

July 2018

STRENGTHENING CORRECTIONAL CULTURE:

EIGHT WAYS CORRECTIONS LEADERS CAN SUPPORT THEIR STAFF TO REDUCE RECIDIVISM

<https://csjjusticecenter.org/publications/strengthening-correctional-culture-eight-ways-corrections-leaders-can-support-their-staff-to-reduce-recidivism/>

RENFORCER LA CULTURE

PENITENTIAIRE :

**HUIT MOYENS PAR LESQUELS LES RESPONSABLES DES SERVICES
PENITENTIAIRES PEUVENT SOUTENIR LEUR PERSONNEL POUR
RÉDUIRE LA RÉCIDIVE**

INTRODUCTION

Toutes les organisations sont confrontées au changement. Il peut être particulièrement difficile de favoriser une culture qui appuie le changement dans un organisme pénitentiaire. Le personnel a besoin d'un leadership fort, d'une structure et de politiques et pratiques claires qui l'aident à réussir dans son travail. Lorsque l'un de ces facteurs change, il n'est pas rare de voir des réactions allant d'une légère anxiété à une résistance rigide.

Historiquement, le personnel pénitentiaire a toujours eu un mandat simple : protéger et assurer la sécurité des personnes incarcérées. Mais aujourd'hui, la réduction de la récidive est au cœur des préoccupations des responsables du système pénitentiaire. Par conséquent, on attend également du personnel pénitentiaire qu'il aide à préparer les personnes à réintégrer leur communauté après leur incarcération. Cet objectif se traduit souvent par une nouvelle façon de faire dans les systèmes pénitentiaires des États, mais il a surtout une incidence sur les directives données aux gestionnaires et au personnel de première ligne, qui sont désormais chargés de mettre en œuvre des approches et des pratiques dont il est prouvé qu'elles réduisent la récidive.

Le programme de réduction de la récidive chez les adultes à l'échelle de l'État

En 2012, le « Bureau of Justice Assistance » (BJA) du ministère américain de la Justice a lancé le programme « Statewide Adult Recidivism Reduction » (SRR) pour soutenir les États qui cherchent à concevoir et à mettre en œuvre un plan global de réduction de la récidive par le biais de stratégies fondées sur la recherche et de réformes au niveau du système. L'une des priorités les plus importantes du programme SRR est d'instaurer des pratiques fondées sur des données probantes (EBP) et des pratiques pénitentiaires fondamentales (CCP) avec fidélité dans les services pénitentiaires, les services de probation et de libération conditionnelle. Un certain nombre d'États ont reçu des subventions pour poursuivre ce processus intensif et collaboratif qui réunit le gouverneur, les décideurs de l'État et les responsables des services pénitentiaires pour fixer des

objectifs mesurables de réduction de la récidive et élaborer des plans pratiques, fondés sur des données, pour atteindre ces objectifs.

Depuis 2014, neuf États - Arizona, Connecticut, Géorgie, Illinois, Indiana, Iowa, Minnesota, Nevada et Vermont - ont reçu des fonds supplémentaires pour aller de l'avant et mettre en œuvre ces plans. En se fondant sur leur expérience collective, les décideurs et les dirigeants pénitentiaires de ces États ont partagé les leçons apprises sur les exigences et les possibilités associées au réaligement de la culture pénitentiaire dans l'objectif de réduire la récidive.

Dans tout le pays, les responsables de l'administration pénitentiaire ont dû relever le défi de faire adhérer le personnel à de nouvelles politiques, pratiques et activités destinées à réduire la récidive. Ils ont constaté que le changement à l'échelle de l'organisation est difficile et savent qu'ils doivent utiliser de nouvelles approches pour aider leur personnel à réussir dans l'effort de réduction de la récidive. Vous trouverez ci-dessous huit façons les responsables pénitentiaires peuvent préparer leur personnel à la réussite, faire participer le personnel à tous les niveaux, et renforcer les initiatives de réduction de la récidive.

1 Évaluer le climat organisationnel.

La première étape pour aborder un changement de culture organisationnelle est de savoir ce que le personnel pense de l'organisation. Les responsables pénitentiaires peuvent alors lancer leurs initiatives de réduction de la récidive en tenant compte des préoccupations et des priorités de leur personnel. Une cible clé pour l'évaluation du climat organisationnel vise principalement les cadres intermédiaires, qui peuvent faire ou défaire tout effort de changement, car ils sont responsables de l'engagement du personnel pénitentiaire de première ligne envers l'initiative de réduction de la récidive.

Demandez aux cadres intermédiaires de remplir un questionnaire sur le climat organisationnel tel que celui présenté ci-dessous. Les informations recueillies dans le questionnaire peuvent ensuite être utilisées pour anticiper les domaines dans lesquels vous pourriez rencontrer une opposition interne, comment adapter votre stratégie de communication en conséquence, quels stratégies de communication, à quels employés vous pouvez demander de servir d'ambassadeurs et ce qui motive votre personnel à réussir. L'obtention d'une idée du climat permet aux responsables pénitentiaires de comparer les circonstances actuelles avec l'avenir idéal de l'organisation, d'identifier les forces et les domaines d'amélioration, et de se poser les questions suivantes : Où en est l'organisation aujourd'hui? Où voulons-nous être ? Comment pouvons-nous y arriver ?

Questionnaire sur le climat pénitentiaire¹

Destiné aux cadres intermédiaires, ce questionnaire peut être distribué par courriel, par le biais d'une plateforme de sondage en ligne ou discuté ouvertement lors de réunions du personnel.

1. En une phrase, décrivez ce que vous pensez que les citoyens de votre État diraient qu'ils attendent du département des services pénitentiaires (department of corrections : DOC).

¹ Ce questionnaire a été élaboré par Roger Werholtz, ancien secrétaire du département correctionnel du Kansas. Il est utilisé avec la permission de Roger Werholtz.

2. Y a-t-il eu des événements indésirables - tels qu'une blessure subie par un membre du personnel ou des poursuites judiciaires contre le service - qui incitent à adopter certaines pratiques ou politiques, ou qui ont influencé votre capacité à mettre en œuvre des programmes de réinsertion et de prévention de la récidive? Si oui, quels sont ces événements ?
3. Quelles sont les principales sources de résistance aux nouvelles initiatives au sein du service ?
Qui sont les plus grandes sources de soutien aux nouvelles initiatives ?
4. Quelle est la plus grande source de résistance aux nouvelles initiatives à l'extérieur du service ?
Quelle est la plus grande source de soutien ?
5. Quel soutien aux nouvelles initiatives est-il le plus important d'obtenir au sein du service ?
Quel est le soutien le plus important à obtenir de l'extérieur du service ?
6. Qu'est-ce que le service fait le mieux ?
7. Quelles sont les plus grandes faiblesses du service ?
8. Comment pensez-vous que chacun des groupes énumérés ci-dessous répondrait aux questions 6 et 7 ?
 - Les législateurs
 - Les médias d'information
 - Les procureurs
 - les services de polices
 - Victimes/défenseurs des victimes
 - Population carcérale/leurs familles/leurs défenseurs
 - Juges
 - Autres partenaires internes et externes
9. Quel est l'aspect du service dont vous êtes le plus fier ?
10. Quel est l'aspect du service dont vous pensez que les autres membres du personnel du service sont le plus fiers ?
11. Quels mots ou expressions les employés sceptiques utilisent-ils pour décrire les nouvelles initiatives axées sur la réinsertion ?
12. Qu'est-ce qui doit changer, tant en interne qu'en externe, pour que vos efforts soient un succès?

2 Manifester un engagement au sommet.

Les responsables pénitentiaires doivent montrer qu'ils sont pleinement engagés dans la mise en œuvre de l'initiative de réduction de la récidive afin que le reste du personnel leur emboîte le pas. Pour que les objectifs d'une initiative de réduction de la récidive s'ancrent dans le tissu de votre organisation, vous accorder la même importance aux activités de réduction de la récidive qu'aux stratégies de sécurité et de détention; définir et réitérer les attentes à l'égard du personnel ; et indiquer clairement que l'initiative nécessitera une collaboration entre toutes les divisions du service pénitentiaire.

L'engagement de la direction est un catalyseur nécessaire au changement, mais pas suffisant en soi. L'instauration de changements dans les organisations pénitentiaires exige une approche à plusieurs niveaux en raison de la hiérarchie du personnel. La direction doit reconnaître l'influence et l'interdépendance entre tous les niveaux du personnel lorsqu'ils communiquent les priorités, et comprendre que le comportement professionnel de chacun peut contribuer à réduire la récidive. Afin d'obtenir l'adhésion du personnel de première ligne, par exemple, les cadres intermédiaires doivent également faire preuve d'un engagement envers en faveur de la réduction de la récidive, car ils interagissent généralement plus souvent avec le personnel de première ligne. En effet, ces cadres interagissent généralement avec le personnel de première ligne plus fréquemment que les dirigeants.

3 Fournir au personnel les outils dont il a besoin.

La formation du personnel aux CCP et aux EBP (Evidence Based Practices : pratiques fondées sur les résultats de la recherche) est à la fois un élément essentiel de toute initiative de rééducation de la récidive à l'échelle d'un état et une occasion cruciale pour les dirigeants du système pénitentiaire de montrer à leur personnel qu'ils apprécient leurs compétences et qu'ils veulent qu'ils s'épanouissent dans leur travail. L'intégration des CCP et des EBP peut lors de la formation initiale, suivie d'une formation continue offerte à l'interne et à l'externe, ainsi que des formations d'appoint recommandées. Les enquêtes auprès du personnel doivent être utilisées pour déterminer les domaines dans lesquels le personnel a besoin ou souhaite davantage de formation. Offrir une formation pertinente et régulière, adaptée aux besoins de votre personnel, témoigne de votre engagement à accroître son expertise et montre que c'est un élément essentiel au succès de l'initiative de réduction de la récidive. Les formations doivent être revues chaque année pour s'assurer qu'elles correspondent aux objectifs de l'organisation en matière de mise en œuvre des EBP.

Le personnel pénitentiaire doit également avoir une idée claire de la façon dont son rôle spécifique s'inscrit dans l'effort plus large pour réduire la récidive. Assurez-vous que votre personnel comprend les objectifs de l'initiative et comment ce qu'ils font chaque jour contribue à la mission de l'organisation. Les évaluations du personnel doivent non seulement mesurer les progrès réalisés par le personnel dans l'orientation de son comportement professionnel vers la réduction de la récidive, mais aussi fournir un moyen d'encadrer le personnel sur les comportements attendus.

EN PRATIQUE

Pour s'assurer que les CCP sont mis en œuvre de manière cohérente, les services pénitentiaires de l'Illinois ont introduit la formation aux CCP dans son école de formation des officiers. En plus de former les agents pénitentiaires actuels, les services pénitentiaires forment tous les nouveaux cadets aux CCP avant de les former à des opérations telles que le menottage et l'extraction de cellules.

Il s'agit d'un changement majeur dans les priorités de l'organisation, qui souligne le rôle important que le personnel pénitentiaire peut jouer dans la réinsertion sociale.

4 Promouvoir des messages internes et externes clairs, cohérents et réguliers.

Les responsables de l'administration pénitentiaire doivent mettre en place une stratégie de communication afin d'impliquer et de responsabiliser le personnel qui est censé mener à bien une initiative de réduction de la récidive sur le terrain. Tout au long du processus de changement organisationnel, les dirigeants doivent présenter un message cohérent au personnel interne ainsi qu'aux partenaires externes, aux membres de la communauté et aux médias. Les États bénéficiaires de la politique de réduction de la récidive ont mis en évidence trois règles à suivre lors de la diffusion de messages sur les nouvelles politiques et pratiques qui sont mises en place pour réduire la récidive.

- (1) Soyez clair :** Assurez-vous que votre message est accessible à tous, quel que soit leur niveau de formation ou d'études, ou qu'ils travaillent au sein ou en dehors des services pénitentiaires. Décrivez la mission, les buts et les objectifs de l'initiative, en renforçant son orientation et sa finalité dans le plan à long terme de l'organisation.

(2) **Soyez concis** : Évitez les termes pompeux. La concision réduit la confusion et permet au personnel de glaner les informations pertinentes pour leurs tâches quotidiennes.

(3) **Soyez exhaustif** : Fournissez une image complète de qui, quoi, où, quand et pourquoi du changement organisationnel qui est promu. Anticipez les questions que le personnel pourrait avoir concernant les changements institués et soyez prêt à répondre à ces questions de manière décisive et cohérente.

EN PRATIQUE

Les administrateurs de la supervision communautaire au sein des services pénitentiaires du Vermont organisent des journées portes ouvertes dans leurs bureaux locaux, invitant les partenaires communautaires qui travaillent avec les personnes qui retournent dans leur communauté après une incarcération. Ce type d'événement donne aux membres de la communauté l'occasion de mieux comprendre le travail des services pénitentiaires et favorise la transparence de manière à obtenir un soutien extérieur pour les initiatives qu'ils conduisent.

5 Montrez au personnel que l'initiative est là pour durer.

Un facteur commun qui contribue à une culture pénitentiaire négative est la perception du personnel de première ligne selon laquelle les nouvelles initiatives vont et viennent, et ne requièrent donc pas leur attention ou leur engagement. Cette attitude a non seulement des répercussions négatives sur la culture générale de l'organisation, mais elle peut aussi nuire à la progression des nouvelles initiatives. Au fur et à mesure du réalignement de la culture pénitentiaire, il se peut que vous rencontriez chez le personnel de première ligne un certain scepticisme à l'égard du leadership, un mépris de l'autorité et une "fatigue du changement"² - un sentiment de frustration, de confusion et d'épuisement lié aux efforts de changement organisationnel. Il est impératif d'aborder ces questions de front afin de réaliser un changement durable et à long terme.

EN PRATIQUE

En réponse à la constatation d'un nombre disproportionné de personnes ayant des besoins en santé mentale dans sa population de probation, les services pénitentiaires du Connecticut s'est engagé à former les agents de probation à la thérapie cognitivo-comportementale (TCC), une pratique fondée sur des données probantes et axée sur la santé mentale, qui s'attaque aux risques et aux besoins criminogènes. Le département de probation de l'État s'est associé à des chercheurs de la Central Connecticut State University (CCSU) pour élaborer une série de scripts basés sur la TCC que les agents de probation doivent suivre, même lors des contacts les plus brefs avec la population en probation. Au début de leur partenariat, la CCSU était responsable de la formation des agents et de l'évaluation de leurs performances. Au fil du temps, les partenaires ont adopté une approche de formation des formateurs en préparant un groupe de pairs formateurs au sein du service de probation. Ces derniers forment désormais les nouveaux agents et proposent des sessions de remise à niveau à leurs collègues, faisant de la TCC une pratique régulière au sein du service de probation du Connecticut, qui est prête à être mise en œuvre sur le long terme. Cet apprentissage entre pairs favorise l'appropriation, l'adhésion et la camaraderie au sein du personnel de probation.

² Nick Morgan, "Do You Have Change Fatigue?," *Harvard Business School Working Knowledge*, September 10, 2001, <http://hbswk.hbs.edu/item/do-you-have-change-fatigue>.

6 Utiliser le personnel enthousiaste comme ressource pour encourager l'adhésion de ses pairs.

L'une des ressources les plus précieuses vers laquelle les responsables pénitentiaires peuvent se tourner pour établir une culture qui soutient une nouvelle initiative est leur propre personnel. Lorsqu'ils en ont l'occasion, les membres du personnel peuvent offrir leurs connaissances institutionnelles pour éclairer les nouvelles politiques et pratiques et susciter l'adhésion de leurs pairs vis-à-vis de la nouvelle initiative. Identifiez les membres influents du personnel qui manifestent de l'enthousiasme pour l'initiative et recrutez-les pour former une équipe centrale de « champions internes du changement ».

En consultant et en faisant participer les officiers, directeurs et les surveillants des établissements pénitentiaires, de l'ensemble des services d'insertion et de probation, vous pouvez vous assurer que le changement est mis en œuvre de façon systémique - plutôt que sur des voies individuelles - et que tous les services participent au soutien de l'initiative. L'adhésion au changement systémique augmentera si le personnel à tous les niveaux participe à la conduite de ce changement.

7 Offrez un renforcement positif précoce et souvent.

Comme le renforcement de la culture pénitentiaire prend du temps, il est important de reconnaître et de renforcer les petites réussites au fur et à mesure qu'elles se produisent. Certaines organisations offrent des certificats ou d'autres types de reconnaissance officielle aux agents et aux autres employés de première ligne qui font preuve d'une excellente adhésion aux principes de réduction de la récidive. Les juridictions peuvent par exemple utiliser un modèle d'employé du mois, pour reconnaître les employés qui utilisent efficacement les CCP dans le cadre de leurs fonctions. Mais le feedback positif peut également être moins formel. Si un membre du personnel remplit régulièrement des notes de cas complètes, avec précision et dans les délais, prenez le temps de le féliciter verbalement pour ses efforts lors de la prochaine réunion du personnel. Ou essayez de vous promener dans les locaux ou de visiter les programmes plus fréquemment pour montrer que vous vous investissez dans le travail de votre personnel, lui montrer qu'il est apprécié et lui donner un feedback immédiat.

Le renforcement positif ne doit pas attendre que l'initiative batte son plein et qu'il y ait des résultats à communiquer. Organisez des contrôles périodiques avec différents groupes de personnels dès le début, non seulement pour solliciter leur avis, mais aussi pour saluer les progrès accomplis et soutenir l'engagement dans l'initiative.

8 Mesurer et rendre compte des résultats.

Outre le fait de susciter l'intérêt des décideurs et des financeurs à l'extérieur, la promotion de données favorables concernant les résultats présente de nets avantages internes. Le personnel pénitentiaire veut voir les résultats de ses propres efforts pour réduire la récidive, faciliter la participation aux programmes et leur achèvement, et améliorer les autres résultats de la réinsertion

des personnes qui ont été incarcérées dans leur État. L'utilisation de données et des évaluations des processus pour promouvoir une culture pénitentiaire positive est essentielle pour apporter des changements organisationnels significatifs à long terme, car elle montre que leur travail acharné n'est pas vain. Lorsque vous pouvez montrer à votre personnel que l'initiative est réussie, cela favorise une adhésion encore plus grande et crée un environnement plus propice aux initiatives futures. Surveillez les changements à différents intervalles et intégrez la collecte de données dans les tâches de routine afin d'une part d'atténuer l'anxiété du personnel et d'autre part de renforcer la confiance dans le fait que le processus profite à l'ensemble du personnel, ainsi qu'aux personnes qui retournent dans leur communauté après une incarcération. En plus des données sur les résultats de la récidive, assurez-vous de suivre les évaluations des processus qui reflètent l'adhésion du personnel aux CCP. Enfin, incorporez ces évaluations des procédures dans le processus d'évaluation des personnels et dans les séances de coaching individuel afin de fournir une rétroaction et des conseils en temps opportun.

EN PRATIQUE

Les services pénitentiaires de l'Illinois travaillent avec une équipe de chercheurs de la Southern Illinois University (SIU) pour suivre les résultats de la récidive liés à leur subvention accordée dans la cadre des pratiques orientées vers la prévention de la récidive (SRR) et pour améliorer les pratiques d'évaluation dans le cadre de leur plan de pérennisation à long terme. En partenariat avec SIU, les services pénitentiaires de l'Illinois développent un outil interne pour évaluer le personnel sur son assimilation des principes Risque-Besoin-Responsabilité (RBR) dans les tâches quotidiennes. L'utilisation de cet outil d'évaluation interne permet de l'adapter aux besoins spécifiques des services de l'Illinois et de son personnel, ainsi que d'assurer la cohérence du processus d'évaluation dans le temps.

Ce projet a été soutenu par les subventions n° 2012-CZ-BX-K071 et 2016-MU-BX-K011 accordées par le Bureau of Justice Assistance. Le Bureau of Justice Assistance est une composante de l'Office of Justice Programs du ministère de la Justice, qui comprend également le Bureau of Justice Statistics, le National Institute of Justice, l'Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, l'Office for Victims of Crime et le SMART Office. Les points de vue ou opinions exprimés dans ce document sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement la position officielle ou les politiques du ministère de la Justice des États-Unis.

A propos du NRRC : Le National Reentry Resource Center (NRRC) a été créé en 2008 par le Second Chance Act (Public Law 110-199) et est administré par le Bureau of Justice Assistance du ministère américain de la Justice. Le NRRC fournit des services d'éducation, de formation et d'assistance technique aux gouvernements des États et des collectivités locales, aux organisations tribales, aux territoires, aux prestataires de services communautaires, aux organisations à but non lucratif et aux établissements pénitentiaires qui s'efforcent d'améliorer la réinsertion. Pour en savoir plus sur le NRRC, visitez csgjusticecenter.org/nrrc.