion, ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre conscience que nos états d'âme du moment peuvent interférer sur la qualité du recueil de l'information. Tenter de se mettre en recul par rapport à cela, afin de garder une vision la plus objective possible.</li> <li>En prendre conscience et faire en sorte que les états affectifs aient le moins de conséquences possibles sur la qualité du recueil de l'information.</li> </ul>  |
| Biais de désirabilité sociale | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comportement consistant à se montrer sous une facette positive lorsque l'on est interrogé, observé, etc</li> <li>Mise en confiance, motivation provoquée par la valorisation liée au fait d'être sujet d'intérêt (effet Hawthorne).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplier les entretiens avec des personnes différentes pour avoir des points de vue variés.</li> </ul>   |

| Biais   | Effets   | Moyens pour les atténuer  |
|---|--|---|
| Biais de confirmation (d'hypothèses)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance naturelle qu'ont les individus à privilégier les informations qui confirment leurs idées préconçues, leurs hypothèses et à accorder moins de poids aux points de vue jouant en défaveur de leurs conceptions.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre en considération les informations, les signes qui vont à l'encontre de nos présupposés, de nos hypothèses initiales. Capacité d'interrogation et de remise en question. Poser des questions autres que celles qui confortent nos points de vue initiaux. Interroger le collectif pour la phase de préparation du recueil (trame de questionnaire, d'entretien).</li> </ul> |
| Biais d'auto-complaisance                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance des individus à attribuer la causalité de leur réussite à leurs qualités propres (causes internes) et leurs échecs à des facteurs ne dépendant pas d'eux (causes externes).</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir que les gens endossent bien souvent la responsabilité de leurs réussites, mais rejettent la responsabilité de leurs échecs. Interroger également les individus sur les causes externes d'une réussite et les causes internes d'un échec.</li> </ul>   |
| Biais d'auto-handicap (ou de handicap intentionnel) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cette stratégie consiste à mettre en avant des obstacles à sa propre réussite dans l'optique d'un échec futur, pour éviter des interprétations causales.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir qu'il existe des cas où les individus savent, même avant d'agir, que ce sera un échec. Penser également à interroger les individus sur les facteurs de réussite potentiels.</li> </ul>  |
| Effet de primauté<br>Effet de récence               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Il donne une importance exagérée à ce qui se passe au début du recueil d'information.</li> <li>Il donne une importance exagérée à ce qui se passe à la fin du recueil d'information.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas sous-estimer ce qui se passe entre le début et la fin du recueil d'information.</li> </ul>  |
| Effet de halo                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Une des caractéristiques de la personne qui détient l'information influe favorablement ou défavorablement la perception totale et globale de celui qui recueille l'information.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des appréciations plus nuancées des différentes facettes de la personne.</li> </ul>  |
| Fixation sur l'objectif                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rester focalisé sur la motivation du moment (prendre des notes, poser une question, observer quelque chose en particulier) et ne pas voir tout le reste.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recueillir l'information à deux afin de limiter les biais de fixation sur l'objectif.</li> </ul>   |
| Stéréotypes<br>Préjugés                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Croyances concernant les caractéristiques des membres d'un groupe, croyances qui sont généralisées à tous les membres de ce groupe.</li> <li>Jugement porté a priori sur autrui, pouvant être le fruit de stéréotypes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Il faut être prudent, car rien ne dit que l'individu partage les croyances et le jugement que l'on se fait de lui.</li> </ul>  |
| Biais de similarité<br>Biais de différence          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Considérer plus favorablement les personnes qui nous ressemblent.</li> <li>Considérer plus défavorablement les personnes qui ne nous ressemblent pas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas considérer une personne seulement parce qu'elle nous ressemble ou qu'elle est différente.</li> </ul>  |
| Effet de soumission au groupe                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un individu interrogé dans un groupe peut être influencé par les réponses préalables des autres membres, même si celles-ci ne lui conviennent pas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer que les avis peuvent être divergents et qu'il n'y a pas de jugement dans les réponses formulées et que chaque individu peut avoir sa vision de la problématique.</li> </ul>   |

## Biais et modes de recueil de l'information

Comme nous l'avons vu précédemment, chaque mode de recueil de l'information est porteur de biais. Il n'existe pas de collecte optimale et objective sans essayer de les reconnaître et d'en prendre conscience pour réduire leur influence.

Les biais méthodologiques semblent les plus faciles à atténuer, du fait des marges de manœuvres dont nous disposons. Il convient d'y être attentif en priorité, tout en étant conscient de la manifestation d'autres biais, relevant davantage de variantes psycho-sociologiques.

Le travail en équipe (à deux ou à plusieurs) dans le cadre du recueil de l'information permet de disposer d'un « miroir », d'optimiser la préparation du recueil, la collecte et le traitement de l'information, ainsi que d'échanger sur les pratiques, plus ou moins porteuses de biais.

Il est également utile de croiser différentes informations (mener un nombre suffisant d'entretiens, par exemple) pour avoir une vision globale et des informations riches et variées. De plus, une attitude bienveillante, empathique et neutre permet de limiter les effets de certains biais.

Les biais sont des mécanismes propres à chaque individu, ils seront toujours présents (de manière plus ou moins marquée). Le but de cette fiche n'est pas de vouloir les supprimer, mais de prendre conscience de leur existence, afin de réduire, autant que faire se peut, les impacts sur la qualité d'un recueil d'information dans un cadre professionnel.

Il est capital que la donnée soit la plus juste possible et la moins biaisée, sinon à quoi bon ?

Sébastien Chabal

### Pour aller plus loin

#### Fiches « En Lignes »

- N°45-1 : L'entretien de face à face en situation professionnelle : quelques conseils et points de vigilance
- N°45-2 : Favoriser l'échange dans l'entretien de face à face en situation professionnelle
- N°46-1 : L'entretien de face à face en situation professionnelle
- N°46-2 : Mémento sur l'entretien de face à face en situation professionnelle
- N°58 : Modes de recueil d'information : Un tableau comparatif

#### Sources :

- Les ressources humaines de A à Z : 400 mots pour comprendre – Herrbach, Richebé, Mignonac – 2009
- Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale -Roger Mucchielli - 1993
- Les décisions absurdes II – Christian Morel - 2012
- Méthodologie de l'enquête par questionnaire - Jean-Christophe Vilatte -Laboratoire Culture & Communication [http://www.lmac-mp.fr/les-textes-de-jean-christophe-vilatte\\_19.php](http://www.lmac-mp.fr/les-textes-de-jean-christophe-vilatte_19.php)
- Biais (statistique) [http://fr.wikipedia.org/wiki/Biais\\_%28statistique%29](http://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_%28statistique%29)
- Formulation d'une question et risques de biais - <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/entretien/exemples/exemple-3/>

# Probation Officer as a Coach: Building a New Professional Identity

Brian K. Lovins

*Harris County Community Supervision and Corrections Department*

Francis T. Cullen

*University of Cincinnati*

Edward J. Latessa

*University of Cincinnati*

Cheryl Lero Jonson

*Xavier University*

ALTHOUGH MASS IMPRISONMENT has justifiably received great attention (e.g., Clear & Frost, 2014; Pratt, 2009), the simultaneous rise of mass probation in the United States has often escaped systematic commentary and widespread awareness (Phelps, 2017). The correctional reality is that on any given day in the nation, 1 in 66 adult residents are on probation, which translates to nearly 3.8 million offenders. When parolees are added to this equation, the population under community supervision rises to more than 4.6 million—or 1 in every 53 adults (Kaeble & Bonczar, 2016). A continuing policy and practice concern is what role probation (and parole) officers should play in the lives of this substantial slice of the American citizenry.

The rapid and intractable growth of community supervision populations in a decades-long punitive era undermined the traditional rehabilitative ideal and ushered in competing visions of what constituted appropriate supervision (Phelps, in press; Simon, 1993). Although allegiance to human service supervision never vanished, many jurisdictions deemphasized behavior change through treatment in favor of risk management through a range of control- or deterrence-oriented approaches. These included the trumpeting of such practices as intensive supervision, drug testing, electronic monitoring, and, more

recently, swift-certain-fair probation. With only occasional exceptions, these practices have proven to be ineffective or, at best, inconsistently and modestly successful (Cullen & Jonson, 2017; Cullen, Pratt, Turanovic, & Butler, in press; Petersilia & Turner, 1993; Schaefer, Cullen, & Eck, 2016).

Notably, American corrections is emerging from this mean season (Petersilia & Cullen, 2015). In many jurisdictions, there is a renewed recognition that, while risk management to protect public safety remains a priority, officers must also use their skills to effect behavior change in their supervisees. Although not mountainous, research is accumulating showing how this goal might be accomplished by building quality relationships with offenders, possessing treatment skills, and using RNR principles to guide the content of office visits with offenders (Bonta, Bourgon, Rugge, Scott, Yessine, Gutierrez, & Li, 2011; Chadwick, DeWolf & Serin, 2015; Cullen, Jonson, & Mears, 2017; Raynor, Ugwuđike, & Vanstone, 2014; Robinson, Lowenkamp, Holsinger, VanBenshoten, Alexander, & Oleson, 2012; Skeem, Loudon, Polaschek, & Camp, 2007; Smith, Schweitzer, Labrecque, & Latessa, 2012).

These advances in evidence-based supervision practices certainly are welcomed but something more is needed. Officers need to

have a conception of their role that allows them to use this knowledge. In traditional discourse, role choices have often been posed in dichotomous terms—whether officers were going to emphasize treatment or control. We suggest, however, that it may be more useful to move beyond these stale categories. Instead, we propose that probation (and parole) officers might benefit from a different concept of who they are and what they do: *probation officer as a coach*.

Social psychologists illuminate how all of us have ideas about who we are and what our lives are about (McAdams, 2001; see also Maruna, 2001). They use the concept of “narrative identity” to capture the story we tell about ourselves. Such an identity is important because it organizes our action, motivates our choices, and provides meaning to our lives. In the world of sports, the identity as a coach carries with it status, expertise, obligation, purpose, and accountability. Similarly, having probation officers build an identity as a coach has the potential to open up new ways of envisioning their role and how they can be effective.

Our argument is developed in three sections. First, we propose that too often the current probation officer role is best conceptualized as being a “referee.” We use the probation officer-as-referee as a way of showing what, in contrast, a coach’s role would

entail. Second, we examine the skills that a probation officer-as-coach would need to possess to supervise offenders effectively. And third, we discuss the potential benefits that would accrue should probation officers be conceptualized as part of the coaching profession. Notably, coaching has broadened beyond athletic teams to include diverse pathways (e.g., life coaches, executive coaches, personal trainers). We should note that although our focus is on probation officers, the insights we are developing could just as easily be applied to parole officers as well.

### Probation Officer as a Coach

What would it mean for a probation officer to be a coach? One way of answering this question is to describe what being a coach would and would not entail. To stay with a sports metaphor, we suggest that for many probation officers, their role approximates that of “referee.” Becoming a coach would involve moving beyond this more limited role. In Table 1, we outline how being a referee and coach differ along eight dimensions of the probation officer role. This section examines these distinctions and how they combine to create two very different identities for a probation officer. We realize, of course, that any conceptual framework is limited in its capacity to capture the rich complexities of real-life situations. Our distinguishing the roles of referee and coach thus should be seen as heuristic devices for distinguishing divergent ways in which officers can envision their job

role and their professional identity. Our goal is to show the potential advantages of conceiving probation as part of the coaching profession.

#### Rule Enforcement vs. Behavioral Change

Many aspects of a probation officer’s role are defined by legal statutes, agency policies, resource capacity, and so on. Beyond these constraints, our concern here is what officers hope to accomplish when an offender enters their office. Many see their job as notifying their supervisees of the rules and then enforcing compliance. This approach is akin to being a referee (see Table 1, dimensions 1, 2, and 3).

In the most professional version of this role, the officers would not use coercive tactics such as yelling and threatening. Instead, they would engage in procedural justice, which involves applying rules strictly but in a fair and respectful way. Theory and research suggest that this style of justice produces compliance rather than defiance (see Tyler, 2003; see also Sherman, 1993). Like a referee, when an infraction of the rules occurs, the officers would “blow their whistle”—announce the violation—and impose the prescribed penalty. Their interest in those they supervise would be limited, mainly concerned with being able to detect if a rule or condition of probation had been broken. They would be aided in this task by drug tests, electronic monitoring, and small caseloads that allow for intensive supervision.

Referees do not have a win-loss record,

but coaches do. As a coach, probation officers would see each offender as an opportunity for a win or a loss—for success or failure. Their job would be to “coach” their supervisees in a way that ensures that they complete their term of probation and, ultimately, do not recidivate. For low-risk offenders, this might involve minimal intervention. For high-risk offenders, the challenge would be to achieve behavioral change. Where referees see a “foul” or violation as the “player’s” fault, coaches would see such rule-breaking, at least in part, as their failure to win the game. At the end of a game, referees go home. Coaches celebrate wins and hopefully learn from losses.

There are times of course, when probationers engage in serious violations (e.g., a new crime) and officers have no choice but to initiate a revocation hearing. After all, there are times when coaches must cut or dismiss players from their team. But apart from these incidents, probation “coaches” would use a violation as an opportunity not only to hold offenders accountable but also to enable them to learn from their mistake. Good coaches know that players will make errors, have penalties, or commit turnovers. These indiscretions make for coachable moments, where players are shown not only what they did wrong but also how to make choices that enable them to avoid violations in the future.

To take advantage of these learning opportunities, however, officers must “know their players.” Great coaches have standard rules for the team but also know that each member is different—in what motivates them, in their skills, and in their developmental stage. For probation officers, this means assessing offenders so that they are aware of their deficits or criminogenic needs (Bonta & Andrews, 2017). But it might also mean identifying their strengths that can be built on to enable offenders to avoid failure in the future (see Ward & Maruna, 2007).

#### Relationship with Offenders

Referees do not want to get too close to players because this intimacy might bias their ability to be fair. In this regard, probation “referees” would prefer to be an authority figure who impersonally imposes sanctions. Their professional obligation and expertise are to know and apply the rules equitably. When interacting with supervisees who have violated the rules, their tool kit involves warnings not to repeat the error, sanctions, and potentially revocation (see Table 1, dimensions 4, 5, and 6).

TABLE 1.  
Probation Officer as a Referee vs. a Coach

| Dimension of the Officer Role    | Referee  | Coach   |
|----------------------------------|--|---|
| 1. Main Job Function             | Procedural justice—apply the rules as intended     | “Win”—behavioral change and improved conduct (lower recidivism)   |
| 2. Response to a Rule Infraction | “Blow the whistle” and apply the penalty           | Accountability and education—learn from mistakes  |
| 3. Knowledge of Offender         | Know if the offender followed the rules or not     | Know the offender’s deficits (“criminogenic needs”) that need to be improved and strengths that can be built upon |
| 4. Relationship with Offender    | Impersonal: Authority figure who imposes sanctions | Supportive and trustworthy: Authority figure who is authoritative (“warm but restrictive”)                        |
| 5. Feedback to Offender          | Warnings, sanctions, and revocation                | Training and encouragement: Develop skills so as to perform more successfully                                     |
| 6. Professional Expertise        | Know and apply the rules equitably                 | Core correctional practices   |
| 7. Organizational Culture        | Control  | Human service   |
| 8. Organizational Goal           | Efficiency and equity                              | Behavioral change and a good life   |

By contrast, the key to effective coaching is having a relationship with players, clients, or in this case offenders that is supportive and based on trust. Coaches are authority figures in part due to their position and in part due to their expertise (e.g., appearances in the NCAA tournament). But their effectiveness is not based on authority (“my way or the highway”) but on being *authoritative*. There is an extensive literature—from criminology to psychology—showing that behavioral change is most likely to occur when control occurs in combination with support, or what has been called being “warm but restrictive” (Baumrind, 1991; Bonta & Andrews, 2017; Cullen, 1994; Wright & Cullen, 2001). Being restrictive means making rules known and enforcing them. But warmth or support is critical because it shows that the sanction is being imposed not out of anger or dislike but out of caring and a desire to improve the person. This context is what allows the discipline to be educative rather than destructive—to elicit learning and change rather than hostility and defiance (see Braithwaite, 1989; Sherman, 1993).

Effective coaches also coach—that is, they engage in the teaching enterprise. They are not impersonal and disinterested. Because they care about their players and want to win, they use their expertise to develop skills. They rely on training and encouragement, not just rule enforcement and toughness, to improve their charges’ abilities. When players move on, they often say that their coach was like “another father to me,” and they maintain a life-long affiliation. While these accolades might be too much to expect probation officers to earn, their efforts to coach offenders and transform their lives should create meaningful mentorship. Again, research shows that the quality of the officer-offender relationship predicts success on supervision (Manchak, Kennealy, & Skeem, 2014; Skeem et al., 2007).

Effective coaches also know their field well. In recent years, there has been a growth of the use of evidence in sports. At one point in time, “Moneyball” was the exception rather than the rule (Lewis, 2003). Today, every baseball franchise uses actuarial data to guide both personnel decisions and in-game strategic choices by coaches (Law, 2017). In the same way, evidence-based corrections has become a standard part of a professional approach to corrections (Cullen, Myer, & Latessa, 2009). To be an effective coach, therefore, probation officers would have to be experts on how best to support and change their supervisees:

using core correctional practices, including “antiriminal modeling, effective reinforcement, effective disapproval, problem solving, structured learning, effective use of authority, cognitive restructuring, and relationship skills” (Labrecque & Smith, 2017, p. 240; see also Bonta & Andrews, 2017).

### *Correctional Agency Mission*

Finally, we turn to the big picture of what defines the mission of a correctional agency (see Table 1, dimensions 7 and 8). For an agency that seeks to employ referees, the organizational culture—or correctional orientation of officers—would be to exert control over probationers. The hope would be that by emphasizing rule compliance and enforcement, officers could move offenders to avoid technical violations and recidivating. If offenders did commit technical violations or recidivate, however, then the goal of the organization would be to apply rules efficiently and with equity.

By contrast, an agency that seeks to employ coaches would hire staff who embrace a human service correctional orientation. They would want to employ officers who were committed to building cognitive and social skills in offenders so that they could avoid future legal entanglements. These coaches would have people skills and desire to have expertise in delivering effective interventions. The ultimate goal of the organization would be to use its coaches to effect behavior change and to enable offenders to live a good life.

### **Being a Coach: Four Key Talents**

As we have suggested, being a coach requires a very different mindset and skillset from being a referee. A probation officer-as-coach wants to “win” by having offenders who not only comply with supervision conditions but also improve themselves (“become better players”) and be successful in life. A probation officer-as-referee wants to judge compliance with conditions of probation and, when a violation occurs, to blow the whistle and impose the prescribed penalty. Each of these roles—coach and referee—requires a different mindset and skillset. A coach is in the business of skill development and performance; a referee is in the business of applying rules and sanctions accurately and fairly. In the end, coaches are judged by their wins and losses, whereas referees are judged by their rule enforcement and equity.

Importantly, being a successful coach requires a different kind of expertise than

being a successful referee. Remember, coaches are in the behavioral-change business, whereas referees are in the rule-enforcement business. Applying rules accurately and fairly requires expertise; there are referees in the hall of fame. But coaches spend time and have a relationship with their players. Great coaches seek to improve the athletic talents and human capital of their players. Referees are respected for their fairness; coaches are beloved by their former players not only for their wins but also for their life-changing capacities.

In this context, a probation officer-as-coach would need to have a set of skills or types of professional expertise that would increase their chances of “winning” the supervision “game.” We can identify four key professional talents that they would have to possess to ensure effective supervision: assessment, skill-building, effective use of reinforcement, and a supervision playbook. Probation officers who adhere to a referee professional role are likely to see no need for these skills. Although they may be essential for achieving behavior change (the goal of a coach), they have little to do with the referee’s job of detecting fouls, blowing the whistle, and assigning a penalty.

First, it is vital for coaches to study their players and to assess their strengths and weaknesses. In probation, strengths are protective factors that can be used to encourage conformity. By contrast, weaknesses are risk factors or “criminogenic needs” that, if not targeted for change, will lead to recidivism (Bonta & Andrews, 2017). Any good coach knows not only how to judge talent but also how to improve their players’ skills across seasons. Doing so, however means having the expertise to identify strengths and weaknesses. In corrections, of course, the parallel skill is being able to use appropriate instruments (e.g., the Level of Supervision Inventory) to assess criminogenic risks and needs.

Note that probation officers who embrace the referee role are likely to resist developing assessment expertise. They may be interested in knowing the identity of high-risk offenders because they may warrant closer supervision and a quicker whistle to be blown. By contrast, assessment is essential for coaches because it tells which players they must work with more closely to develop their skills.

Second, a concern for assessment is a prelude to an essential coaching expertise: the ability to build skills. Notably, referees do not generally have the skills to play a sport at a high level. They are not selected for their ability to play the game; they are selected carefully

for their ability to remain neutral, knowledge of the rules, decisiveness, and management. By contrast, most coaches are former players who have expertise about how to play the game and what it takes to be successful in that endeavor. They are selected because they know techniques, can demonstrate skills, and are adept at developing and reinforcing new skills. For a probation officer, this capacity means developing prosocial skills in offenders, such as undermining criminal thinking errors and obtaining and keeping a job.

Third, the best coaches know how to use reinforcement. Remember, the best referees are impersonal and do not hand out praise; they only detect violations and apply penalties. Do they high-five a player upon scoring a touchdown, say encouraging words when someone tries hard, or acknowledge good plays? Of course not. A referee model thus would dictate that probation officers remain emotionally distant and engage in procedural justice—applying rules in an equitable and consistent way. By contrast, coaches have a relationship with their players. They remain authority figures, ideally respected by their players. They apply rules fairly but also seek to improve their players' athletic talents and personal attributes. They hold their players accountable (e.g., by meting out playing time), but also positively reinforce good performance. In the end, coaches are in the business of human development, whereas referees are in the business of rule enforcement.

Fourth, whereas referees have a rule book that they enforce, coaches have a playbook that they teach. In corrections, the rulebook comprises conditions of probation. By contrast, the playbook comprises the principles of effective intervention and, more generally, of knowledge of evidence-based practices (Bonta & Andrews, 2017). A coaching model of probation thus would encourage officers to learn best practices in their profession and to become behavioral-change experts. "Winning" would involve offenders not only successfully completing their probation term but also avoiding future recidivism and living a more productive life. Again, many ex-players praise their coaches for transforming their lives. The best that is said of referees is that they called a fair game.

### Benefits of a Coaching Model

Would adopting the job title of "probation coach" as opposed to "probation officer" really make a difference? Ultimately, this is an empirical question. Our purpose is to

make the case that the potential benefits of transforming the identity of probation staff outweigh the risks. We recognize that it would be possible to implement a coaching style of supervision without officially designating staff as "coaches" (Kauffman, 2018). This option might avoid staff resistance to an unconventional occupational designation and allow training to focus on coaching supervision strategies. Some agencies might prefer to pursue this type of reform. However, we prefer a bolder innovation, one that aligns a new professional identity with a newly conceptualized role. The goal is not only to develop novel ideas on how to supervise offenders but also to have staff think differently about their professional role. A first step would be for a select number of agencies to implement the name change and the corresponding coaching model and to assess their effect on officer supervision styles and on offender recidivism. Experimentation should precede any wholesale reform.

One possible objection is that the title of "coach" rather than "officer" would diminish the legal legitimacy of probation staff and thus be a source of staff resistance. The officer label implies the power to coerce, whereas the coach label implies only voluntary compliance. Thus, personal coaches can be fired, and even team coaches lose their control once a player quits the squad. One response to this concern is that the problem with calling staff members "officers" is precisely that it prioritizes policing offenders over changing their behavior. Probationers have been to court and know that they face sanctions for misconduct. The other word in the role title—"probation"—communicates this reality. Adding "officer" is likely redundant and thus unnecessary to impress on probationers the seriousness of their legal status or the power that staff have over them.

Another response is that coaches in our society are not seen as weak individuals that can be disrespected with impunity but as major authority figures. This is particularly true of team coaches—the type of coach that offenders are mostly likely to have experienced growing up (i.e., many would have played on athletic teams but few would have hired personal trainers or life coaches). Coaches generally have the option to bench or cut a player and, to secure performance, can exhibit tough love. They have been known to raise their voices, to get in players' faces, and to insist on perfection. However, coaches are a unique kind of an authority figure. While

demanding adherence to rules and performance, they also are known to care about their players, to have the expertise to improve the players' games, and to win championships. They are effective because they combine the key ingredients to behavioral change—they are restrictive and supportive. If anything, the name of "coach" might well initially inspire more legitimacy and offender compliance than the name of "officer."

Of course, it would remain to be seen if probationers would respond differently to a probation "officer" (with its policing implication) or a probation "coach" (with its helping implication). Research could also survey probation officers to capture their willingness to experiment with being called "Coach Smith" rather than "Officer Smith." Regardless, a name change without the corresponding supervision change likely would be meaningless. But if staff embraced the role of coach, it could lead to a new professional identity and ways of supervising offenders. If this were to occur, it could have three interrelated benefits.

First, the identity as a coach implies an obligation to care about one's players. At a minimum in probation, it would imply that a central task of a "coach" would be to improve the lives and to decrease the recidivism of offenders under supervision. A "probation coach" might have no choice but to "cut" (revoke) a troublesome offender, but enforcing supervision conditions is not the mainstay of the coaching role. Rather, as coaches, staff would also see their job as involving efforts to intervene with offenders to effect behavioral change. In short, officers or referees watch and police; coaches train and support.

Second, a coaching model would thus create a new kind of correctional accountability. In athletics, coaches are primarily evaluated by a simple metric: win-loss record. In corrections, the comparable statistic would be whether offenders on a caseload stayed out of crime (wins) or returned to crime (losses). Notably, in policing (e.g., Comstat in New York City), leaders are evaluated on whether crime in so-called hot spots is reduced through enforcement strategies. In a similar way, a coaching model implies a level of probation accountability. It is possible to measure which officers' caseloads have the lowest rates of reoffending (controlling, of course, for the risk level of the supervisees) (see Cullen, Jonson, & Eck, 2012; Cullen, Jonson, & Mears, 2017).

In probation, most agencies measure job performance by whether officers are seeing

offenders, securing mandated drug tests, collecting fines, and monitoring supervision conditions. Strangely, officers are not evaluated on the extent to which their caseloads recidivate. Compliance with rules is emphasized, which is the core of the referee's role. By contrast, true behavioral change may be part of the agency's mission (i.e., rehabilitation), but it is not evaluated or rewarded. There is no accountability in this regard (see Cullen et al., 2012; Cullen et al., 2017).

In a way, this neglect of recidivism is understandable. Officers can legitimately claim that they spend limited time with their supervisees and have no control over the untoward influences they may encounter or seek out while in the community. Saying that "It's not my fault" may be a fair statement. Still, the goal of lower reoffending cannot be achieved if it is not prioritized, measured, and rewarded. Probation coaches could be expected to push for the time and resources to do their job—that is, to "coach" their supervisees. Although it might be unfair to penalize poor performance, it would be possible to give special notice and rewards to "coaches" who achieved reductions in recidivism.

Third, if probation were to become a coaching profession that valued performance, it might well create strong pressures for knowledge creation and transfer. As noted previously, there is a small but instructive literature on supervision effectiveness. This work emphasizes the limits of control- or deterrence-oriented strategies and the value of quality officer-supervisee relationships, a human-service approach, and the risk-need-responsivity model to guide therapeutic interactions in office visits (Cullen et al., 2017). Given that more than 4.6 million adults are under community supervision, it seems bewildering why a major research agenda on supervision effectiveness has not been undertaken.

That said, some insights on probation officer coaching effectiveness might be drawn from the general coaching literature. As noted, the coaching profession has expanded from team sports and individual sports (e.g., gymnastics, tennis) to diverse areas of life (e.g., executive coaches, life coaches, personal trainers). Although an evidence-based movement is under way, research on coaching effectiveness appears to be in a formative stage (see, e.g., Bachkirova, Spence, & Drake, 2017; De Meuse & Dai, 2010; Grant & Cavanaugh, 2007; Stober & Grant, 2006). As Grant (2017, p. 62) notes, the fact that "coaching research itself is

focused on many different facts of coaching... can make it difficult for both researchers and practitioners to grasp specific information from this developing knowledge base and engage in an evidence-based approach in their own personal coaching practice." Still, writings on effective coaching seem to share a core belief: that impactful coaching—like impactful corrections—ultimately hinges on the quality of the coach-client/player relationship. Let us give one example.

Stober (2006, p. 47) emphasizes that effective coaching must involve "deep involvement and active engagement" with the client. Again, this contrasts with a referee's commitment to impersonality and social distance. The relationship must be ethical and thus informed by core humanistic values (see also Bonta & Andrews, 2017, p. 176). These include "a belief in people's inherent capacity for growth, the importance of a collaborative relationship, the appreciation of the whole person, and a belief in the possibility of choice" (p. 47). According to Stober, the coaching process involves several key "tasks"—all of which probation coaches might consider when supervising offenders. For example, one "coaching task" is to "assess thoroughly and check for accuracy"; a "coach must take the time to construct a full picture of the client" (Stober, 2006, p. 33). Another task is to "expand the client's awareness of strengths, resources, [and] challenges" (p. 35). This allows clients "to consciously assess what they have at their disposal in meeting the reality of their lives" (p. 35). And another key task is to "facilitate goal-setting and accountability" (p. 35). According to Stober, the coaching relationship is crucial in serving as a conduit through which clients are supported in their efforts to make realistic and appropriate choices. Coaches work with clients to know their strengths and deficits and to make plans to reach goals. Importantly, "by maintaining an ongoing relationship and an environment of responsibility for choices made, the coach reinforces the idea of accountability for choices made by the client" (p. 36)...

Beyond the importance of establishing quality relationships, two other observations can be drawn from the coaching literature. First, recall that supervision strategies rooted in punitive, deterrence-oriented principles have a poor record of achieving reduced recidivism (Cullen & Jonson, 2017; Cullen et al., in press; Lowenkamp, Flores, Holsinger, Makarios, & Latessa, 2010; Schaefer et al., 2016). It is instructive that nowhere in the literature on effective coaching is there any

recommendation to use punishment or negativity as a means of behavioral change. If anything, best practices in coaching are rooted in positive psychology, which is focusing on the use of strengths and positive emotions to effect change. Accountability and responsibility are emphasized but within a context of affective and instrumental support.

Second, as might be expected given the nature of the enterprise, there is within coaching a focus on skill development. An important conduit for skill development—"deliberate practice"—may offer insights on how to build prosocial strengths within probationers (see Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Ericsson & Pool, 2016). Conceptualized by Anders Ericsson and his colleagues, deliberate practice is based on the assumption that high-level performance is not rooted in innate talent but in effective instruction. One prerequisite for the development of skills in people is sustained practice—that is, an investment of time by the player and by the coach. But for practice to be truly effective, it must have a certain quality; it must be deliberate or "purposeful" (see Ericsson et al., 1993, p. 367).

According to Ericsson and Pool (2016, p. 15), **purposeful practice** starts with "having well-defined, specific goals." Complex **tasks** are divided into components or chunks that are taught sequentially. Deliberate practice thus involves "putting a bunch of baby steps together to reach a longer-term goal" (2016, p. 15). Learning also occurs best when everyone's attention is focused on the goal at hand. In the learning process, it is essential that coaches give players or clients feedback so that they know whether they are doing the task correctly or incorrectly. The feedback can be simple but it must be direct and speedy. Importantly, coaches must incrementally push their students to get out of their "comfort zone" (Ericsson & Pool, 2016, p. 17). When one goal is achieved—when one baby step is taken—the coach deliberately pushes the person to learn the relevant skill at the next highest level. This process occurs until mastery is achieved. Again, the evidence-based deliberate or purposeful practice approach has clear implications for probation supervision. Officers thus can build prosocial skills in offenders by setting specific goals arranged sequentially, leading focused sessions, giving feedback to their supervisees in this process, and constantly guiding offenders to avoid complacency and move beyond their comfort zone to reach a better life.

## Conclusion: Building a New Professional Identity

Identities matter (McAdams, 2001). Who we think we are and what we think our lives are about help to guide the choices we make. We have proposed that benefits might accrue by replacing the traditional identity of "probation officer" with the fresh identity of "probation coach." In American society, coaches are held in esteem. They are accorded authority and, if effective and caring, are respected. Many are seen to have a transformative effect on those that they have coached, not only athletically but personally. Some are beloved.

In this context, embracing the identity as a coach may provide probation officers with a new way to envision their work. Too often, they get bogged down in heavy caseloads, mind-numbing paperwork, and perfunctory office visits. They often are expected to keep track of drug tests, monitor the payment of fines, and record any violations that might become known. All this might be part of the job, but it is at best tangentially related to effective behavioral change.

The identity as coach, however, challenges this narrow bureaucratic, control-oriented role that so many probation officers are either prescribed or find convenient to fall into. Coaching is not easy, but it can be life-altering for all involved. Coaching implies that the "player" or offender can be improved, and that the coach—in this case, the probation officer—has the skills and desire to achieve this goal. Indeed, to be a coach is to constantly work with your charges to improve them and to help them to accomplish more athletically and in life. As noted, a coach can impose rules and be tough, but ultimately the goal is to create human capital and to win the contest—whether that is an athletic game or the game of life during and after probation.

In the end, the future of probation hinges on whether staff wish to remain trapped in a traditional "officer" role or envision a different professional identity—that of a coach. Ideas of this sort at first might seem a bit fanciful or foolish. We are persuaded, however, that officers as a group—whether in a single agency to start with or perhaps more broadly—need to envision their occupation in bolder terms. Too often, probation officers receive mandates and do not carve out what they want their profession to entail. Some officers might be content to play the role of referee; so be it. But for others who wish to have a more transformative effect on offenders, the professional identity as a coach might offer an avenue to achieve this goal.

## References

- Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of coaching*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baumrind, E. (1991). The influence of parenting style on adolescent competence and substance abuse. *Journal of Early Adolescence, 11*, 56-95.
- Bonta, J., & Andrews, D. A. (2017). *The psychology of criminal conduct* (6th ed.). New York: Routledge.
- Bonta, J., Bourgon, G., Ruge, T., Scott, T.-L., Yessine, A. K., Gutierrez, L., & Li, J. (2011). An experimental demonstration of training probation officers in evidence-based community supervision. *Criminal Justice and Behavior, 11*, 127-148.
- Braithwaite, J. (1989). *Crime, shame and reintegration*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chadwick, N., DeWolf, A., & Serin, R. (2015). Effectively training community supervision officers. *Criminal Justice and Behavior, 20*, 1-13.
- Clear, T. R., & Frost, N. A. (2014). *The punishment imperative: The rise and failure of mass incarceration in America*. New York: New York University Press.
- Cullen, F. T. (1994). Social support as an organizing concept for criminology: Presidential address to the Academy of Criminal Justice Sciences. *Justice Quarterly, 11*, 527-559.
- Cullen, F. T., & Jonson, C. L. (2017). *Correctional theory: Context and consequences* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cullen, F. T., Jonson, C. L., & Eck, J. E. (2012). The accountable prison. *Journal of Contemporary Criminal Justice, 28*, 77-95.
- Cullen, F. T., Jonson, C. L., & Mears, D. P. (2017). Reinventing community corrections. In M. Tonry & D. S. Nagin (Eds.), *Reinventing American criminal justice—Crime and Justice: A review of research* (Vol. 46, pp. 27-93). Chicago: University of Chicago Press.
- Cullen, F. T., Myer, A. J., & Latessa, E. J. (2009). Eight lessons learned from *Moneyball*: The high cost of ignoring evidence-based corrections. *Victims and Offenders, 4*, 197-213.
- Cullen, F. T., Pratt, T. C., Turanovic, J. J., & Butler, L. (In press). When bad news arrives: Project HOPE in a post-factual world. *Journal of Contemporary Criminal Justice*. Published online January 1, 2018, DOI: 10.1177/1043986217750424
- De Meuse, K. P., & Dai, G. (2010). *The effectiveness of executive coaching: What we can learn from the research literature*. Los Angeles: The Korn/Ferry Institute.
- Ericsson, A., & Pool, R. (2016). *Peak: Secrets from the new science of expertise*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert knowledge. *Psychological Review, 100*, 363-406.
- Grant, A. M. (2017). Coaching as evidence-based practice: The view through a multiple-perspective of coaching research." In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE handbook of coaching* (pp. 62-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grant, A. M., & Cavanaugh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist, 42*, 239-254.
- Kauffman, G. (2018, February 8). Proactive probation: Magic Valley probation officers try new approach. *MV—magicvalley.com*. Retrieved February 23, 2018 from [http://magicvalley.com/news/local/crime-and-courts/magic-valley-probation-officers-try-new-approach/article\\_0dbc66c0-8574-575d-8d07-5d4d2871a694.html?utm\\_medium=social&utm\\_source=email&utm\\_campaign=user-share](http://magicvalley.com/news/local/crime-and-courts/magic-valley-probation-officers-try-new-approach/article_0dbc66c0-8574-575d-8d07-5d4d2871a694.html?utm_medium=social&utm_source=email&utm_campaign=user-share)
- Kaeble, D., & Bonczar, T. (2016). *Probation and parole in the United States, 2015*. Washington, DC: Bureau of Justice Statistics, U.S. Department of Justice.
- Labrecque, R. M., & Smith, P. (2017). Does training and coaching matter? An 18-month evaluation of a community supervision model. *Victims and Offenders, 12*, 233-252.
- Law, K. (2017). *Smart baseball: The story behind the old stats that are ruining the game, the new ones that are running it, and the right way to think about baseball*. New York: William Morrow.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York: W. W. Norton.
- Lowenkamp, C. T., Flores, A. W., Holsinger, A. M., Makarios, M. D., & Latessa, E. J. (2010). Intensive supervision programs: Does program philosophy and the principles of effective intervention matter? *Journal of Criminal Justice, 38*, 368-375.
- Manchak, S. M., Kennealy, P. J., & Skeem, J. L. (2014). Officer-offender relationship quality matters: Supervision process as evidence-based practice. *Perspectives, 38*(2), 56-70.
- Maruna, S. (2001). *Making good: How ex-convicts reform and rebuild their lives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology, 5*, 100-122.
- Petersilia, J., & Cullen, F. T. (2015). Liberal but not stupid: Meeting the promise of downsizing prisons. *Stanford Journal of Criminal Law and Policy, 2*, 1-43.
- Petersilia, J., & Turner, S. (1993). Intensive

- probation and parole. In M. Tonry (Ed.), *Crime and justice: A review of research* (Vol. 17, pp. 281-335). Chicago: University of Chicago Press.
- Phelps, M. S. (2017). Mass probation: Toward a more robust theory of state variation in punishment. *Punishment & Society, 19*, 53-73.
- Phelps, M. S. (In press). Discourses of pass probation: From managing risk to ending human warehousing in Michigan. *British Journal of Criminology*. Published online in 2017, DOI: 10.1093/bjc/azx077.
- Pratt, T. C. (2009). *Addicted to incarceration: Corrections policy and the politics of misinformation in the United States*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Raynor, P., Ugwu-dike, P., & Vanstone, M. (2014). The impact of skills in probation work: A reconviction study. *Criminology and Criminal Justice, 14*, 235-249.
- Robinson, C. R., Lowenkamp, C. T., Holsinger, A. M., VanBenschoten, S., Alexander, M., & Oleson, J. C. (2012). A random study of Staff Training Aimed at Reducing Re-arrest (STARR): Using core correctional practices in probation interaction. *Journal of Crime and Justice, 35*, 161-188.
- Schaefer, L., Cullen, F. T., & Eck, J. E. (2016). *Environmental corrections: A new paradigm for supervising offenders in the community*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sherman, L. W. (1993). Defiance, deterrence, and irrelevance: A theory of the criminal sanction. *Journal of Research in Crime and Delinquency, 30*, 445-473.
- Simon, J. (1993). *Poor discipline: Parole and the social control of the underclass*. Chicago: University of Chicago Press.
- Skeem, J. L., Louden, J. E., Polaschek, D., & Camp, J. (2007). Assessing relationship quality in mandated community treatment: Blending care with control. *Psychological Assessment, 19*, 397-410.
- Smith, P., Schweitzer, M., Labrecque, R. M., & Latessa, E. J. (2012). Improving probation officers' supervision skills: An evaluation of the EPICS model. *Journal of Crime and Justice, 35*, 189-199.
- Stober, D. F. (2006). Coaching from the humanistic perspective. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 17-50). New York: John Wiley.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New York: John Wiley.
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. In M. Tonry (Ed.), *Crime, punishment, and politics in comparative perspective—Crime and justice: A review of research* (Vol. 30, pp. 283-357). Chicago: University of Chicago Press.
- Ward, T., & Maruna, S. (2007). *Rehabilitation: Beyond the risk paradigm*. London, UK: Routledge.
- Wright, J. P., & Cullen, F. T. (2001). Parental efficacy and delinquent behavior: Do control and support matter? *Criminology, 39*, 601-629.

# UNE CHECKLIST PERMETTANT D'ÉVALUER LES TECHNIQUES D'ENTRETIEN INDIVIDUEL DANS LA PROBATION <sup>1</sup>

par Peter Raynor  
et Pamela Ugwuđike  
et Maurice Vanstone  
Professeurs à l'Université de Swansea

## ■ Présentation de la recherche par la traductrice <sup>2</sup>

La checklist traduite ici pour les lecteurs de l'AJ pénal est le résultat d'une recherche menée par trois chercheurs renommés de l'Université de Swansea (Angleterre) en collaboration avec le service de probation de l'île de Jersey. Ceux-ci ont mené une étude systématique des compétences (*skills*) et méthodes mises en œuvre dans le cadre de l'entretien individuel, ce, à la lumière des connaissances florissantes en la matière et notamment dans le cadre des *core correctional practices* (CCP) <sup>3</sup>. Sont ainsi appréciés les techniques et principes de conduite d'un entretien individuel permettant d'obtenir des résultats *optimum* – et mesurables – pour le suivi et d'établir une « relation thérapeutique » entre l'agent de probation (ou autre personne en charge du suivi) et le probationnaire : clarification des rôles ; modèle « pro-social » ; entretien motivationnel <sup>4</sup> ; résolution des problèmes, restructuration cognitive... Les CCP sont des compétences qui s'apprennent, notamment par l'expérience accompagnée et guidée ; elles requièrent toutefois tout autant des qualités personnelles – le mot anglais *skill* regroupant les deux concepts de compétences et de qualités – spécialement en termes de capacité à créer une telle « relation thérapeutique ».

Pour ce faire, les agents de probation de Jersey ont accepté l'enregistrement de leurs entretiens individuels et leur analyse ultérieure à l'aune d'une multitude de paramètres, tous issus des connaissances scientifiques modernes portant sur ces CCP, lesquels ont été insérés dans la checklist. Les auteurs avaient antérieurement présenté leur recherche de manière académique et avaient notamment révélé que les agents de probation avaient plus de difficulté avec certaines CCP qu'avec d'autres <sup>5</sup> et notamment s'agissant de la mise en œuvre des techniques d'entretien motivationnel, de la résolution des problèmes et de la restructuration cognitive.

La mise en œuvre concrète de la checklist suppose soit l'enregistrement, soit l'observation directe de l'entretien individuel réalisé. Au cours de l'entretien, l'observateur coche les techniques mobilisées et laisse en blanc celles qui ne le sont pas <sup>6</sup>. Ce ne sont toutefois pas nécessairement tous les items qui seront mobilisés (et donc cochés) à chaque entretien. Un entretien qui ne les comprend pas tous n'est pas nécessairement un mauvais entretien, préviennent donc les auteurs. Il convient que l'observateur apprécie le contexte de l'entretien pour en juger. Dans certains cas, toutefois, le défaut d'un item pertinent signale bien qu'il convient de revoir la technique mise en œuvre pour les entretiens

ultérieurs. L'objectif, il est essentiel de le souligner dans le contexte français, est simplement d'améliorer les méthodes d'entretien de chaque agent de probation et donc de s'améliorer grâce à ses propres erreurs ou omissions.

Il est vrai que l'utilisation de la checklist, côté français, pourrait susciter des réserves pour des raisons essentiellement culturelles. En premier lieu, l'on s'inquiète souvent en France de la transposition sur notre sol de pratiques provenant du monde anglophone. Cet « argument » culturel sera néanmoins difficile à brandir s'agissant d'une pratique développée dans une île anglo-normande, à mi-chemin entre ce monde anglophone qui nous paraît si lointain et le nôtre.

Un autre obstacle pourrait cependant être la difficulté que nous avons en France à accepter le regard critique sur nos pratiques professionnelles, une réticence enracinée dans nos méthodes pédagogiques d'un autre âge : la critique de l'erreur est perçue comme étant la mise en cause d'un fautif, alors qu'elle devrait plus valablement être le moyen constructif d'avancer et de s'améliorer. Il est donc

(1) La checklist a été traduite par Martine Herzog-Evans, professeur à l'Université de Reims.

(2) Le document original dont est issu le présent article, est intitulé *Observing Interview Skills : A manual for users of the Jersey Supervision Interview Checklist*. Il a été rédigé par les professeurs Maurice Vanstone et Peter Raynor pour le service de probation de Jersey (Jersey Probation and After-Care Service). La checklist a été élaborée par les professeurs Maurice Vanstone et Peter Raynor et par M<sup>me</sup> Pamela Ugwuđike. On lira notamment : P. Raynor, P. Ugwuđike et M. Vanstone, « The impact of skills in probation work : A reconversion study », *Criminology and Criminal Justice*, Publication en ligne, 14 July 2013, DOI : 10.1177/1748895813494869.

(3) C. Dowden et D. Andrews, « The importance of staff practice in delivering effective correctional treatment : a meta-analysis », *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 2004, n° 48 : 203-214 ; J. McGuire, « Programmes for Probationers » in G. Mdivor et P. Raynor (dir) *Developments in Social Work with Offenders*, London, Jessica Kingsley, 2007 : 153-183 ; C. Trotter, *Working with involuntary clients*, 2<sup>e</sup> éd., 2006 (la 3<sup>e</sup> éd. est en préparation) ; et en français M. Herzog-Evans, *Moderniser la probation française. Un défi à relever*, Paris, l'Harmattan, 2013.

(4) En français : W.R. Miller et S. Rollnick, *L'entretien motivationnel*, Interédition, 2<sup>e</sup> éd., 2013.

(5) P. Raynor, P. Ugwuđike et M. Vanstone, « Skills and strategies in probation supervision : the Jersey study », in F. McNeill, P. Raynor et C. Trotter (dir.), *Offender Supervision. New direction in theory, research and practice*, Cullompton, Willan Publishing, 2010 : 113-129.

(6) Cet exercice suppose une bonne connaissance des CCP et de l'entretien motivationnel (voir références notes 3 et 4 *supra*).

difficile d'imaginer nos agents de probation<sup>7</sup> accepter de se soumettre à de tels enregistrements et, par exemple, accepter le regard du chercheur au sein de leurs pratiques ; même si je ne puis que l'appeler de mes vœux. Pour l'heure et *a minima* il serait plus aisé pour nos praticiens de s'emparer eux-mêmes de la checklist et d'en faire un outil collectif et de proximité, leur permettant de s'auto-observer ou de s'observer en petits groupes solidaires afin d'améliorer leurs techniques d'entretien.

(7) Mais nos juges de l'application des peines pourraient eux aussi en faire leur profit et l'outil pourrait par ailleurs également bénéficier aux personnels associatifs.

Cette approche plus douce permettrait une appropriation positive, plus encourageante qu'une demande venue « d'un haut ». C'est dans cette optique enthousiasmante que nous mettons la checklist à disposition des praticiens français.

### ■ La checklist

Informations relatives à l'entretien observé :

Référence de l'agent de probation :

Numéro de référence de l'entretien :

Date de l'entretien :

Date de l'observation :

Type d'entretien :

Durée de l'entretien :

## MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN

### Notes

- Vérifiez si la disposition des sièges et bureaux ou de la pièce permet aux deux parties de se sentir à l'aise tout en maintenant une distance physique appropriée entre elles et leur laisse une certaine liberté de mouvement.
- Tenez compte du fait que la nature des interactions entre elles pourra affecter ladite disposition. Par exemple si l'agent utilise un ordinateur pour présenter des exemples durant l'entretien, cela pourrait modifier et l'organisation des lieux et le niveau de contact visuel.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- Le condamné est assuré du respect de sa vie privée de manière à favoriser la confiance
- Le condamné est assuré du respect de la confidentialité des échanges
- La disposition des chaises et bureaux est adaptée en termes de proximité – le probationnaire n'est pas coincé ni mis mal à l'aise du fait de celle-ci
- Aucune interruption ou distraction durant l'entretien (et s'il y en a elles sont minime et l'agent s'en excuse)

Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)

Commentaires

## QUALITÉ DE LA COMMUNICATION NON VERBALE

### Notes

L'observateur étudie le langage corporel et applique à cet égard le critère dit SOLER :

- L'agent : est assis exactement en face du probationnaire pour bien lui montrer son intérêt et implication ; maintient une posture ouverte en s'assurant que ses bras et jambes ne soient pas croisés ; se penche légèrement en avant pour manifester son écoute ; s'assure de ce qu'il y ait de manière intermittente des contacts visuels avec le probationnaire ; apparaît à l'aise de manière naturelle et non forcée.

Pour évaluer cette section, il convient de prendre en compte à quel point le langage corporel de l'agent démontre un bon niveau d'écoute, d'intérêt et de désir de créer et de stimuler un authentique dialogue avec le probationnaire.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- Fait face au probationnaire

A une posture ouverte / bras et jambes non croisés

Est attentif au probationnaire

Contact visuel adéquat

Semble à l'aise

**Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)**

Commentaires

## QUALITÉ DE LA COMMUNICATION VERBALE

### Notes

Lorsque vous observerez le contenu et le type de questions posées au cours de l'entretien, conservez bien à l'esprit les points suivants :

- Les questions ouvertes favorisent le dialogue et la confiance.
- Les questions fermées suscitent des réponses monosyllabiques ; la plupart des questions fermées n'obtiennent que des réponses par oui ou par non.
- Les questions qui suggèrent les réponses poussent le probationnaire à répondre d'une manière convenue ou telle que suggérée.
- Comptez le nombre de questions fermées, de questions ouvertes et de questions suggérant les réponses et cochez les cases en conséquence,

mais :

- Lorsqu'il est approprié de poser une question fermée, celle-ci ne devrait pas compter. Par exemple des questions visant à obtenir des informations ou des questions destinées à vérifier si le condamné a bien compris quelque chose sont en général des questions fermées, mais elles sont appropriées et ne doivent donc pas être comptées.
- Lorsque l'agent paraît appliquer le manuel de mise en œuvre d'un programme, ne comptez que les questions qui ne sont pas contenues dans le manuel.
- Observez tout autant les réponses du probationnaire que le comportement de l'agent.

COCHEZ CI-DESSOUS :

Essentiellement des questions ouvertes

Pas de questions suggérant les réponses

L'agent manifeste de la compréhension

L'agent manifeste de la chaleur humaine (n'est pas rigide, froid ou formel)

Dialogue enthousiaste

L'agent est poli /Il est respectueux (par ex. pas de sarcasme, pas d'impolitesse, pas de dédain)

Facilite un véritable dialogue souple (par ex. ne domine pas ou n'interrompt pas)

Utilise l'humour pour faciliter l'implication et la coopération du probationnaire

Est optimiste quant aux possibilités de changement

L'agent et le probationnaire paraissent s'apprécier mutuellement

**Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)**

Commentaires

## UTILISATION EFFICACE ET LÉGITIME DE L'AUTORITÉ

### Notes

Pour que le recours à l'autorité soit légitime, il convient d'être juste et disposé à laisser l'autre personne s'exprimer pour présenter son point de vue.

Pour utiliser son autorité de manière efficace, il faut éviter que cela ait pour effet de mettre le probationnaire sur la défensive, de devenir opposant. Pour ce faire, l'agent peut :

- Prendre en compte le fait que l'attitude défensive ou opposante du probationnaire puisse bel et bien être le résultat de l'approche, des actions ou du langage corporel de l'agent lui-même.
- Éviter toute dispute.
- Éviter une attitude autoritaire, menaçante, critique, blâmant le probationnaire, consistant à lui faire un cours sur ce qu'il aurait dû faire ou à essayer de le contraindre à changer (persuasion ou menace), etc.
- Au contraire, s'attacher à créer une relation, à développer l'empathie en utilisant la technique de l'écoute réflexive et des questions ouvertes de façon à déplacer l'attention. Par ex. la question « Vous avez dit... dites-moi ce que vous ressentez à ce sujet ? » pourra réduire le risque de résistance en refocalisant l'attention, en « changeant » en quelque sorte « de rails », et en encourageant le probationnaire à réévaluer les incohérences dans son raisonnement.
- Souligner que le probationnaire a le contrôle de ses réactions/confidences.
- S'assurer que les problèmes, points de vue et inquiétudes du probationnaire sont bien pris en compte lors de la prise des décisions.

En cochant les cases pour évaluer cette section, l'on devra aussi se faire le reflet :

- Des réponses de l'agent à la défiance ou résistance (prêtez attention au comportement verbal comme non verbal) ;
- Quelle est l'approche que l'agent adopte lors de la prise des décisions ? (est-ce une approche collaborative ?) ;
- La clarification des rôles et des responsabilités.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- Ne se dispute pas / « change de rails » grâce à des questions réflexives
- Facilite la collaboration lors de la prise des décisions
- Le nombre de commentaires positifs excède le nombre de commentaires négatifs
- Ferme, mais juste
- Clarifie les rôles et responsabilités

Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)

Commentaires

## ENTRETIEN DE MOTIVATION

### Notes

Pour compléter la présente section, l'observateur doit prendre en compte les éléments suivants tels qu'identifiés par la littérature relative à l'entretien motivationnel :

- Manifester de l'empathie requiert de s'exprimer de manière à manifester une authentique compréhension. Des commentaires du type « cela a dû être difficile pour vous » manifestent une telle empathie ; l'écoute réflexive et le fait de prendre soin du probationnaire également.

- Faire apparaître les incohérences requiert de mettre en lumière les différences entre la situation actuelle du probationnaire et celle à laquelle il aspire.
- Suivre le flot de la résistance suppose d'éviter d'argumenter, ce en recourant à des réponses réflexives et des questions ouvertes.
- Développer l'efficacité personnelle suppose de réassurer le probationnaire quant à sa capacité à réitérer ses succès passés.

Observez comment l'agent recourt à ses compétences en entretien motivationnel de façon à repérer où se situe le probationnaire dans le cycle du changement, à surmonter ses résistances et à encourager le processus du changement.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- Paraphrases, hochements de tête, contact visuel maintenu
- Fait des commentaires empathiques
- Évite les disputes/Suit le flot de la résistance
- Utilise des phrases réflexives/Fait apparaître les incohérences
- Utilise des phrases réflexives pour contrer la résistance et améliorer la compréhension
- Promeut l'efficacité personnelle
- S'adapte au stade du cycle du changement où se situe le probationnaire
- Suscite les commentaires auto-motivants chez le probationnaire
- Le probationnaire devient de moins en moins résistant au fur et à mesure de l'entretien

Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)

Commentaires

## MODÈLE PRO-SOCIAL

### Notes

Les compétences en modèle pro-social peuvent être utilisées de manière structurée de façon à amener le probationnaire à remplacer ses comportements, attitudes et pensées antisociaux par des comportements, attitudes et pensées pro-sociaux.

Pour servir effectivement de modèle, l'agent doit concrètement effectivement et ostensiblement manifester des comportements pro-sociaux.

Pour être efficaces, les félicitations et affirmations doivent se référer à des comportements, attitudes et pensées déterminées.

Pour réagir et reprendre des comportements, attitudes ou pensées antisociaux, il convient de manifester de manière subtile, mais ferme, sa désapprobation envers eux et, par exemple :

- Souligner que le comportement est à risque et quelles en sont les conséquences ;
- Décourager les rationalisations/refuser de s'y associer avec le probationnaire ;
- Réagir de manière appropriée suppose aussi de se référer au comportement spécifique et ne doit pas être totalement négatif ;
- Observer si l'agent inclue un *feedback* positif, souligne les raisons de sa désapprobation et invite le probationnaire à envisager lui-même le caractère inapproprié de son comportement antisocial (favoriser l'autocritique).

COCHEZ CI-DESSOUS :

- Plusieurs manifestations du modèle
- Plusieurs manifestations de félicitations
- Les félicitations renvoient à des comportements ou pensées déterminées

- Réagit au comportement ou pensées antisociaux de manière positive (par ex. souligne les forces de l'intéressé), sans affrontement ni critique excessive
- Le probationnaire est encouragé à adopter un comportement/des pensées plus pro-sociaux

Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)

Commentaires

## RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

### Notes

- S'il s'agit d'un entretien d'évaluation : un outil d'évaluation adéquat est-il utilisé ?
- S'il s'agit d'un entretien de recadrage, il convient de prêter tout particulièrement attention à ce que soient mis en œuvre : une autorité efficace ; le modèle pro-social ; l'entretien motivationnel.
- S'il s'agit d'une séance dans le cadre d'un programme, le probationnaire est-il impliqué et/ou participe-t-il de manière active ?

Observez s'il est prêté attention aux besoins criminogènes et en particulier :

- Au logement, à l'emploi, à l'éducation, à la consommation de stupéfiants ou d'alcool, aux attitudes, à la famille, aux relations, aux finances et revenus, à la stabilité émotionnelle, à la santé mentale, aux pairs antisociaux, aux loisirs et activités sociales ou religieuses et spirituelles, à la santé, aux traits de personnalité criminelle, aux comportements, attitudes ou pensées antisociales, aux complices antisociaux et aux problèmes familiaux ou de couple.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- L'agent identifie les besoins évidents
- L'agent se focalise sur l'évaluation par le probationnaire de ses propres problèmes
- L'agent se focalise sur les besoins criminogènes
- Les plans, objectifs, actions et options sont discutés, évalués et acceptés
- Des objectifs précis sont fixés
- Est centré sur des solutions
- Est optimiste quant aux possibilités de changement
- Agit tel un défenseur du probationnaire/Le réfère à des spécialistes ou autres administrations ou services lorsque c'est approprié
- Fournit aux spécialistes ou autres administrations ou services l'ensemble des informations utiles lorsque le probationnaire leur a été référé
- Discute du bénéfice du référencement sus-évoqué lorsqu'il a été fait

Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)

Commentaires

## RESTRUCTURATION COGNITIVE

### Notes

Dans la présente section, il s'agit d'observer comment l'agent s'adapte aux attitudes et pensées du probationnaire. Par exemple encourage-t-il ce dernier ou lui permet-il de faire état de ses pensées, attitudes et sentiments au sujet du problème traité ? L'amène-t-il à identifier et mettre en œuvre des façons de penser moins risquées ou moins susceptibles de conduire à des infractions ?

L'apprentissage de nouvelles façons de penser s'apparente sur bien des points à l'apprentissage d'autres compétences et les étapes essentielles par lesquelles l'on passe lors de telles acquisitions sont transposables, par exemple :

- Définir la compétence ;
- Donner à voir (modèle) la compétence ;
- Fournir au probationnaire la possibilité de mettre la compétence en pratique (par ex. au travers de jeux de rôle) ;
- Évaluer leur mise en œuvre et offrir un *feedback* ;
- Répéter.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- L'agent identifie les pensées antisociales \_\_\_\_\_
- L'agent suggère des alternatives aux pensées antisociales \_\_\_\_\_
- L'agent donne à voir (modèle) les modes de pensées alternatifs \_\_\_\_\_
- L'agent encourage le probationnaire à mettre les pensées alternatives en pratique \_\_\_\_\_
- Le probationnaire a la possibilité de mettre en pratique les pensées alternatives \_\_\_\_\_
- L'agent discute de ce que coûtent les pensées antisociales \_\_\_\_\_
- L'agent discute du bénéfice des modes de pensées alternatifs \_\_\_\_\_

**Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)** \_\_\_\_\_

Commentaires

**STRUCTURE GLOBALE DE L'ENTRETIEN**

## Notes

L'observateur doit analyser si l'entretien est structuré d'une manière qui suscite l'implication ou la participation effective du probationnaire, ce, en conservant à l'esprit la nature et l'objectif de l'entretien.

COCHEZ CI-DESSOUS :

- L'agent fournit un résumé du travail réalisé jusque-là
- L'objet de l'entretien est identifiable
- Le début, le milieu et la fin de l'entretien sont identifiables
- Le probationnaire est impliqué dans son déroulement
- L'agent résume et fournit un *feedback*
- Des dispositions sont prises pour le prochain entretien
- En attendant ce dernier, des tâches sont assignées
- La relation est dans l'ensemble de bonne qualité

Total pour cette section (additionnez le nombre de croix)

TOTAL POUR L'ENSEMBLE DES SECTIONS (additionner tous les totaux des sections)

Commentaires

# Probation Client Feedback Questionnaire Results 2016

Total no. of questionnaires completed for 2016: 34

## Introductory Questions:

### Gender:

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Male         | 25        | 86         | 25        | 83         | 32        | 84         | 31        | 81         | 27        | 79         |
| Female       | 4         | 14         | 5         | 17         | 6         | 16         | 6         | 16         | 7         | 21         |
| No data      | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

### Age groups:

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Under 18     | 3         | 10.5       | 4         | 13         | 0         | 0          | 4         | 10.5       | 0         | 0          |
| 18-25        | 11        | 38         | 9         | 30         | 16        | 42         | 7         | 18.5       | 10        | 29         |
| 26-45        | 11        | 38         | 14        | 47         | 12        | 32         | 18        | 47         | 19        | 56         |
| 45+          | 3         | 10.5       | 3         | 10         | 10        | 26         | 6         | 16         | 5         | 15         |
| No data      | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 3         | 8          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

### Origin:

|                      | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|----------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Jersey               | 18        | 62         | 19        | 64         | 23        | 61         | 27        | 71         | 21        | 62         |
| UK                   | 4         | 14         | 7         | 23         | 8         | 21         | 3         | 8          | 4         | 12         |
| Portugal/<br>Madeira | 4         | 14         | 4         | 13         | 7         | 18         | 7         | 18         | 8         | 23         |
| Poland               | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          | 1         | 3          |
| Other                | 2         | 7          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data              | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>         | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

1) Were you given any leaflets at the start of your Order?

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Y            | 20        | 69         | 26        | 87         | 30        | 79         | 29        | 76         | 20        | 59         |
| N            | 5         | 17         | 2         | 6.5        | 2         | 5          | 1         | 3          | 4         | 12         |
| Unsure       | 4         | 14         | 2         | 6.5        | 6         | 16         | 8         | 21         | 10        | 29         |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>24</b> | <b>100</b> |

2) If yes, (29 clients), did you find them useful?

|                   | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016        | %          |
|-------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-------------|------------|
| Very Useful       | 7         | 35         | 7         | 27         | 8         | 27         | 9         | 31         | 23020       | 9          |
| Quite useful      | 12        | 60         | 17        | 65         | 16        | 53         | 15        | 52         | 11665       | 47         |
| Not very useful   | 1         | 5          | 0         | 0          | 5         | 17         | 4         | 14         | 3           | 9          |
| Not useful at all | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1           | 3          |
| No data           | 0         | 0          | 2         | 8          | 1         | 3          | 1         | 3          | 11          | 32         |
| <b>Total</b>      | <b>20</b> | <b>100</b> | <b>26</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>3344</b> | <b>100</b> |

3) In general, have you been seen on time?

|                | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Within 5 mins  | 25        | 86         | 26        | 87         | 37        | 97         | 33        | 87         | 27        | 79         |
| Within 15 mins | 4         | 14         | 4         | 13         | 1         | 3          | 3         | 8          | 7         | 21         |
| Within 30 mins | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 2         | 5          | 0         | 0          |
| Over 30 mins   | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>   | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**4) Do you feel you have been treated with respect?**

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes, always  | 27        | 93         | 27        | 90         | 34        | 89         | 35        | 92         | 32        | 94         |
| Yes, mostly  | 2         | 7          | 2         | 7          | 4         | 11         | 2         | 5          | 1         | 3          |
| Occasionally | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No, never    | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| No data      | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

If no, (1 person) why do you feel you were not treated with respect?

- I do not feel like I am treated with respect when confronted with such in-authenticity and dis-ingenuity

**5) Do you feel you were listened to?**

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes, always  | 26        | 90         | 25        | 83.5       | 35        | 92         | 32        | 84         | 33        | 97         |
| Yes, mostly  | 3         | 10         | 4         | 13.5       | 3         | 8          | 5         | 13         | 1         | 3          |
| Occasionally | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No, never    | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data      | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**6) Is English your first language?**

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Y            | 24        | 83         | 25        | 83.5       | 31        | 82         | 30        | 79         | 25        | 74         |
| N            | 5         | 17         | 4         | 13.5       | 7         | 18         | 7         | 18         | 9         | 26         |
| No data      | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**7) If no, (9 clients), do you feel you were given adequate support, such as a translator or translated documents?**

|                      | 2012     | %          | 2013     | %          | 2014     | %          | 2015     | %          | 2016     | %          |
|----------------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
| Yes, lots of support | 4        | 80         | 3        | 75         | 7        | 100        | 2        | 28         | 5        | 56         |
| Some support         | 0        | 0          | 0        | 0          | 0        | 0          | 3        | 43         | 3        | 33         |
| No support           | 0        | 0          | 1        | 25         | 0        | 0          | 1        | 14.5       | 1        | 11         |
| Support not needed   | 1        | 20         | 0        | 0          | 0        | 0          | 1        | 14.5       | 0        | 0          |
| <b>Total</b>         | <b>5</b> | <b>100</b> | <b>4</b> | <b>100</b> | <b>7</b> | <b>100</b> | <b>7</b> | <b>100</b> | <b>9</b> | <b>100</b> |

Your Order:

**1) Which areas of your life has your supervising officer helped with?**

|  | 2012 | %  | 2013 | %  | 2014 | %  | 2015 | %  | 2016 | %  |
|--|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|
| Education  | 7    | 24 | 6    | 20 | 7    | 18 | 6    | 16 | 2    | 6  |
| Employment   | 10   | 34 | 13   | 43 | 8    | 21 | 7    | 18 | 10   | 29 |
| Financial  | 6    | 21 | 3    | 10 | 5    | 13 | 7    | 18 | 1    | 3  |
| Family life  | 15   | 52 | 16   | 53 | 21   | 55 | 15   | 39 | 14   | 41 |
| Accommodation  | 7    | 24 | 6    | 20 | 6    | 16 | 5    | 13 | 1    | 3  |
| Alcohol / drug problems  | 24   | 83 | 14   | 47 | 15   | 39 | 17   | 45 | 17   | 50 |
| Emotional / Personal probs.                                    | 16   | 55 | 17   | 57 | 23   | 61 | 23   | 61 | 19   | 56 |
| Health   | 7    | 24 | 7    | 23 | 5    | 13 | 7    | 18 | 5    | 15 |
| Leisure  | 7    | 24 | 4    | 13 | 7    | 18 | 1    | 3  | 3    | 9  |
| Ways to stay out of trouble                                    | 18   | 62 | 21   | 70 | 25   | 66 | 24   | 63 | 27   | 79 |
| Other (gym; general support; coping strategies; mental health) | 2    | 7  | 1    | 3  | 2    | 5  | 0    | 0  | 5    | 15 |

**Comments:**

It has been good for me; keeping to a routine and it has helped talking about everything.

None, in fact my life has been negatively affected.

Accepting me for the person I am and not judging me by my ways

2) In which areas of your life do you feel that the help you received was not enough?

|                             | 2012 | %  | 2013 | %  | 2014 | %  | 2015 | %  | 2016 | %  |
|-----------------------------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|
| Education                   | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 1    | 3  | 1    | 3  |
| Employment                  | 2    | 7  | 1    | 3  | 0    | 0  | 1    | 3  | 0    | 0  |
| Financial                   | 1    | 3  | 1    | 3  | 1    | 3  | 1    | 3  | 1    | 3  |
| Family life                 | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 2    | 5  | 0    | 0  |
| Accommodation               | 1    | 3  | 0    | 0  | 0    | 0  | 2    | 5  | 1    | 3  |
| Alcohol / drug problems     | 1    | 3  | 0    | 0  | 1    | 3  | 2    | 5  | 1    | 3  |
| Emotional / Personal probs. | 0    | 0  | 2    | 7  | 0    | 0  | 1    | 3  | 1    | 3  |
| Health                      | 1    | 3  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  |
| Leisure                     | 1    | 3  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  |
| Ways to stay out of trouble | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 3    | 8  | 0    | 0  |
| None                        | 12   | 41 | 14   | 47 | 18   | 47 | 22   | 58 | 13   | 38 |
| Other                       | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  |

Comments:

I did not receive any help

3) Are you aware that a supervision plan was made for you?

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes          | 23        | 79         | 23        | 77         | 35        | 92         | 35        | 92         | 31        | 91         |
| No           | 4         | 14         | 6         | 20         | 3         | 8          | 3         | 8          | 3         | 9          |
| No data      | 2         | 7          | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

4) Were you involved in deciding what was included in your supervision plan?

|                | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes            | 14        | 48         | 16        | 53         | 14        | 37         | 18        | 47         | 16        | 47         |
| To some extent | 8         | 28         | 5         | 17         | 11        | 29         | 16        | 42         | 13        | 38         |
| No             | 4         | 14         | 6         | 20         | 10        | 26         | 3         | 8          | 3         | 9          |
| N/A            | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 2         | 6          |
| No data        | 3         | 10         | 2         | 7          | 3         | 8          | 1         | 3          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>   | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

5) Do you feel that this has been followed?

|                | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes            | 20        | 69         | 22        | 73         | 28        | 74         | 32        | 84         | 29        | 85         |
| To some extent | 2         | 7          | 2         | 7          | 5         | 13         | 4         | 10.5       | 1         | 3          |
| No             | 2         | 7          | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| N/A            | 0         | 0          | 3         | 10         | 0         | 0          | 0         | 0          | 2         | 6          |
| No data        | 5         | 17         | 3         | 10         | 4         | 10         | 2         | 5.5        | 1         | 3          |
| <b>Total</b>   | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Comments:**

I believe a plan was made by those who seek to control me and that they attempted to "follow" that only of course they failed.

6) Do you feel that the number of appointments given to you were sufficient to help you?

|                                     | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|-------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes - sufficient                    | 28        | 97         | 29        | 97         | 38        | 100        | 38        | 100        | 32        | 94         |
| No - I needed to be seen more often | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| No data                             | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| <b>Total</b>                        | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Comments:** This is assuming that any "helped" me

7) Were you able to see your Probation Officer urgently if you had a problem?

|                                     | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|-------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes - my PO or someone would see me | 29        | 100        | 29        | 97         | 35        | 92         | 37        | 97         | 31        | 91         |
| No - nobody was available to see me | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| N/A                                 | 0         | 0          | 1         | 3          | 2         | 5          | 0         | 0          | 2         | 6          |
| No data                             | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          | 1         | 3          | 1         | 3          |
| <b>Total</b>                        | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Comments:** Assuming I had a problem

**8) To what extent did your Probation Officer give you positive encouragement and praise for things you were doing well?**

|                    | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| A great extent     | 26        | 89.5       | 25        | 83         | 32        | 84         | 33        | 87         | 30        | 88         |
| To some extent     | 1         | 3.5        | 5         | 17         | 5         | 13         | 5         | 13         | 3         | 9          |
| Very little extent | 1         | 3.5        | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data            | 1         | 3.5        | 0         | 0          | 1         | 3          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| <b>Total</b>       | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Comments:**

Our views on what "doing well" is are not the same

**9) Was the effect of your offence on the victim discussed with you?**

|                | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes            | 16        | 55         | 21        | 70         | 26        | 68         | 25        | 66         | 26        | 76         |
| No             | 0         | 0          | 1         | 3          | 2         | 5.5        | 0         | 0          | 0         | 0          |
| To some extent | 4         | 14         | 5         | 17         | 3         | 8          | 5         | 13         | 2         | 6          |
| N/A            | 6         | 21         | 3         | 10         | 5         | 13         | 7         | 18         | 5         | 15         |
| No data        | 3         | 10         | 0         | 0          | 2         | 5.5        | 1         | 3          | 1         | 3          |
| <b>Total</b>   | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Comments:**

I cannot answer a question that I find to be untrue. I am the victim.

**10) Has this had any impact on how you have behaved since?**

|                 | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes             | 25        | 86         | 22        | 73         | 28        | 73         | 28        | 74         | 26        | 76         |
| No              | 0         | 0          | 2         | 7          | 3         | 8          | 3         | 8          | 1         | 3          |
| 'Both yes & no' | 1         | 3.5        | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| NA              | 3         | 10.5       | 2         | 7          | 1         | 3          | 1         | 2.5        | 0         | 0          |
| No data         | 0         | 0          | 4         | 13         | 6         | 16         | 6         | 15.5       | 7         | 21         |
| <b>Total</b>    | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

Programmes:

1) Have you taken part in any programmes as part of your Order?

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes          | 19        | 66         | 17        | 57         | 22        | 58         | 19        | 50         | 18        | 53         |
| No           | 7         | 24         | 10        | 33         | 13        | 34         | 17        | 45         | 15        | 44         |
| NA           | 2         | 7          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data      | 1         | 3          | 3         | 10         | 3         | 8          | 2         | 5          | 1         | 3          |
| <b>Total</b> | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

2) If so, which programmes have you taken part in?

|                         | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| ASG                     | 7    | 8    | 4    | 2    | 2    |
| ASG 1:1                 | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| ACT                     | 2    | 2    | 3    | 1    | 0    |
| ACT 1:1                 | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| ADAPT                   | 4    | 4    | 4    | 7    | 4    |
| ADAPT 1:1               | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| Emotional Coping Skills | 2    | 0    | 2    | 3    | 3    |
| DBT                     | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| FPS                     | 0    | 0    | 2    | 0    | 2    |
| OINTOC                  | 4    | 5    | 9    | 7    | 6    |
| SMART                   | 3    | 2    | 2    | 0    | 0    |
| SOTP 1:1                | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    |
| NA/no data              | 9    | 12   | 15   | 20   | 17   |

2 clients attended 2 different programmes each.

3) Was the purpose of the programme explained to you by your Probation Officer? (18 people attended programmes)

|              | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes          | 19        | 100        | 16        | 94         | 22        | 100        | 18        | 95         | 18        | 100        |
| No           | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data      | 0         | 0          | 1         | 6          | 0         | 0          | 1         | 5          | 0         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>17</b> | <b>100</b> | <b>22</b> | <b>100</b> | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>18</b> | <b>100</b> |

**4) Did you find that the programme was relevant to you?**

|                   | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|-------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Very relevant     | 12        | 63         | 9         | 53         | 7         | 32         | 9         | 47         | 9         | 50         |
| Fairly relevant   | 7         | 37         | 6         | 35         | 15        | 68         | 8         | 42         | 8         | 44         |
| Fairly irrelevant | 0         | 0          | 1         | 6          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| Very irrelevant   | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 5.5        | 1         | 6          |
| No data           | 0         | 0          | 1         | 6          | 0         | 0          | 1         | 5.5        | 0         | 0          |
| <b>Total</b>      | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>17</b> | <b>100</b> | <b>22</b> | <b>100</b> | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>18</b> | <b>100</b> |

**5) How useful did you find the programme? (18 clients attended programmes)**

|                   | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|-------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Very useful       | 12        | 63         | 5         | 29         | 10        | 45         | 7         | 37         | 12        | 67         |
| Fairly useful     | 5         | 27         | 11        | 65         | 11        | 50         | 8         | 42         | 5         | 28         |
| Not very useful   | 1         | 5          | 0         | 0          | 0         | 0          | 2         | 11         | 1         | 5          |
| Not useful at all | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 5.5        | 0         | 0          |
| Didn't complete   | 1         | 5          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data           | 0         | 0          | 1         | 6          | 1         | 5          | 1         | 5.5        | 0         | 0          |
| <b>Total</b>      | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>17</b> | <b>100</b> | <b>22</b> | <b>100</b> | <b>19</b> | <b>100</b> | <b>18</b> | <b>100</b> |

**6) Client comments on programmes:**

Makes me analyse things. Better sandwiches!

X runs the course extremely well. He is patient, respectful and thoughtful and really makes you think

Even if my body is shackled, my mind wonders free, I shall not be programmed.

My programme was to do with work - bullying and severe depression

The only thing I have to say is that I have always been seen by [] from Probation and I am very satisfied in the manner I was dealt with, she is an excellent officer and my wish is that all individuals on an order have the same luck that I did.

## Basic Skills:

4 of the clients surveyed had had help from a Basic Skills tutor, of which all found it 'very useful'.

## Some Final Questions:

### 1) How would you rate the relationship with your Probation Officer?

|                     | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|---------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Very satisfactory   | 25        | 86         | 25        | 83         | 34        | 89         | 33        | 87         | 28        | 82         |
| Fairly satisfactory | 3         | 10.5       | 5         | 17         | 4         | 11         | 5         | 13         | 4         | 12         |
| Unsatisfactory      | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| Very unsatisfactory | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| No data             | 1         | 3.5        | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| <b>Total</b>        | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

### 2) How would you rate your overall satisfaction with the Jersey Probation Service?

|                     | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|---------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Very satisfied      | 20        | 69         | 21        | 70         | 26        | 68         | 27        | 71         | 24        | 70         |
| Fairly satisfied    | 8         | 28         | 8         | 27         | 12        | 32         | 10        | 26         | 6         | 18         |
| Fairly dissatisfied | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| Very dissatisfied   | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 1         | 3          |
| No data             | 1         | 3          | 1         | 3          | 0         | 0          | 1         | 3          | 3         | 9          |
| <b>Total</b>        | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**'Please explain why' - client comments:**

Helpful

Because it impacted how I behaved since and helped me not to re-offend

Can't think about anything what I can complain

I felt cared for and listened to

Because X listened and understood what I had been through and helped me.

The service was helpful and suited me where necessary.

Previous times dreadful this time faultless.

Always friendly, very helpful and understanding

The system is innately flawed and far too draconian. I cannot possibly detail all that is wrong with the Probation "Service"

Resolving issues with partners. Very understanding willing to listen then judge

She was always fair and gave good advice

The Probation Officer listened to me if I had any sort of problems. [ ] and [ ] have helped me no end to improve my life

Being listened to

Non-judgemental willing at all times to listen to clients concerns in all areas.

Because the more we speak about our problems we have the courage to confront them, accept them, learn from them and deal with them in the best possible way.

The Service has helped me think about my problems and the options to solve them.

**3) Do you feel that Supervision has helped you reduce your risk of re-offending?**

|                 | 2012      | %          | 2013      | %          | 2014      | %          | 2015      | %          | 2016      | %          |
|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Yes             | 26        | 89.5       | 26        | 87         | 38        | 100        | 34        | 89         | 30        | 88         |
| No              | 1         | 3.5        | 3         | 10         | 0         | 0          | 4         | 11         | 2         | 6          |
| 'Both yes & no' | 1         | 3.5        | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| No data         | 1         | 3.5        | 1         | 3          | 0         | 0          | 0         | 0          | 2         | 6          |
| <b>Total</b>    | <b>29</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>38</b> | <b>100</b> | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Comments:**

I cannot answer a question I do not agree with, I did not offend.

**'Please give details as to how this experience has affected your life' – client comments:**

This has reduced the risk of me re-offending

It made me think a lot more before my actions

I am obviously glad it is now finished. It has helped with regard to keeping my life on a new regular level. Routine and keeping my appointments and talking at each appointment.

I stop drinking and using drugs

I have learnt to think things through

It has made me think and understand that I cannot carry on being in trouble and that life is better and more peaceful when you stay away from that way of life.

Getting a job and staying off d & d

It has given me insight to my behaviour and helped me move forward positively.

It's helped me deal with my emotions better and found alternate ways of coping with how I feel.

It's made me stop and think more before I act and made me realise that I need to change how I act.

A lot of stress and anxiety, there's just a lot of suffering I have had to go through to endure this misplaced and disgusting order.

**Comments contin.:**

Matured personally. More understanding partner's needs.

It has made me realise that I needed to change my drinking habits to save my relationship with my wife and kids.

It has made me a lot more cautious about my behaviour and also helped me to try and talk to someone if I have any problems.

In great deal in trying to get more forward in my future. And also my well being.

[ ] was extremely helpful and now I would consider a friend.

Made me see the things happening are not good.

More aware

From having had 20+ years of mental health issues and a number of attempts on my life it was a relief to have someone to listen to me!

Reduce alcohol. Spend time with grandchildren.

I lost my job and part time work, my life was public, I was discriminated, marriage break down and some family members distanced themselves. I lost nearly £5000 in lawyers' fees, my criminal record is now tainted to look for other work.

This experience was very good for me to deal with my problems that occur day to day.

**'Please give details of ways in which you feel the Service could be improved' – client comments:**

It couldn't its perfect the way it is.

For myself I don't have anything to say as I was always treated more than fairly and with respect.

More times available for appointments

Play music - radio in the waiting room.

For all people to do the groups, particularly 18-25 yr olds, to give them a chance to change their life.

**Comments contin.:**

No suggestions to be made.

Change the name of OINTOC! Very off-putting

I can only answer this question with a few whole pages. Suffice to say there are many large issues. It hurts my feelings to be called an idiot by X after I hand in my sheets.

Not really. Very happy with way I have been treated and listened to.

No need for improvement

I cant see any faults in the service

From me, everything is good, I have nothing further to add

The Service was very good for me

---

27 clients (79%) agreed for their Probation Officer to see their feedback, 2 did not agree and 5 had no data.

*BM/Jan2017*



## MINISTÈRE DE LA JUSTICE

DIRECTION  
DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE

DIRECTION INTERREGIONALE DES SERVICES  
PÉNITENTIAIRES CENTRE - EST - DIJON

CENTRE PÉNITENTIAIRE DE CHATEAUROUX

Dossier suivi par  
Chef d'établissement  
N° 10/242

Téléphone : 02 54  
Télécopie : 02 54

Châteauroux, le 5 mars 2010

Le Chef d'établissement

à

Monsieur le Directeur Interrégional  
des Services Pénitentiaires  
Centre - Est - Dijon

**OBJET** : Application des RPE - labellisation du processus arrivants.  
Courrier d'intention du chef d'établissement.

La prise en charge des détenus arrivants conditionne de multiples aspects de la vie en détention.

Pour les personnes sous écrou, les premiers temps exposent tout particulièrement aux vulnérabilités personnelles diverses, aggravées par la privation de liberté.

Cette privation peut être psychologiquement perçue comme ayant une valeur traumatique.

L'acte d'écrou, en ce qu'il signifie la perte de l'aptitude à se gérer seul, est un acte mortifiant.

Cet acte, par la forte charge émotionnelle qu'il fait évidemment peser sur les individus à qui il s'applique, suppose professionnalisme et mesure pour les agents du service public chargés de l'accomplir et de gérer les conséquences qui en découlent.

L'intuition porte naturellement à éprouver un intérêt marqué pour la démarche de labellisation.

Dans ce cadre, la seule parole du directeur n'est pas suffisante.

La note de service, trop souvent perçue comme la règle maîtresse organisatrice des détentions, n'est plus qu'un simple outil.

La pratique professionnelle, en ce qu'elle n'est parfois pas une bonne pratique se trouve interrogée et amenée à évoluer.

La certification visée du processus suppose avant tout que nous sachions faire preuve d'intégrité : s'engager - agir de manière méthodique et orchestrée sur la base d'un référentiel commun - mettre en œuvre et savoir évaluer la réalisation.

Pour les personnels, la démarche de labellisation offre un cadre d'évolution professionnelle vertueux.

La labellisation impose en effet que les pratiques émergent de leur singularité parfois excessive et qu'elles évoluent vers des processus normés, transparents, connus de tous et valables pour chacun.

La démarche voulue pour l'établissement que je dirige contribue à exprimer l'attente hiérarchique. Cette démarche exprime confiance et optimisme en la capacité des équipes administratives et de détention à faire évoluer notre dispositif de prise en charge des personnes détenues.

Le CP de Châteauroux est déjà entré dans cette dynamique positive.

Portés par une volonté de mieux repérer les vulnérabilités et les dangers, les services de l'établissement ont, sous la conduite étroite du directeur adjoint, développé un savoir faire pluridisciplinaire porté en emblème au sein de la commission unique.

Au cours de l'année 2009, les services se sont appropriés le logiciel CEL dans ses déclinaisons observation et traitement de la requête.

Les informations traitées sous ce logiciel permettent de constituer une base de données partagée, ouverte à tous, où chacun est amené à rendre compte de ses audiences et de ses observations.

Les modalités d'attention dues aux détenus les plus vulnérables ont été codifiées et développées dans le cadre des audiences aléatoires, conduites par chaque cadre à une périodicité quotidienne.

La présence quotidienne de l'encadrement en détention permet d'augmenter le degré de connaissance interpersonnelle directe des détenus et augmente par conséquent l'aptitude de la commission à débattre du réel.

Un effort particulier de formation des personnels au dépistage de la crise suicidaire est conduit dans le cadre d'une politique interrégionale ambitieuse et volontariste sur ce sujet.

En ce début d'année 2010, les contours de la quête de la labellisation du processus arrivant se dessinent avec clarté.

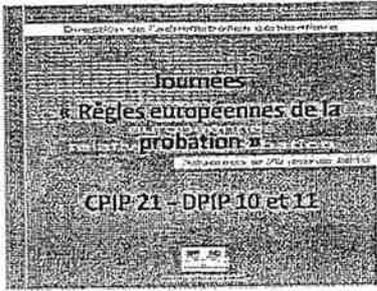
La méthode, mise en œuvre sur la base réglementaire du référentiel et sous le contrôle du cadre hiérarchique doit permettre d'atteindre le résultat pour un processus double (MA et CD ).

- *Le comité de pilotage local*, instance d'échange est régulièrement réuni. Il veille à développer les indicateurs du référentiel.
- Les représentants du personnel ont été informés en *CTPS* en ce début d'année. Ils sont associés aux travaux.
- *L'autodiagnostic*, prochainement porté à la connaissance de vos services, donne une première indication sur la capacité de l'établissement à déployer les efforts de synergie nécessaires à l'obtention du certificat.
- Les éléments écrits (*livret du détenu - programme d'accueil et d'entretien - guide arrivant - manuel de labellisation -*) sont progressivement définis. Ils alimenteront prochainement les classeurs processus arrivants portés aux endroits stratégiques où exercent les fonctionnaires et intervenants aptes à en connaître.
- *La pratique professionnelle* sur les postes de travail est actuellement guidée par ces éléments nouveaux.

Sur la base de ces axes d'évolutions concrets, l'intuition prend progressivement matière et accède au réel.

Le Chef d'établissement,

Copies : - Monsieur le Procureur de la République près le TGI de Châteauroux  
- Monsieur le JAP au TGI de Châteauroux  
- Monsieur le Préfet de l'Indre - cabinet  
- Monsieur le DSPIP de l'Indre



## Module règles européennes de la probation

CPIP21/DPIP10/DPIP11

26 au 30 mars 2018

Synthèse des travaux

**Contexte :** dans le cadre de la formation initiale un module est consacré aux règles européennes de la probation (REP).

Lors de ces journées REP, les élèves travaillent en atelier mixés entre CPIP 21, DPIP 10 et 11 sur la mise en œuvre de ces règles, à l'aide de la trame créée pour la journée de formation nationale aux REP en 2014.

Chaque atelier travaille sur un thème et sur 3 règles afférentes, pour dégager des pratiques innovantes pour appliquer les REP.

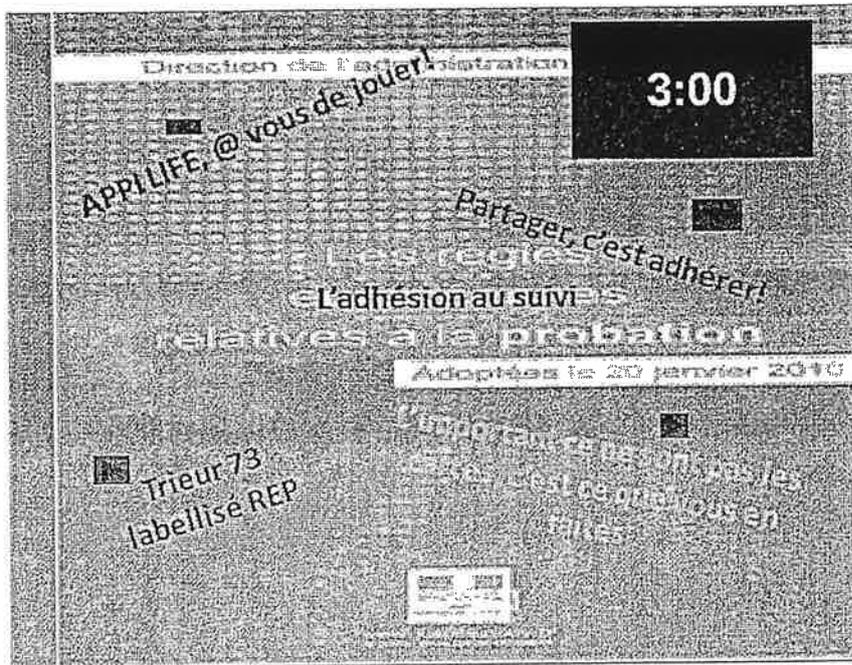
Les 4 thématiques étudiées sont :

- L'adhésion de la personne au suivi
- La déontologie
- La communication extérieure des SPIP (médias, grand public, autres acteurs de la Justice...)
- L'évaluation de la qualité du service rendu

A l'issue de ce travail, il leur est demandé de sélectionner une pratique innovante par atelier pour la présenter à l'ensemble des promotions dans un temps contraint de 3 min, avec un slogan qu'ils choisissent. Nous laissons libre cours à leur inventivité dans leurs propositions et dans la forme de leur restitution (lecture, PowerPoint, vidéo, photomontage, chant, théâtre...).

## I. Adhésion de la personne au suivi

Règles travaillées : 73,78 et 85



Propositions de pratique pour mettre en œuvre ces règles :

- création d'une application « APPI LIFE », simulation de vie à destination des PPSMJ de 18-30 ans, ayant une problématique commune. Après une 1<sup>ère</sup> évaluation du CPIP, le but est de susciter la prise de conscience de la PPSMJ. Outil venant en appui d'une action collective de 6 mois avec une séance toutes les 3 semaines. Publics visés : personnes en phase de pré contemplation. Par exemple, APPI LIFE problématique alcool : la personne indique en continu sa consommation d'alcool réelle et son avatar restitue un bilan au reste du groupe, qui peut en discuter avec lui. Slogan : « APPI LIFE, @ vous de jouer ! »

- Création d'un forum bar à asso « à vous de choisir ». objectif : présentation de partenaires et de leurs actions, après quelques entretiens au SPIP, afin que la personne fasse un choix éclairé pour une meilleure adhésion. Les élèves ont créé l'affiche pour le forum.

- Mise en œuvre d'une journée collective de découverte des partenaires sous forme ludique (façon « carte aux trésors »)

- Mise en place d'entretien d'adhésion, lors duquel, un projet de suivi co-défini par le CPIP et la PPSMJ sera signé.

- Mise en place de livret de suivi et d'un contrat d'engagement (parcours d'accompagnement contractualisé thématique PACT)

- Création d'une application « cahier électronique de suivi », dont les onglets seraient : projet de suivi, auto évaluation, test/quizz sur la citoyenneté, objectifs de suivi, rendez-vous, respect des obligations. Les 2 premiers items seraient complétés avec le CPIP, les autres pouvant être fait seul.

- Création d'un jeu de cartes (type jeu des 7 familles) accompagné d'une fiche de suivi. Ce jeu servira de support des échanges lors de la phase diagnostic pour une co évaluation. La personne et le CPIP choisissent parmi les familles (logement, famille, addiction, travail, qui suis-je ?, environnement, ...) celles qu'ils souhaitent évoquer à cette entretien et aux suivants avec des jokers. Slogan : SPIP poker, l'important ce ne sont pas les cartes mais ce que vous en faites »

- Présentation collective de l'intervention du SPIP et des obligations générales, via un support vidéo de témoignages de pairs sur l'intérêt du suivi/accompagnement. Slogan : « partager c'est adhérer »

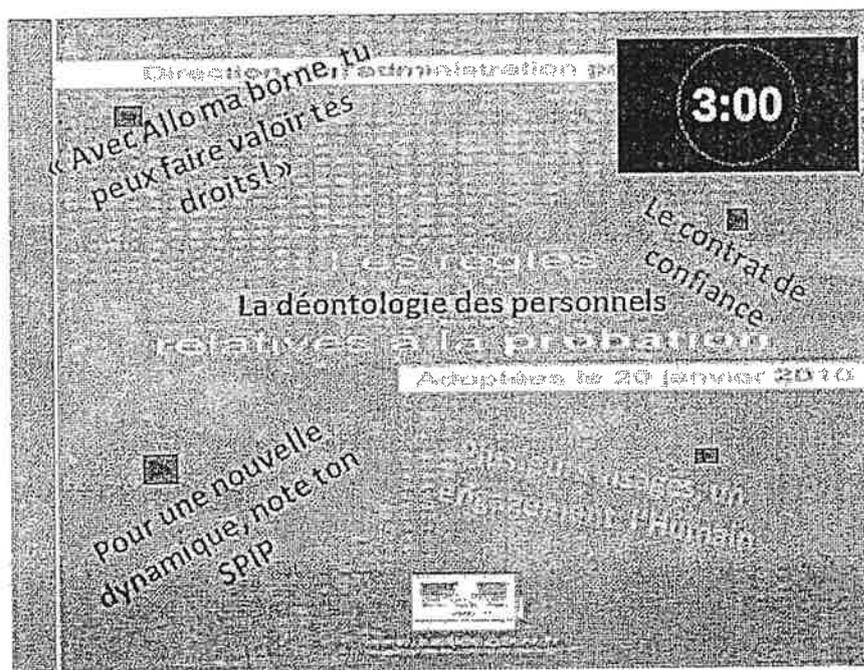
- mise en place d'un trieur, remis à chaque PPSMJ. Il vise à programmer, matérialiser et enregistrer le plan d'exécution de peine co-défini avec le CPIP. Il est modulable et évolutif afin de s'adapter à toute situation. Il comprend notamment un graphique permettant de visualiser la réalisation des objectifs définis, des onglets pour chaque thème. Slogan : « trieur 73, labellisé REP »

-amélioration de l'accueil dans les SPIP. Il s'agit d'améliorer le premier contact de la PPSMJ avec le SPIP afin de faciliter l'adhésion de la personne au suivi. Un accueil tant humain que matériel (un personnel d'accueil spécialement formé, une salle d'attente « idéale » : accès à une borne informatique (accès internet limité : pas de réseaux sociaux...), distributeur (boissons chaudes et froides, snacks sains (fruits coupés, fruits secs...)), plantes (question de sécurité se posant), espace lecture (périodiques récents, abonnement au journal quotidien local, magazines (tout public, homme, femme), bibliothèque de rue (possibilité que les PPSMJ puissent emporter un livre sans devoir le ramener par exemple), tables et chaises, stylos, papiers, un personnel dédié pour accompagner dans la salle (un ou plusieurs services civiques présents sur les heures d'ouverture du SPIP), accès à des sanitaires, décoration (affiches service public (DDHC, code de déontologie du service public pénitentiaire...), travaux de personnes détenues (photos, affiches...), offre culturelle/sport/loisirs (billets offerts, affichage programmation, écran d'information comme un canal interne), possibilité de proposer aux enfants exceptionnellement accueillis (feutres, papier, livres), dépliants pour information sur l'accès aux droits sociaux, fenêtre/éclairage adapté...)

## II. Déontologie

### Règles travaillées :

- 22 (uniquement « Le personnel est recruté et sélectionné en fonction de critères approuvés qui doivent insister sur l'intégrité, les qualités humaines, les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles nécessaires à la tâche complexe qui l'attend ») ;
- 5 (uniquement « En exécutant toute sanction ou mesure, les services de probation ne doivent pas imposer à l'auteur d'infraction des charges ou des restrictions de ses droits supérieures à ce qui a été prévu par la décision judiciaire ou administrative et qui résulte dans chaque cas particulier de la gravité de l'infraction ou du risque de récidive [...] »),
- 86 (uniquement : « Les auteurs d'infraction sont pleinement informés [...] des devoirs et responsabilités du personnel de probation et des conséquences du non-respect des obligations prescrites.»)



### Propositions de pratique pour mettre en œuvre ces règles :

- Nouvelle campagne de publicité pour le métier de CPIP visant à favoriser la diversité des profils et la visibilité du métier. Slogan : « plusieurs visages, un engagement : l'humain ». (Campagne déjà réalisée par les élèves)
- redéfinition des épreuves du concours de CPIP et DPIP : tests psychotechniques, entretien psy, épreuve collective type table ronde ou escape game il y a quelques années, QCM de culture pénitentiaire

- augmenter et diversifier le recrutement : communiquer sur le métier en écoles, fac, lycées avec une implication de chaque service localement ; distribution de Tote bags composés de flyers, stylos, goodies estampillés AP ; spot TV et affiches ;

- mise en œuvre de temps de cohésion d'équipe, incluant la totalité de personnels du service, type cours d'orientation ou balade en forêt (une direction commune mais nécessité de tenir compte des compétences et possibilités de chacun) : travail sur l'écoute, la bienveillance, soutien, entraide, humilité tolérance, honnêteté...

- questionnaires de satisfaction et recueil de données anonymes sur le bien être des agents, afin de limiter les départs volontaires.

- mise en place d'une plateforme informatique à destination de toutes les PPSMJ, afin de centraliser tous les partenaires du SPIP et harmoniser leurs actions auprès de la personne. A l'initiative de la PPSMJ, on ouvre une session sur la plateforme pour elle. Elle pourra y envoyer ses justificatifs, y solliciter des rendez-vous ou y poser des questions. Les différents interlocuteurs pourront voir les modalités de prise en charge de chaque service pour cette personne, sur autorisation de celle-ci.

- création d'un site Internet nationale, décliné au local pour les SPIP, avec accès à un espace personnel pour les usagers et un espace professionnel pour les partenaires. Cet outil numérique aura une visée informative et interactive pour renforcer l'efficacité de l'accueil du public et la lisibilité de l'action du service.

- contractualisation d'engagements réciproques en vue de la mise en place du suivi judiciaire. Ce « contrat de confiance » comprendrait 2 parties (I. LE CADRE DU SUIVI [Nos missions et devoirs (ceux du SPIP, ceux du CPIP) - Votre mesure] et II. NOS ENGAGEMENTS RECIPROQUES [Dans le cadre de votre volet judiciaire (ceux du SPIP et ceux de la PPSMJ) - Dans le cadre de votre projet de vie (ceux du SPIP et ceux de la PPSMJ)]). Slogan : « le contrat de confiance »

- Mise en place d'un médiateur du SPIP pour trancher les litiges CPIP/ usager

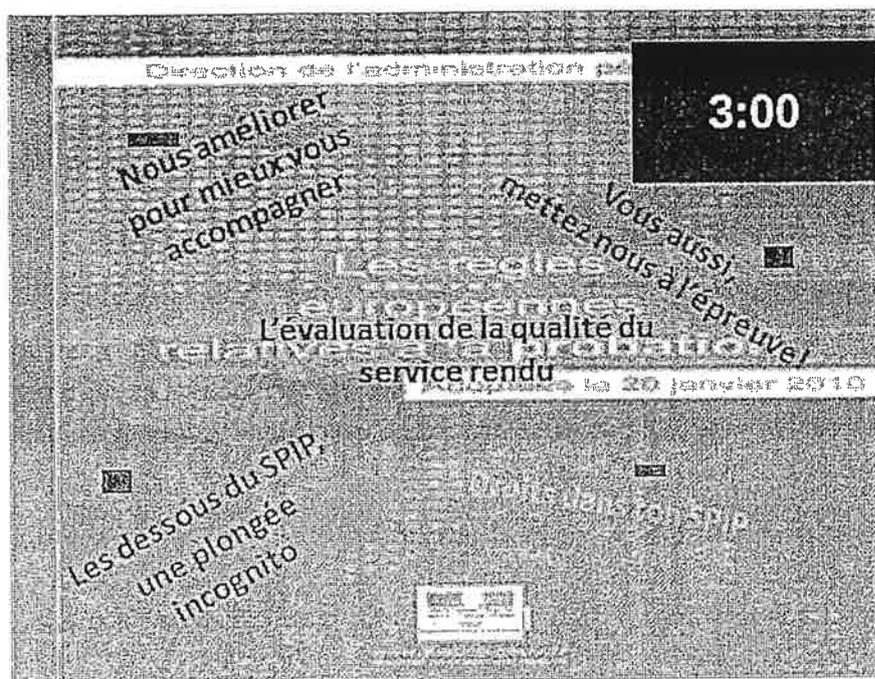
- création d'une charte, sous forme de BD (informations sur le PSIP et droits et devoirs de chacun), donnée lors d'un entretien et affichée en salle d'attente, dans les bureaux d'entretien

- mise en place d'un système d'évaluation du SPIP, simple avec des smileys. Slogan : « Pour une nouvelle dynamique, note ton SPIP »

- création d'une borne numérique qui permettrait aux personnes détenues de gérer elles-mêmes leur vie en détention: commande de cantines,..demande d'aménagement de peine, courriers, inscription aux activités, RDV médicaux, requêtes au défenseur des droits, transferts... possibilité d'imprimer et de scanner des documents. Traduit en toutes langues et avec vidéo pr illettrés. Slogan : « avec Allo ma borne, tu peux faire valoir tes droits ! »

### III. Evaluation de la qualité du service rendu :

Règles travaillées : 14 ; 83 et 102

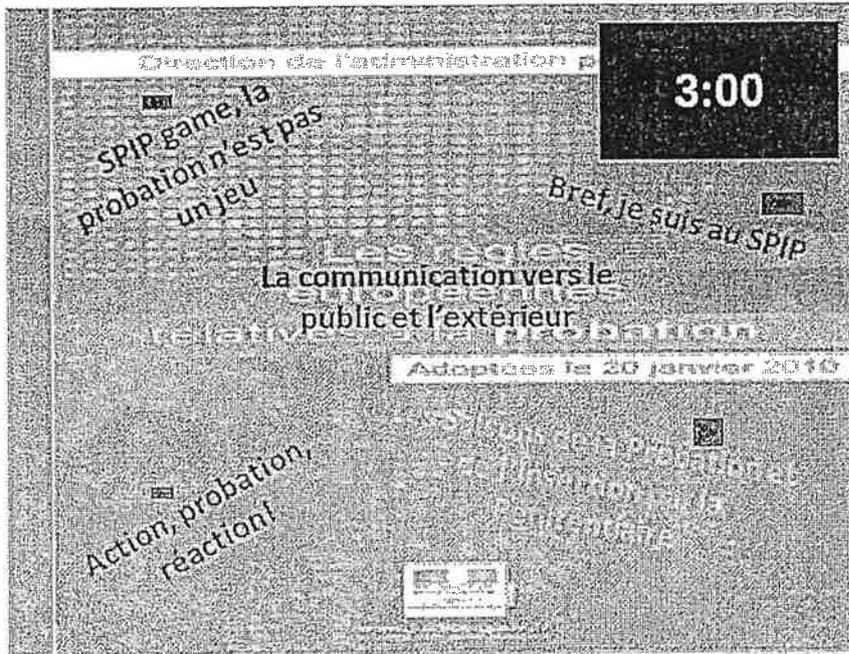


Propositions de pratique pour mettre en œuvre ces règles :

- Création d'une autorité indépendante de contrôle du respect des droits des usagers : le défenseur des droits des usagers du service public contraint. Suite à la requête de la PPSMJ, il pourrait engager une médiation, voir une procédure de sanction contre le service. Slogan : « **Droits dans ton SPIP** »
- Mise en place de « l'utilisateur mystère », qui à l'instar du client mystère, viendrait évaluer la qualité du service rendu ((accueil, conditions d'attente, prise en charge...), qui rendrait compte à une autorité administrative indépendante. Slogan : « **les dessous du SPIP, une plongée en incognito** »
- mise en place d'un système d'évaluation du SPIP, simple avec des smileys (façon borne dans les gares) accessible en borne à l'accueil du service et sur un site internet (notetonspip.fr). Slogan « **vous aussi mettez nous à l'épreuve** »
- création d'une application SPIPadvisor, (type tripadvisor) qui outre l'évaluation anonyme du service (Accueil ...? Compréhension...? Missions...? Rôles...? Qualité du service...?), permettrait à la PSMJ d'accéder à des infos sur le SPIP, son suivi, ses droits et ses devoirs... slogan : « **nous améliorer pour mieux vous accompagner** »
- mise en place d'audit externe des services, d'une labellisation des services

#### IV. Communication des SPIP vers le public et l'extérieur :

Règles travaillées : 17, 106 et 21 (« Les services de probation doivent agir de façon à gagner la crédibilité des autres organes de justice et de la société civile pour le statut et le travail effectué par leur personnel. Les autorités compétentes s'efforcent de faciliter à atteindre ce but en lui fournissant des ressources adéquates [...] »)



Propositions de pratique pour mettre en œuvre ces règles :

- Mise en place d'un compte Twitter national et de comptes individuels pour chaque SPIP, afin de promouvoir l'action des services et les particularités de chacun, promouvoir l'action des partenaires et interagir avec les usagers et le public.
- organiser des journées portes ouvertes dans les SPIP
- réaliser une émission "patron incognito" en SPIP
- réaliser un BREF, sur le suivi SPIP (réalisé par les élèves). Slogan : « Bref, je suis au SPIP »
- Créer un « draw my job » CPIP/DPIP, sur le modèle de « Draw my life » (réseaux sociaux), pour faire connaître la probation sur un ton ludique, via un mode de communication moderne.
- créer une mini-série permettant de déconstruire les représentations et de faire connaître le rôle du CPIP sur un ton humoristique. Il s'agirait d'une série de 5 épisodes autour d'un personnage empreint d'idées préconçues et qui raconterait chaque jour une des missions incarnée par une personne suivie.
- créer une émission de TV hebdomadaire : « le SPIP, le mag' »

- « vis ma vie » du SPIP à l'attention des personnels judiciaires. Il s'agit d'organiser l'immersion des personnels de la juridiction territorialement compétente.

- réaliser un calendrier, qui serait distribué dans toutes les boîtes aux lettres. Chaque page du calendrier présenterait de façon humoristique les mesures prises en charge par le SPIP. (calendrier réalisé par les élèves). **Slogan : « les Saisons de la Probation et de l'Insertion par la Pénitentiaire »**

- vidéo montage à diffuser à la TV, reprenant les représentations de chacun : CPIP, PPSMJ, familles, amis... pour améliorer la connaissance du travail des SPIP. (Montage réalisé par les élèves) **Slogan : « action, probation, réaction »**

- création d'un jeu sur le travail du SPIP à destination des magistrats, avocats et partenaires, façon escape game, chaque étape reposant sur une des étapes du suivi (appréciation, planification, intervention, évaluation). (Trame du jeu créé par les élèves) **Slogan : « SPIP game, la probation n'est pas un jeu »**

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduction</b>  | 1  |
| <b><u>Partie 1 – L'accueil de l'utilisateur : un enjeu de pratiques professionnelles</u></b> | 11 |
| <b>Chapitre 1: Un cadre institutionnel mouvant</b>   | 11 |
| <u>A- Le cœur de la notion d'accueil en SPIP</u>   | 11 |
| 1- L'accueil du probationnaire : héritage du travail social                                  | 11 |
| 2- Une construction marquée par l'empilement législatif                                      | 14 |
| <u>B- Les obstacles à la définition d'une doctrine d'emploi</u>                              | 18 |
| 1- L'accueil du probationnaire confronté aux logiques de rentabilité                         | 18 |
| 2- Une place laconique pour l'accueil du probationnaire dans un syncrétisme complexe         | 23 |
| <b>Chapitre 2 : Une posture professionnelle à acquérir</b>                                   | 25 |
| <u>A- Les limites propres à la rencontre entre professionnel et usager</u>                   | 25 |
| 1-- Le poids des représentations sociales  | 26 |
| 2- Prévenir les raccourcis et les habitudes de pensée  | 29 |
| <u>B L'évidence érigée en normes</u>   | 30 |
| 1- Le Code de Déontologie : l'exemplarité dans un esprit de fierté d'appartenance au corps   | 31 |
| 2- Pratiques correctionnelles fondamentales : le « bon sens » scientifié                     | 33 |
| <b><u>Partie 2 : l'accueil de l'utilisateur : un enjeu d'efficacité institutionnelle</u></b> | 37 |
| <b>Chapitre 1 : Un critère de meilleure organisation de service</b>                          | 37 |
| <u>A- Des leviers d'action négligés en terme d'accueil</u>                                   | 38 |
| 1- La rationalisation du coût de l'accueil en SPIP   | 38 |
| 2- L'accessibilité et l'aménagement du SPIP  | 40 |

|  |    |
|--|----|
| <u>B-Un enjeu de management</u>  | 44 |
| 1- Une spécialisation des ressources humaines nécessaire   | 44 |
| 2- Une communication externe du SPIP à développer  | 47 |
| <b>Chapitre 2 : Une condition de la légitimité du service</b>  | 49 |
| <u>A- Un contexte propice à la mise en place d'une démarche qualité</u>                                  | 49 |
| 1- L'essor croissant de la Charte Marianne   | 50 |
| 2- La labellisation , un parangon pour les SPIP  | 52 |
| <u>B- La concrétisation d'un accueil efficient par le contrôle de l'action publique rendu nécessaire</u> | 55 |
| 1- L'efficience des décisions du SPIP  | 55 |
| 2- Le contrôle de l'action des SPIP : une place à prendre  | 57 |
| <b>Synthèse des recommandations</b>  | 62 |

Les politiques de modernisation de l'État s'attachent tout particulièrement à la qualité de l'accueil du public qui est le gage d'une confiance acquise de l'utilisateur.

Le Recueil des Pratiques Opérationnelles n°1 insiste sur la qualité du lien entre Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation et probationnaire alors que l'accueil dans les Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation répond à une logique de gestion de flux marquée notamment par la mise en place de « BEX Collectifs ».

En l'absence d'accueil réel, le SPIP est un service public où la notion d'utilisateur semble niée tant par les professionnels que par les probationnaires. Le probationnaire lui-même n'a pas conscience de sa qualité car l'administration ne lui donne pas les moyens d'y accéder.

Les enjeux de l'accueil sont pourtant multiples, ses gains pluriels. L'accueil participe à une meilleure cohésion d'équipe, une plus grande reconnaissance du service au sein de son administration et en dehors et un pilotage du service plus avisé. Mais ce travail implique de lever les tabous : le CPIP n'est jamais totalement neutre, le probationnaire a des droits, les actions du SPIP peuvent être quantifiées et ses décisions doivent être contrôlées. Il répond à un travail d'équilibriste : concilier la reconnaissance de l'utilisateur de service public et l'intérêt de la société. Il nécessite de poser les bases d'une méthodologie structurée pouvant aboutir à l'instauration d'une démarche-qualité réelle.

MOTS-CLÉS : Accueil-Adhésion-Conseiller d'Insertion et de Probation (CPIP)-  
Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (DPIP)-Qualité-Service Public-  
Usager