



---

# IMPLEMENTING EVIDENCE-BASED POLICY AND PRACTICE IN COMMUNITY CORRECTIONS

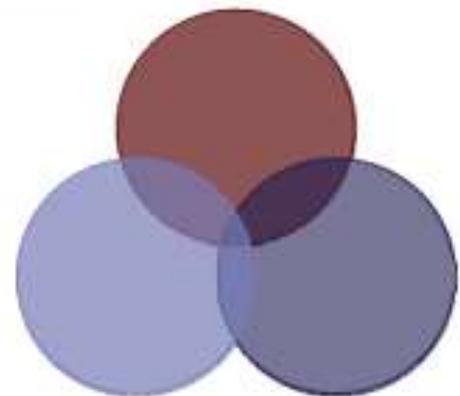
**Second Edition**

**October 2009**

*Contributors to Second Edition:*

Meghan Guevara, Crime and Justice Institute  
and Enver Solomon

for the Crime and Justice Institute and  
the National Institute of Corrections



*Contributors to First Edition:*

Brad Bogue, Nancy Campbell, Mark Carey, Elyse Clawson, Dot Faust, Kate Florio, Lore Joplin, George Keiser, Billy Wasson, & William Woodward

---

# Mise en œuvre de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes dans les services de probation

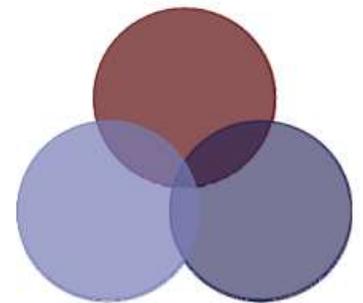
Deuxième édition, Octobre 2009

Contributeurs à la deuxième édition :

**Meghan Guevara**, Crime and Justice Institute, et **Enver Solomon**, pour l'Institut de la criminalité et de la justice et l'Institut national des services pénitentiaires

Contributeurs à la première édition :

**Brad Bogue, Nancy Campbell, Mark Carey, Elyse Clawson, Dot Faust, Kate Florio, Lore Joplin, George Keiser, Billy Wasson, & William Woodward**



Le Crime and Justice Institute (CJI) et le National Institute of Corrections (NIC) sont fiers de présenter une série de huit articles connus sous le nom de "Box Set". Ces documents sont conçus pour partager des informations avec les parties prenantes du système de justice pénale sur la manière dont la mise en œuvre de pratiques fondées sur des preuves (EBP-Evidence Based Practices) et l'accent mis sur la réduction de la récidive affectent leurs domaines d'expertise dans les services de probation, les services qui interviennent en présentiel, le système judiciaire, l'accusation, la défense, les services à l'intérieur de la prison et la mise en œuvre de la prise en charge. Cette initiative découle d'un accord de coopération établi en 2002 entre l'IJC et le NIC intitulé *Mise en œuvre d'une gestion correctionnelle efficace des délinquants dans la communauté*. L'objectif de ce projet est de réduire la récidive grâce à l'intégration systémique des EBP dans les services correctionnels communautaires pour adultes. Le modèle intégré de mise en œuvre du projet se concentre à la fois sur les EBP, le développement organisationnel et la collaboration. Il a déjà été piloté dans le Maine et l'Illinois, et est actuellement mis en œuvre dans le comté de Maricopa, en Arizona et dans le comté d'Orange, en Californie. De plus amples informations sur le projet, ainsi que les documents du Box Set, sont disponibles sur les sites web de la CJI ([www.cjinstitute.org](http://www.cjinstitute.org)) et du NIC ([www.nicic.org](http://www.nicic.org)).

CJI est un organisme non partisan à but non lucratif qui vise à rendre les systèmes de justice pénale plus efficaces et plus rentables afin de promouvoir la responsabilisation pour obtenir de meilleurs résultats. Situé à Boston, Massachusetts, CJI fournit des services de conseil, de recherche et d'analyse politique pour améliorer la sécurité publique dans tout le pays. En particulier, CJI est un leader national dans le développement de stratégies axées sur les résultats et dans l'autonomisation des agences et des communautés pour mettre en œuvre avec succès des changements systémiques.

La finalisation des documents du Box Set est dû à la contribution de plusieurs personnes. C'est la vision originale du spécialiste des programmes correctionnels du NIC, Dot Faust, et moi-même qui avons créé

un ensemble de documents pour chacun des huit acteurs de la justice pénale les plus touchés par la mise en œuvre de l'EBP qui a lancé le processus. Le travail acharné et le dévouement de chacun des auteurs pour atteindre cet objectif méritent une grande appréciation et reconnaissance. En outre, je tiens à remercier tout particulièrement les correcteurs officiels, qui ont tous consacré beaucoup de temps et d'énergie à la réussite de cette initiative. Je tiens également à exprimer ma gratitude à NIC pour le financement de ce projet et à George Keiser, directeur de la division des services correctionnels communautaires de NIC, pour son soutien. Nous croyons et espérons sincèrement que le box set sera un outil important pour les organismes qui passeront à l'EBP pendant de nombreuses années.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos salutations distinguées,

Elyse Clawson

Directeur exécutif, CJI

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions les personnes suivantes pour leur examen attentif de ce document :

- Micheal Collins , Directeur de division, coordinateur de la mise en œuvre du PEB, département de probation du comté d'Orange
- Kristy Danford , Chef de projet Institut de la criminalité et de la justice
- Dorothy Faust , Spécialiste des programmes correctionnels, Institut national des services correctionnels, Division des services correctionnels communautaires
- Sally Kreamer , Directeur du 5ème district judiciaire, Iowa, Département des services correctionnels
- Judith Sachwald , Conseillère politique principale, Institut de la criminalité et de la justice

Nous remercions également les personnes suivantes pour leurs contributions à la première édition : Brad Bogue, Nancy Campbell, Mark Carey, Elyse Clawson, Dot Faust, Kate Florio, Lore Joplin, George Keiser, Billy Wasson, & William Woodward

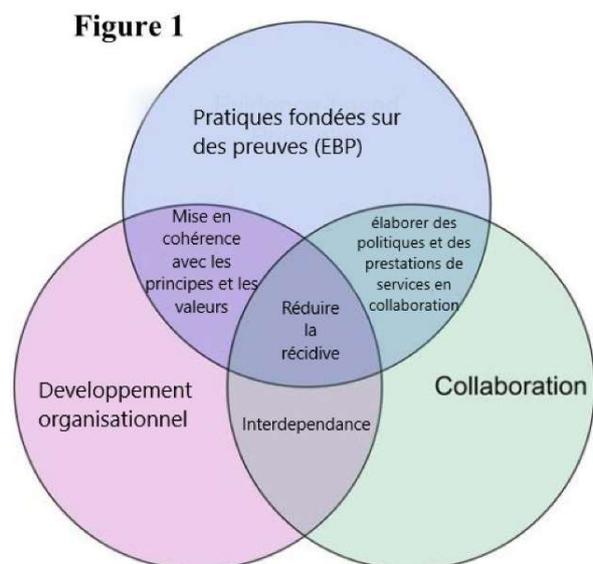
# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

## Introduction

Dans tout le pays, les services de probation s'efforcent de faire plus avec moins. Les populations de délinquants continuent de croître, et les décideurs politiques et les responsables des services correctionnels se tournent vers les services de milieu ouvert pour réduire la surpopulation des établissements pénitentiaires. Face à la réduction des budgets, les organismes de correction communautaire ainsi que les responsables gouvernementaux élus et nommés cherchent des solutions innovantes pour réduire les nouveaux crimes et les nouvelles victimisations. Heureusement, il existe une abondante littérature sur les pratiques efficaces qui ont prouvé leur capacité à réduire le risque des délinquants.

Malheureusement, la connaissance de ces pratiques fondées sur des preuves (EBP) ne suffit pas pour mettre en œuvre et maintenir cette nouvelle façon de faire. Les agences et les systèmes doivent avoir la capacité d'opérer un changement important dans leurs pratiques institutionnelles et leur culture organisationnelle ; ils ont besoin d'un cadre pour guider ce changement. Dans le cadre d'un accord de coopération avec l'Institut national des services correctionnels, l'Institut pour la criminalité et la justice et ses partenaires ont élaboré le modèle intégré pour la mise en œuvre de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes (figure 1). Le modèle intègre à la fois des recherches sur les pratiques correctionnelles efficaces et les approches pratiques nécessaires pour créer et maintenir une organisation fondée sur des données probantes. Le modèle comporte trois composantes :

Pratique fondée sur des données probantes, développement organisationnel et collaboration. L'objectif de ce document est de présenter le soutien théorique et empirique du modèle, ainsi que les stratégies pratiques pour sa mise en œuvre dans des services de probation.



## Qu'est-ce que la pratique fondée sur des données probantes ?

La pratique fondée sur des données probantes (EBP) est l'utilisation objective, équilibrée et responsable des recherches actuelles et des meilleures données disponibles pour guider les décisions politiques et pratiques, de manière à améliorer les résultats pour les usagers. Dans le cas des services correctionnels, les usagers comprennent les délinquants, les victimes, les communautés et d'autres acteurs clés. Utilisée à l'origine dans les domaines des soins de santé et des sciences sociales, la pratique fondée sur des données probantes se concentre sur des approches dont l'efficacité a été démontrée par des recherches empiriques plutôt que par la seule anecdote ou expérience professionnelle. Une approche fondée sur les preuves implique un examen continu et critique de la littérature scientifique afin de déterminer quelles informations sont crédibles et quelles politiques et pratiques seraient les plus efficaces compte tenu des meilleures preuves disponibles. Elle implique également une assurance qualité rigoureuse et une évaluation pour garantir que les pratiques fondées

sur des données probantes sont reproduites avec fidélité, et que les nouvelles pratiques sont évaluées pour déterminer leur efficacité.

## **Le modèle intégré**

Pour faciliter la mise en œuvre d'interventions efficaces dans les services pénitentiaires, le *modèle intégré* souligne l'importance de se concentrer également sur les pratiques fondées sur des données probantes, le développement organisationnel et la collaboration pour parvenir à une réforme réussie et durable. Il reconnaît le fait que les preuves scientifiques ne sont pas suffisantes pour soutenir le développement d'organisations fondées sur des données probantes. Le modèle intègre les meilleures pratiques des services correctionnels, des sciences sociales, des entreprises et d'autres disciplines, et il fournit un cadre pour soutenir des interventions efficaces dans tout le système de justice pénale. Chacune des trois composantes du modèle intégré est essentielle. Les principes fondés sur des données probantes constituent la base d'une supervision et d'une prestation de services efficaces. Le développement organisationnel est nécessaire pour passer avec succès de la supervision traditionnelle à la pratique fondée sur des preuves. Les organisations doivent repenser leurs missions et leurs valeurs, acquérir de nouvelles connaissances et compétences, adapter leur infrastructure pour soutenir cette nouvelle façon de faire et transformer leur culture organisationnelle. La collaboration avec les parties prenantes du système renforce l'adhésion interne et externe et crée un changement de système plus global.

L'investissement dans le modèle intégré offre de nombreux avantages. Le modèle est clairement fondé sur des preuves, ayant été développé à partir de pratiques éprouvées par la recherche. Il prévoit également une utilisation efficace des ressources, encourage les pratiques responsables, favorise la responsabilisation et crée une organisation apprenante composée de décideurs, de praticiens et d'usagers informés. En fin de compte, la mise en œuvre du modèle devrait permettre d'améliorer le fonctionnement des agences et des systèmes, ainsi que les résultats en matière de sécurité publique pour les délinquants et les communautés.

## **Les principes d'une intervention efficace**

Les recherches actuelles mettent en évidence huit principes qui, pris ensemble, augmentent la probabilité de réduction du risque des délinquants. Bien que tous les principes ne soient pas soutenus par des niveaux de preuve identiques, chacun d'entre eux a une base empirique ou théorique solide. En outre, de nouvelles preuves apparaissent sans cesse, de sorte que l'état de l'art en matière de réduction des risques est susceptible d'évoluer au fil du temps.

Les huit principes sont les suivants :

1. Évaluer les risques/besoins actuariels
2. Renforcer la motivation intrinsèque
3. Des Interventions ciblées
  - Principe de risque : Donner la priorité aux ressources de surveillance et de traitement pour les délinquants à haut risque.
  - Principe du besoin : cibler les interventions sur les besoins criminogènes (corrélés à la criminalité).

- Principe de la réceptivité : tenir compte de la personnalité, du style d'apprentissage, de la motivation, de la culture et du sexe lors de l'orientation vers les programmes.
- Dosage : Structurer 40 à 70 % du temps des délinquants à haut risque pendant trois à neuf mois.
- Principe de traitement : Intégrer le traitement (prise en charge) dans l'ensemble des exigences de la peine/sanction.

4. Formation aux compétences avec pratique dirigée (par exemple, utilisation de méthodes de traitement cognitivo-comportemental)

5. Augmenter le renforcement positif

6. Engager un soutien continu dans les communautés naturelles

7. Évaluer les processus/pratiques pertinents

8. Fournir une rétroaction (feedback) sur les évaluations

Pour être efficaces, ces principes doivent se refléter dans les politiques, les procédures et le travail quotidien des organismes correctionnels communautaires. En outre, le succès des délinquants dépend fortement des rapports développés entre les agents et les clients. Les agents ont le plus de succès lorsqu'ils trouvent un équilibre entre leur rôle de contrôle et d'accompagnement, qu'ils clarifient leur rôle avec le client, qu'ils donnent l'exemple de comportements prosociaux, qu'ils font preuve d'empathie sans diminuer la responsabilité et qu'ils concentrent leurs interactions sur la résolution des problèmes et la satisfaction des besoins criminogènes.

## Mise en œuvre des principes

L'alignement des huit principes fondés sur des données probantes avec les pratiques commerciales de base d'une organisation est un défi permanent qui nécessite une planification minutieuse. Les interventions correctionnelles sont composées de dizaines de parties interdépendantes qui ont la capacité d'avoir un impact sur la récidive, notamment les compétences des employés, les stratégies de gestion des cas, les liens avec la communauté et l'environnement politique. En fonction de la qualité de l'alignement et de la gestion des processus, ils peuvent améliorer ou diminuer les résultats positifs. Toute organisation souhaitant comprendre et améliorer les résultats doit gérer l'opération comme un ensemble de systèmes hautement interdépendants, et doit disposer des données nécessaires pour contrôler et améliorer les processus.

Les EBP impliquent au minimum :

- Développer les connaissances, les compétences et les attitudes des employés en accord avec les pratiques actuelles soutenues par la recherche ;
- Mettre en œuvre des programmes pour les délinquants conformément aux recommandations de la recherche ;
- Suivre suffisamment les actions des agents et les modalités de prise en charge des délinquants pour identifier les écarts ou les problèmes de fidélité
- Obtenir régulièrement des preuves de résultats vérifiables associés aux performances des agents et aux programmes destinés aux délinquants.

Deux approches fondamentalement différentes sont nécessaires pour une telle modification des priorités. L'une, l'approche *extérieure/intérieure*, permet d'utiliser les résultats de recherches externes pour influencer les pratiques organisationnelles internes. L'autre, l'approche *intérieure/extérieure*,

augmente la capacité organisationnelle à mesurer en interne les performances et les résultats des pratiques actuelles. Lorsque ces deux stratégies interdépendantes sont employées, une organisation acquiert la capacité de comprendre ce qui est nécessaire et réalisable pour améliorer ses résultats. Tous ces éléments ne peuvent pas être mis en place du jour au lendemain. Il appartient à chaque organisation de déterminer un rythme de mise en œuvre adapté à son niveau de préparation et aux ressources disponibles. La mise en œuvre nécessite un investissement en temps et en personnel, mais elle est rentable grâce à l'amélioration des résultats.

### "Ingrédients essentiels" pour des interventions efficaces

- **Intégrer la politique d'intervention et la pratique** : envisager des modifications fondées sur des données probantes des statuts et règlements externes ainsi que de la politique et des procédures internes.
- **Élaborer un plan d'action organisationnel** : évaluer les besoins organisationnels, créer un plan stratégique et le mettre en œuvre. Aligner toutes les pratiques commerciales sur les preuves, et pas seulement les stratégies de supervision.
- **S'appuyer sur le risque, le besoin, le traitement et la fidélité** : Les piliers de la pratique fondée sur les preuves sont une évaluation efficace, des plans d'intervention axés sur les besoins criminogènes, un traitement efficace et un processus d'assurance qualité qui garantit que toutes les facettes sont mises en œuvre conformément aux recherches.
- **Donner la priorité aux personnels** : se concentrer sur le développement des agents, y compris la sensibilisation à la recherche, le développement des compétences et la gestion des processus de changement comportemental et organisationnel, dans le contexte d'un programme de formation complet et d'une pratique de soutien des ressources humaines. Développer des leaders à tous les niveaux de l'organisation.
- **Mesure de responsabilisation et d'amélioration** : Évaluer la base de référence et les progrès ultérieurs à l'aide de données quantifiables. Évaluer régulièrement les pratiques des employés (attitudes, connaissances et compétences) qui sont liées aux résultats.
- **Utiliser les données** : fournir aux personnels un retour d'information opportun, pertinent et précis concernant les performances liées aux résultats. Utiliser des activités de préconisations et d'intermédiation fondées sur les données pour permettre la mise en place de services de justice communautaire/correction appropriés.
- **Engager et communiquer** : les parties prenantes internes et externes ont besoin d'une communication constante sur le processus de mise en œuvre des EBP, leur rôle dans celui-ci, la vision de l'avenir et les résultats obtenus. On ne peut jamais avoir trop de communication efficace !

## Diriger le changement et le développement organisationnels

Pour réussir à passer à une supervision et à une prestation de services efficaces et fondées sur des preuves, il est nécessaire de procéder à des changements et à des développements organisationnels importants. Les organisations doivent examiner de manière critique leurs missions et leurs valeurs, acquérir de nouvelles connaissances et compétences, adapter leur infrastructure pour soutenir de nouvelles façons de faire et transformer leur culture organisationnelle. Le passage à une approche de gestion organisationnelle fondée sur des données probantes peut nécessiter des changements importants dans la manière de fonctionner.

Les trois étapes d'évaluation, d'intervention et de suivi/mesure sont essentielles au changement et au développement organisationnels, de la même manière qu'elles font partie intégrante de l'intervention

auprès du client. L'évaluation détermine le statut existant d'un individu, d'une organisation et/ou d'une pratique en fournissant des informations sur le potentiel et les options de changement. Les activités d'intervention sont conçues pour répondre aux besoins/problèmes identifiés dans le processus d'évaluation/diagnostic. Le suivi et la mesure des performances à court et à long terme fournissent des données sur les changements en matière de connaissances, de compétences, d'attitudes et de comportement.

Une direction organisationnelle forte et flexible est fondamentale pour le succès ou l'échec de tout effort de changement. C'est particulièrement vrai lors de la mise en œuvre de pratiques fondées sur des données probantes, en raison de la complexité de l'introduction de changements dans le système de sécurité publique. La nature du système exige que les dirigeants identifient, créent et montrent la valeur aux parties prenantes internes et externes. Les dirigeants doivent également être prêts à accepter les défis que représente le changement de culture organisationnelle afin de tirer pleinement parti des avantages d'une sécurité publique accrue et d'une réduction de la récidive rendue possible par la mise en œuvre de principes fondés sur des preuves dans les services correctionnels communautaires.

Il est également important de reconnaître que différents styles de leadership sont nécessaires pour parvenir à un changement réussi. Les dirigeants coercitifs exigent une conformité immédiate. Les leaders autoritaires mobilisent les gens vers une vision. Les leaders affiliés créent des liens affectifs et de l'harmonie. Les leaders démocratiques établissent un consensus par la participation. Les leaders qui imposent leur rythme s'attendent à l'excellence et à l'autodétermination. Et les leaders qui coachent développent les gens pour l'avenir. Les recherches indiquent que les dirigeants qui obtiennent les meilleurs résultats ne se fient pas à un seul style de leadership ; ils utilisent régulièrement la plupart des styles.

Le rôle du leadership	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une vision</li> <li>• Identifier les partenariats</li> <li>• Élaborer des stratégies pour réaliser la vision</li> <li>• Utiliser des stratégies d'amélioration des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et collecter les données sur les résultats</li> <li>• Revoir et affiner les processus et les résultats</li> <li>• Rechercher un accord avec les partenaires concernant la vision et les stratégies</li> </ul>

Pour faire progresser la mise en œuvre des principes fondés sur des données probantes dans la surveillance des délinquants, il faut réaligner l'infrastructure organisationnelle et modifier en même temps la structure des systèmes, des politiques et des procédures de gestion des ressources humaines et les normes opérationnelles. Tous les systèmes et politiques, en particulier ceux qui concernent les personnels, doivent être compatibles avec la nouvelle façon de faire des services et la soutenir.

La combinaison de ce changement organisationnel fondamental avec la philosophie et le changement de politique des principes fondés sur des données probantes renforce le potentiel d'institutionnalisation plus efficace des changements. La gestion de ce type de transition implique une attention sans relâche aux détails, ainsi qu'une compréhension de la manière dont les individus et les groupes vivent le changement pour faire progresser la mise en œuvre et empêcher les individus et des systèmes entiers de retomber dans les anciennes méthodes.

## Collaboration pour le changement systémique

La collaboration est définie comme le fait de se réunir pour travailler à une vision commune. Il en résulte des réalisations plus importantes que celles qui seraient obtenues par une organisation travaillant seule. Étant donné qu'aucune agence de sécurité publique ne fonctionne en vase clos,

l'engagement des acteurs du système dans les efforts de changement permet d'éliminer les obstacles, d'augmenter les chances de réussite, d'enrichir le processus de changement, d'éduquer les acteurs sur le travail de l'organisation et de créer une vision commune qui soutient les efforts de changement systémique.

La collaboration et le changement de système sont des processus très longs et gourmands en ressources. Ils nécessitent une attention et un encadrement constants pour maintenir l'élan. Les efforts de collaboration doivent développer un équilibre entre une large participation et la recherche d'un consensus et la nécessité de prendre des décisions et d'agir. En outre, toutes les parties prenantes concernées doivent avoir leur mot à dire. Tout processus doit veiller à ce que le nombre de participants soit suffisamment réduit pour permettre d'être productifs, mais suffisamment large pour entendre des points de vue divers et obtenir un large soutien.

Une collaboration efficace nécessite une structure. Les méthodes de mise en place d'une structure, telles que les chartes, les protocoles d'accord et les accords de partenariat, remplissent des objectifs multiples. Ces outils devraient clarifier la responsabilité des décisions et mettre l'accent sur le concept selon lequel aucune organisation ou personne n'est responsable au sens habituel du terme. Au contraire, les professionnels de chaque centre d'expertise sont habilités à faire ce qu'ils font de mieux pour améliorer l'objectif collectif.

<b>Ingrédients essentiels de la collaboration</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectif de la vision commune</li><li>• Clarté des rôles et des responsabilités</li><li>• Des voies de communication saines</li><li>• Adhésion</li><li>• Respect et intégrité Responsabilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus axé sur les données</li><li>• Résolution efficace des problèmes</li><li>• Ressources</li><li>• Environnement</li></ul>

Une collaboration réussie répond souvent aux critères suivants : le groupe est efficace et fiable ; il s'adapte à l'évolution des circonstances ; il est considéré comme légitime par les membres et les parties prenantes ; il est responsable de son travail ; et ses efforts sont durables. Une collaboration réussie exige un effort réfléchi et soutenu de la part des organisations partenaires. Maintenir une collaboration productive qui soutient une vision partagée est souvent difficile, mais cela apporte beaucoup lorsque les organisations membres sont collectivement engagées dans le processus de changement.

## **Conclusion**

Pour améliorer l'efficacité de la surveillance et renforcer la sécurité de nos communautés, des approches fondées sur des données probantes sont cruellement nécessaires. Les budgets des organisations ne peuvent plus soutenir des programmes et des pratiques qui ne se sont pas avérés efficaces pour réduire de nouveaux crimes : les pratiques qui se sont avérées efficaces doivent être reproduites, et l'efficacité des nouvelles pratiques doit être évaluée.

Ce rapport fournit un guide aux organismes pour qu'ils se transforment en organisations fondées sur des données probantes. En fournissant un modèle intégré, il présente les ingrédients essentiels d'une transition réussie : pratiques fondées sur des données probantes, développement organisationnel et collaboration. Il est essentiel que chaque composante reçoive le même poids et la même importance. Il ne suffit pas de mettre en œuvre l'une sans les autres pour obtenir des résultats positifs.

La mise en œuvre de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes n'est pas une tâche simple ; elle exige un changement fondamental dans la façon dont les services correctionnels communautaires fonctionnent et un changement de philosophie de la part de ceux qui font ce travail. Toutefois, les avantages sont substantiels. Les approches fondées sur des données probantes créent des communautés plus sûres, tout en permettant souvent aux communautés de réaliser des économies à long terme. Le modèle intégré peut permettre aux juridictions de faire des progrès significatifs dans l'amélioration de la sécurité publique, la responsabilisation des délinquants et l'investissement judicieux des ressources publiques.

---

## INTRODUCTION

Les États de tout le pays s'efforcent de gérer des populations de délinquants en plein essor face à des défis financiers majeurs. Les prisons et les établissements pénitentiaires fonctionnent à pleine capacité ou au-delà, et la population de délinquants continue de croître. Les décideurs politiques se concentrent de plus en plus sur les services de milieu ouverts comme solution à la surpopulation, reconnaissant la nécessité de recourir davantage à des méthodes plus économiques pour surveiller les délinquants en toute sécurité, réduire la récidive et empêcher les délinquants de se retrouver dans le système de justice pénale.

Les responsables des services correctionnels communautaires sont appelés à alléger les pressions exercées sur le système en surveillant un nombre croissant de délinquants de manière plus efficace et plus efficiente : maintenir la sécurité publique avec une population de délinquants plus importante et un budget plus restreint. Les méthodes traditionnelles de surveillance des délinquants ne permettront pas de relever les défis actuels auxquels sont confrontés les organismes correctionnels communautaires. Les dirigeants doivent repenser leur mode de fonctionnement et diriger leur organisation en faisant face à des changements et des innovations rapides.

Historiquement, les services correctionnels communautaires ont souffert d'un manque de recherche qui a permis d'identifier des méthodes éprouvées pour améliorer la sécurité publique. Les récents efforts de recherche basés sur la méta-analyse (la synthèse des données de nombreuses études de recherche) (Andrews & Dowden, 2006 ; Burke, et al, 2003 ; Landenberger & Lipsey, 2005 ; McGuire, 2002 ; Sherman et al, 1998), l'analyse coûts-avantages (Aos, 1998 ; Milkman & Wanberg, 2007), les essais cliniques spécifiques (Burke et al, 2003 ; Henggeler et al, 1997 ; Meyers et al, 2002) et une mise en œuvre efficace (Fixen et al, 2005) ont permis de franchir cette barrière et fournissent désormais au terrain des orientations sur la manière de mieux réduire la récidive et de soutenir les délinquants sur la voie d'une citoyenneté productive.

Une approche fondée sur des données probantes répond non seulement aux attentes du public en matière de qualité, d'efficacité et d'efficience, mais reflète également l'équité, la justice et la responsabilité. En conséquence, tous les employés, des agents de probation aux chefs, peuvent contribuer à atteindre ces objectifs et doivent partager un engagement commun à utiliser constamment les nouvelles connaissances pour améliorer la pratique.

Un modèle intégré et stratégique de politique et de pratique fondées sur des données probantes est établi pour combler de manière adéquate le fossé entre la pratique actuelle et la pratique fondée sur des données probantes dans les services de probation. Le modèle intègre à la fois les résultats des

recherches existantes et les méthodes opérationnelles de mise en œuvre. Le plus grand défi que pose l'adoption de meilleures interventions n'est pas tant d'identifier les interventions les mieux fondées que de modifier nos systèmes existants pour soutenir de manière appropriée les nouvelles innovations. L'identification des interventions bénéficiant d'un bon soutien de la recherche et le réaligement de l'infrastructure organisationnelle nécessaire sont tous deux fondamentaux pour une pratique fondée sur des données probantes.

Le modèle intégré a été développé par l'Institut sur la criminalité et la justice et ses partenaires dans le cadre d'un accord de coopération avec l'Institut national des services correctionnels. La vision du développement du modèle était de "construire des organisations apprenantes qui réduisent la récidive par l'intégration systémique de principes fondés sur des preuves en collaboration avec les partenaires de la communauté et de la justice". Ce modèle est mis en œuvre dans les organismes correctionnels de tout le pays comme cadre pour une réforme durable du système. Le modèle comporte trois composantes : les principes fondés sur des preuves, le développement organisationnel et la collaboration.

L'objectif principal de ce document est de présenter l'ensemble des connaissances accumulées sur les pratiques correctionnelles qui favorisent le changement de comportement des délinquants et, en fin de compte, d'améliorer les résultats des politiques et des pratiques. Bien qu'il s'adresse aux administrateurs et au personnel des services de probation en milieu ouvert, son contenu peut être utile à toute personne impliquée dans l'élaboration de politiques, l'administration ou la pratique directe des services correctionnels. Le rapport commence par des chapitres qui expliquent ce que l'on entend par pratique fondée sur des données probantes et fournit plus de détails sur les mérites du modèle intégré. Chacun des trois composants du modèle intégré est ensuite examiné individuellement, y compris la justification, la littérature d'appui et les stratégies de mise en œuvre. En outre, les chapitres sur le développement organisationnel et la collaboration fournissent des suggestions de lecture. Idéalement, ce document servira de point de départ aux personnes, organisations ou collaborations pour développer une compréhension du modèle intégré et de ses avantages potentiels, et fournira une feuille de route rapide pour l'action.

---

## **CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE LA PRATIQUE FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES ?**

L'expression "pratique fondée sur des données probantes" est souvent utilisée dans les disciplines médicales et de sciences sociales, ainsi que par les décideurs politiques pour soutenir de nouvelles réformes. Mais qu'est-ce que cela signifie réellement pour les personnes travaillant en milieu carcéral?

Il existe, bien sûr, différentes formes de preuves. La forme la moins éprouvée et la moins fiable est celle des preuves anecdotiques. La forme la plus éprouvée et la plus fiable est la preuve empirique, souvent basée sur les résultats d'études contrôlées. La pratique fondée sur les preuves (EBP) s'appuie sur la forme la plus élevée de preuves empiriques. Il s'agit de l'utilisation objective, équilibrée et responsable des recherches actuelles et des meilleures données disponibles pour guider les décisions politiques et pratiques, de manière à améliorer les résultats pour les consommateurs. Dans le cas des services correctionnels, les consommateurs comprennent les délinquants, les victimes, les communautés et d'autres acteurs clés.

L'EBP a été conçue à l'origine dans le domaine des soins de santé et mettait l'accent sur l'utilisation des meilleurs résultats de la recherche actuelle dans la prise de décisions cliniques pour les patients individuels et de décisions plus larges en matière de politique de santé pour les communautés. En fin de compte, il s'agissait d'une approche de la prise de décision dans laquelle le clinicien utilise les meilleures preuves disponibles, en consultation avec le patient, pour décider de l'option qui convient le mieux au patient (Gray, 2001).

Cette recherche indique que certains programmes et stratégies d'intervention, lorsqu'ils sont appliqués à diverses populations de délinquants, produisent de manière fiable une réduction significative des récidives. L'approche conventionnelle de la surveillance dans ce pays met l'accent sur la responsabilité individuelle des délinquants, et les agents étaient censés se fier à leur expérience et à leur instinct personnel pour déterminer les interventions les plus efficaces pour leurs clients. Bien que les individus fassent de leur mieux, ils ne recevaient pas toute la gamme d'informations nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies de réduction des risques. Malgré les preuves qui indiquent le contraire, les agents continuent d'être formés à des normes qui mettent l'accent sur la quantité plutôt que sur la qualité des interactions avec les clients, plutôt que sur l'équilibre entre les deux. Les agents ne reçoivent pas tant de directives claires sur ce qu'ils doivent faire que sur ce qu'ils ne doivent pas faire.

Cette approche a été définie comme un "charlatanisme correctionnel", ce qui, selon Latessa et al (2002), est

*...le mépris des connaissances scientifiques, de la formation et de l'expertise. Sa posture est étonnamment trop confiante, voire arrogante. Elle repose sur l'idée que les interventions sont mieux ancrées dans le "bon sens", dans les expériences personnelles (ou les connaissances cliniques), dans la tradition et dans les superstitions (...). Ce qui fonctionne est donc considéré comme "évident" et ne découle que des années d'expérience d'un individu et légitimé par un appel aux pratiques habituelles.*

Latessa, et al concluent : "Le charlatanisme correctionnel est donc l'utilisation d'interventions de traitement qui ne sont basées ni 1) sur les connaissances existantes des causes de la criminalité ni 2) sur les connaissances existantes des programmes dont il a été démontré qu'ils modifient le comportement des délinquants" (Latessa, Cullen, & Gendreau, 2002).

La pratique fondée sur des preuves est à l'opposé du "charlatanisme correctionnel". Il s'agit de l'ensemble des recherches et des connaissances cliniques reproductibles qui décrivent les stratégies contemporaines d'évaluations, de programmations et de supervisions correctionnelles qui conduisent à de meilleurs résultats correctionnels tels que la réhabilitation des délinquants et une sécurité publique accrue. Cette tendance significative dans tous les domaines des services à la personne qui mettent l'accent sur les résultats, est fondée sur la notion que les interventions au sein des services correctionnels sont considérées comme plus efficaces lorsqu'elles réduisent le risque de délinquance et la récidive ultérieure et contribuent donc à long terme à la sécurité publique.

#### Clarifier les termes

Les termes "**meilleures pratiques**", "**ce qui marche**" et "**pratique fondée sur des données probantes**" sont souvent utilisés de manière interchangeable. Bien que ces termes fassent référence à des concepts similaires, le fait de souligner les subtiles distinctions entre eux aide à clarifier le sens distinct des pratiques fondées sur des *données probantes*.

Par exemple, les **meilleures pratiques** (best practices) n'impliquent pas nécessairement une attention aux résultats, aux preuves ou aux normes mesurables. Les meilleures pratiques sont souvent basées sur l'expérience et la sagesse collectives du domaine plutôt que sur des connaissances scientifiquement testées.

**Ce qui fonctionne** (what works) implique un lien avec les résultats généraux, mais ne précise pas le type de résultats souhaités (par exemple, juste les désistements, la dissuasion, l'efficacité organisationnelle, la réhabilitation, etc.). La spécificité des résultats souhaités est essentielle pour améliorer le système (Harris 1996 ; O'Leary et Clear 1997).

En revanche, la pratique fondée sur les faits implique **1)** qu'il existe un ou plusieurs résultats définissables ; **2)** qu'ils soient mesurables ; et **3)** qu'ils soient définis en fonction des réalités pratiques (récidive, satisfaction de la victime, etc.). Ainsi, si ces trois termes sont souvent utilisés de manière interchangeable, EBP est plus appropriée pour le champ de la relation d'aide axé sur les résultats (Ratcliffe et al, 2000 ; Tilley & Laycock, 2001 ; AMA, 1992 ; Springer et al, 2003 ; McDonald, 2003).

Dans le domaine des services correctionnels, les pratiques fondées sur des données probantes peuvent faire appel à des principes éprouvés par la recherche qui guident l'intervention, ou elles peuvent se référer à des modèles d'intervention spécifiques dont il est prouvé qu'ils donnent des résultats souhaitables. En fin de compte, le développement d'approches fondées sur des données probantes dans les services correctionnels consiste à examiner et à utiliser de manière objective, équilibrée et responsable la littérature professionnelle pour trouver de bonnes données probantes, puis à les utiliser efficacement pour soutenir les politiques et les pratiques. Cela ne signifie pas que tous les résultats de recherche relatifs à une intervention ou une stratégie spécifique doivent aboutir à la même conclusion pour tous les échantillons et dans tous les contextes. Cela ne signifie pas non plus que des résultats supplémentaires ne peuvent pas fournir de preuves réfutant les faits à un stade ultérieur. En d'autres termes, une fois qu'un résultat est basé sur des preuves, il ne l'est pas toujours.

Plus important encore, l'adoption de pratiques fondées sur des données probantes ne signifie pas que les services correctionnels font preuve de "mollesse" à l'égard de la criminalité ou des criminels. En fait, c'est tout le contraire. Les pratiques fondées sur des données probantes donnent davantage l'assurance que les professionnels utilisent les "bonnes" stratégies et approches, ce qui se traduira par une réduction des comportements répréhensibles et une sécurité accrue pour tous.

Enfin, il est important de ne pas surestimer ce qui peut être réalisé en supposant que toute intervention ou stratégie spécifique fondée sur des données probantes est garantie, exempte d'échec, ou une "solution miracle". La réduction de la récidive est un processus complexe qui dépend d'un certain nombre de variables. En outre, les pratiques fondées sur des données probantes doivent être mises en œuvre en restant fidèles à l'approche initiale afin de reproduire les résultats. Un engagement en faveur de l'amélioration continue de la qualité est nécessaire pour garantir que les interventions sont reproduites avec fidélité et que de nouvelles données probantes sont incorporées au fur et à mesure qu'elles deviennent disponibles. Les "meilleures preuves disponibles" évoluent au fur et à mesure que le corpus de la recherche correctionnelle s'accroît.

## CHAPITRE 2 : LE MODÈLE INTÉGRÉ

Pour faciliter la mise en œuvre d'interventions efficaces dans les établissements pénitentiaires, le *modèle intégré* souligne l'importance de se concentrer de la même façon sur les pratiques fondées sur des données probantes, le développement organisationnel et la collaboration pour parvenir à une réforme réussie et durable. Le champ d'application du modèle est suffisamment large pour qu'il puisse être appliqué à toutes les composantes du système de justice pénale (avant le procès, en prison, en probation, en liberté conditionnelle, privé/public, etc.) et dans différentes juridictions. Il fournit un cadre pour des interventions efficaces des services correctionnels au niveau fédéral, des États, des comtés, ou des collectivités locales ou privées.

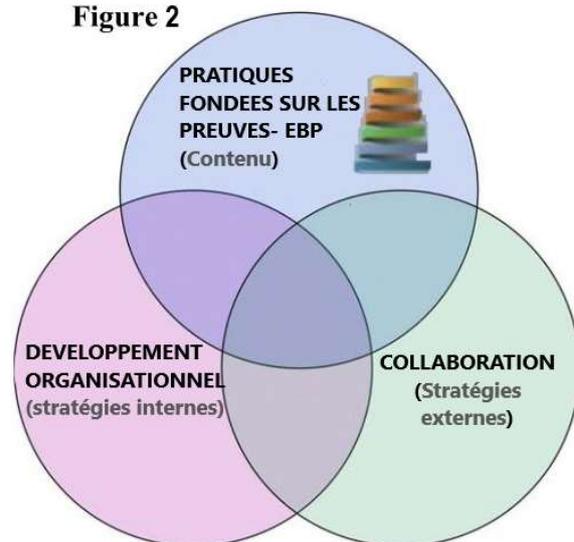
Le modèle intégré décrit dans ce rapport reconnaît qu'il ne suffit pas d'exposer des principes scientifiques pour guider les changements politiques et organisationnels en cours nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de principes fondés sur des preuves dans un système complexe. Il exige l'intégration de meilleures pratiques apparemment disparates provenant de plusieurs disciplines, une évolution qui est progressivement reconnue dans le domaine des services correctionnels communautaires, afin d'obtenir de meilleurs résultats (Bogue 2002 ; Carey 2002 ; Corbett et al. 2000 ; Lipton et al. 2000 ; Taxman et Byrne 2001). Fondamentalement, il est conçu pour obtenir un changement durable tant dans la pratique que dans les politiques de service.

Trois composantes forment le modèle intégré de réforme du système. Chaque composante du modèle intégré est essentielle. Les principes fondés sur des preuves constituent la base d'une supervision et d'une prestation de services efficaces. Le développement organisationnel est nécessaire pour passer avec succès de la supervision traditionnelle à une pratique fondée sur des preuves. Les organisations doivent repenser leurs missions et leurs valeurs, acquérir de nouvelles connaissances et compétences, ajuster leur infrastructure pour soutenir cette nouvelle façon de faire et transformer leur culture organisationnelle. La collaboration avec les parties prenantes du système renforce l'adhésion interne et externe et crée un changement de système plus global.

Il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles le modèle intégré est intéressant à long terme l'investissement :

- **Le modèle est clairement basé sur des preuves, ayant été développé à partir de pratiques empiriquement éprouvées.** Il n'exige pas de tâtonnements risqués avec les délinquants, mais s'appuie plutôt sur les enseignements tirés des politiques et pratiques antérieures. En adoptant le modèle, les personnels sont tenus de remettre en question et de contester l'adoption aveugle des pratiques, contre une adhésion naïve au statu quo qui, souvent involontairement, fait du tort en produisant de mauvais résultats. La psychologie dite "populaire" est éliminée et il y a une plus grande cohérence entre les organisations. Par conséquent, elle donne aux personnels des services correctionnels une justification et une mission claires pour le travail qu'ils effectuent.

Figure 2



- **Le modèle permet de démontrer la valeur publique.** En période de contraintes budgétaires, il est nécessaire d'investir judicieusement des ressources limitées pour assurer le meilleur retour sur investissement. Le modèle est basé sur le principe que le financement sera ciblé sur les interventions qui apportent la plus grande efficacité. À long terme, l'adoption de politiques et de pratiques ayant fait leurs preuves et méritant un soutien public et politique devrait permettre de réaliser d'importantes économies financières.

#### Le rôle de la politique

Le modèle intégré est une approche systémique, et sa mise en œuvre nécessite un examen critique de la façon dont un système fonctionne. Souvent, la mise en œuvre de pratiques fondées sur des preuves se concentre sur les procédures et pratiques quotidiennes au sein des organismes correctionnels communautaires. Cependant, un véritable changement systémique exige une réflexion sur la situation globale : *les politiques régissant les pratiques correctionnelles, y compris les lois, les règlements et les directives judiciaires, sont-elles conformes aux preuves ?*

Un examen réfléchi des politiques et la mise en œuvre de changements politiques fondés sur des données probantes peuvent favoriser une mise en œuvre coordonnée, créer un sentiment d'urgence et fournir un moyen de tenir les parties prenantes du système. Le changement de politique peut être complexe et peut prendre du temps, mais son impact à long terme peut être important.

Quelques exemples de changements politiques fondés sur des données probantes :

- Lois exigeant ou encourageant la réduction des révocations des peines vers la prison;
- Lois exigeant que le financement soit utilisé pour des programmes fondés sur des données probantes ;
- Lois ou politiques administratives exigeant des réponses structurées aux violations des conditions de probation ou de libération conditionnelle ;
- Lois permettant une libération anticipée méritée de l'incarcération ou une supervision pour comportement conforme ;
- Utilisation d'un outil d'évaluation actuarielle des risques/besoins pour la supervision et la planification des cas ;
- Utilisation des conseils de coordination de la justice pénale ou d'autres organismes de collaboration pour la planification du système de justice pénale, la prise de décision et l'attribution des ressources.

Pour plus d'informations sur les changements de politique fondés sur des données probantes, veuillez consulter le cadre stratégique pour le renforcement des services correctionnels communautaires du Pew Center on the States, Public Safety Performance Projet (2008).

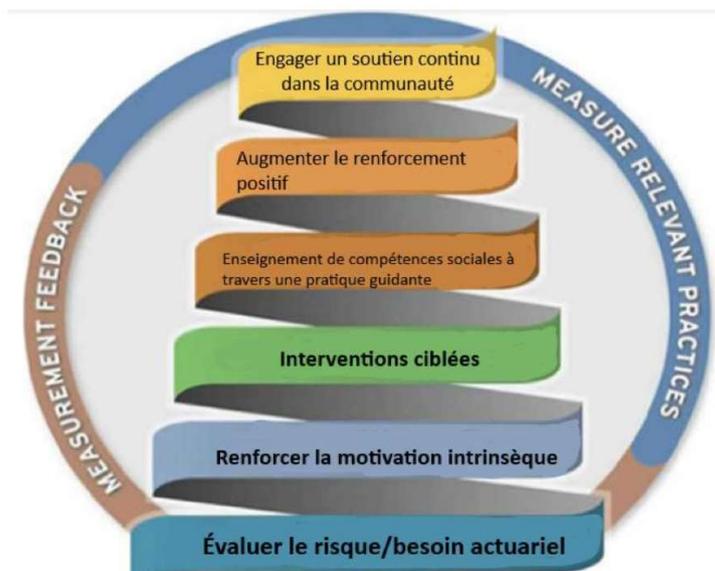
- **Le modèle encourage les pratiques responsables et favorise la responsabilisation.** Il garantit que les employés sont responsables de leurs actions et que les services correctionnels sont plus responsables vis-à-vis de leurs communautés locales. Dans les relations avec les parties prenantes internes et externes, il garantit également une meilleure compréhension et un meilleur soutien des pratiques et des décisions.
- **Le modèle crée un système d'apprentissage de décideurs politiques, de praticiens et de bénéficiaires informés.** Ils sont mieux informés non seulement sur ce qui fonctionne dans leur domaine, mais aussi sur l'efficacité de leurs propres pratiques grâce à un examen régulier des données. Par conséquent, ils sont en mesure de prendre des décisions mieux informées qui sont susceptibles d'aboutir à de meilleurs résultats.

En fin de compte, le modèle devrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats mesurables en termes de réduction des récidives, d'amélioration de la sécurité publique et de meilleurs résultats sociaux pour

les délinquants en ce qui concerne l'éducation, la formation et l'emploi, le logement, la toxicomanie et les besoins de santé. Il y a également de meilleurs résultats organisationnels grâce à une collaboration efficace avec les parties prenantes, un partage de données et d'informations de meilleure qualité, une meilleure prise de décision et une culture organisationnelle plus productive. La communauté bénéficie également d'une approche collaborative, où les perspectives des parties prenantes du système, des victimes et du public sont prises en considération lors de la prise de décisions en matière de sécurité publique. Les sections suivantes de ce document décrivent en détail les composantes du *modèle intégré* et leur rôle dans la création et le maintien d'organisations et de systèmes fondés sur des données probantes.

## CHAPITRE 3 : LES PRINCIPES D'UNE INTERVENTION EFFICACE

Les recherches actuelles sur la réhabilitation des délinquants et le changement de comportement sont désormais suffisantes pour permettre aux services correctionnels de faire des déductions significatives sur ce qui fonctionne sur le terrain pour réduire la récidive et améliorer la sécurité publique. Sur la base de compilations précédentes de résultats de recherche et de recommandations (Aos et al, 2006 ; Andrews et Bonta, 2006 ; Burrell, 2000 ; Carey, 2002 ; Currie, 1998 ; Corbett et al, 2000 ; Gendreau & Andrews, 2001 ; McGuire, 2002 ; Latessa et al, 2002 ; Sherman et al, 1998 ; Taxman & Byrne, 2001), il existe désormais un cadre cohérent de principes directeurs. Le présent chapitre décrit ces principes, ainsi que des approches efficaces pour interagir avec les délinquants. Cependant, les principes doivent être examinés en tenant compte du fait que s'ils



Bogue, B., Campbell, N., Carey, M., Clawson, E., Faust, D., Florio, K., Joplin, L., Keiser, G., Wasson, B., & Woodward, W. (2004). *Implementing evidence based practice in community corrections: The principles of effective intervention*. Washington, DC: National Institute of Corrections.

Le présent chapitre décrit ces principes, ainsi que des approches efficaces pour interagir avec les délinquants. Cependant, les principes doivent être examinés en tenant compte du fait que s'ils

représentent l'état de l'art dans le domaine correctionnel au moment de la rédaction de ce document, la recherche est en constante évolution, et les principes d'efficacité changeront avec le temps.

La recherche ne soutient pas chacun de ces principes avec le même volume et la même qualité, et même si elle le faisait, chaque principe n'aurait pas nécessairement un impact similaire sur les résultats. Trop souvent, les programmes ou les pratiques sont présentés comme bénéficiant d'un soutien à la recherche sans tenir compte de la qualité ou de la méthodologie de la recherche sous-jacente. Dans le cadre du processus d'élaboration du modèle, un gradient de soutien à la recherche a été établi, indiquant le soutien actuel à la recherche pour chaque principe (voir annexe A). Tous les principes décrits dans ce chapitre se situent entre l'étalon-or et l'étalon-bronze du gradient de soutien à la recherche.

## **1. Huit principes fondés sur des données probantes pour une intervention efficace**

### **1. Évaluer les risques/besoins actuariels.**

### **2. Améliorer la motivation intrinsèque.**

### **3. Cibler les interventions.**

a. *Principe du risque* : Donner la priorité aux ressources de surveillance et de prise en charge pour les délinquants à haut risque.

b. *Principe du besoin* : cibler les interventions sur les besoins criminogènes.

c. *Principe de la réceptivité* : être sensible à la personnalité, au style d'apprentissage, à la motivation, à la culture et au sexe lors de l'orientation vers les programmes.

d. *Dosage* : Structurer 40 à 70 % du temps des délinquants à haut risque pendant 3 à 9 mois.

e. *Principe de traitement* : intégrer la prise en charge dans l'ensemble des exigences de la peine/sanction.

### **4. Entraînement des compétences par la pratique dirigée (utilisation des méthodes cognitivo-comportementales).**

### **5. Augmenter le renforcement positif.**

### **6. Engager un soutien continu dans les communautés naturelles.**

### **7. Mesurer les processus/pratiques pertinents.**

### **8. Fournir une rétroaction sur les évaluations.**

La liste de ces huit principes n'implique pas un ordre temporel pour leur mise en œuvre ni une hiérarchie d'importance. Les principes se renforcent mutuellement, et une mise en œuvre coordonnée apporte les avantages de chacun d'entre eux. Toutefois, les recherches indiquent que le ciblage des interventions est au cœur de la pratique fondée sur des données probantes.

La recherche indique que les ressources sont utilisées plus efficacement lorsqu'elles sont ciblées sur les délinquants à haut risque plutôt que sur les délinquants à faible risque. Par conséquent, le fait de

tenir compte du risque de récidive des délinquants et de répondre ensuite aux besoins criminogènes permet aux organismes de focaliser les ressources disponibles sur les délinquants à haut risque.

## 1) Évaluer les risques/besoins actuariels.

Développer et maintenir un système complet d'évaluation rapide/dépistage (screening) des risques et d'évaluation des besoins des délinquants. L'évaluation des délinquants d'une manière fiable et valable est une condition préalable à la gestion efficace (c'est-à-dire à la surveillance et au traitement) des délinquants. Il est essentiel de mesurer en temps utile et de manière pertinente le risque et les besoins des délinquants, tant au niveau individuel qu'au niveau global, pour mettre en œuvre les nombreux principes des meilleures pratiques en matière correctionnelle (par exemple, le risque, les besoins et la réceptivité). Les évaluations des délinquants sont plus fiables et plus valables lorsque les agents sont formés à l'administration des outils. Les outils de dépistage et d'évaluation qui se concentrent sur les facteurs de risque dynamiques et statiques, qui établissent un profil des besoins criminogènes et qui ont été validés sur des populations similaires sont préférables. Ils doivent également être étayés par des procédures écrites suffisamment détaillées et précises.

### Questions à poser :

- L'outil d'évaluation que nous utilisons mesure-t-il le risque et les besoins criminogènes ?
- Comment les agents sont-ils formés pour mener l'entretien d'évaluation ?
- Quelle assurance qualité est en place pour garantir que les évaluations sont menées de manière appropriée ?
- Comment les informations issues de l'évaluation sont-elles saisies et utilisées dans l'élaboration des plans de prise en charge ?

L'évaluation des délinquants est autant une fonction continue qu'un événement formel. Les informations sur les cas qui sont recueillies de manière informelle par le biais d'interactions et d'observations de routine avec les délinquants sont tout aussi importantes que l'évaluation formelle guidée par des instruments. Les évaluations formelles et informelles des délinquants devraient se renforcer mutuellement. Elles devraient se combiner pour améliorer les réévaluations formelles, les décisions relatives aux cas et les relations de travail entre les praticiens et les délinquants pendant toute la durée de la surveillance. (Andrews & Bonta 2006 ; Bonta 1996 ; Gendreau, et al, 1996 ; Hollin, 2002 ; Hubbard et al 2001)

## 2) Renforcer la motivation intrinsèque.

Les agents doivent entretenir avec les délinquants des relations interpersonnelles respectueuses et constructives afin de renforcer la motivation intrinsèque des délinquants. Le changement de comportement est une tâche interne ; pour qu'un changement durable se produise, un niveau de motivation intrinsèque est nécessaire. La motivation au changement est dynamique et la probabilité qu'un changement se produise est fortement influencée par les interactions interpersonnelles, telles que celles

### Questions à poser :

- Les agents et le personnel qui animent les programmes sont-ils formés aux techniques de l'entretien motivationnel
- Quelle est « l'assurance qualité » mise-en en place ?
- Le personnel est-il comptable de l'utilisation des techniques d'entretien motivationnel dans ses interactions quotidiennes avec les délinquants ?

avec les agents de probation, les prestataires de traitement et les intervenants des institutions. Les sentiments d'ambivalence qui accompagnent généralement le changement peuvent être explorés par le biais de l'entretien motivationnel, un style et une méthode de communication utilisés pour aider les

personnes à surmonter leur ambivalence concernant les changements de comportement. L'entretien motivationnel dépend d'un processus patient consistant à aider les délinquants à voir les divergences entre leur comportement et ce qu'ils disent vouloir. Les recherches suggèrent fortement que les techniques d'entretien motivationnel, plutôt que les tactiques de persuasion, renforcent efficacement la motivation pour initier et maintenir des changements de comportement. (Burke et al 2003 ; Clark et al 2006 ; Ginsburg, et al, 2002 ; Miller & Rollnick, 2002)

### 3) Interventions ciblées.

**A. PRINCIPE DU RISQUE** : Donner la priorité aux ressources de surveillance et de traitement pour les délinquants à haut risque.

**B. PRINCIPE DE BESOIN** : Cibler les interventions sur les besoins criminogènes.

**C. PRINCIPE DE RÉCEPTIVITÉ** : être sensible à la personnalité, au style d'apprentissage, à la motivation, au sexe et à la culture lors de l'orientation vers les programmes.

**D. DOSAGE** : Structurer 40-70% du temps des délinquants à haut risque pendant 3-9 mois.

**E. PRINCIPE DE TRAITEMENT** : Intégrer le traitement dans l'ensemble des exigences de la peine/sanction.

**a) Principe du Risque : donner la priorité à la surveillance primaire et aux ressources de traitement pour les délinquants qui présentent un risque élevé de récidive.** Les recherches indiquent que les ressources de surveillance et de traitement qui sont axées sur les délinquants à faible risque ont tendance à produire peu ou pas d'effet positif net sur les taux de récidive. Le transfert de ces ressources vers les délinquants à haut risque favorise la réduction des préjudices subis et la sécurité publique, car ces délinquants ont davantage besoin de compétences et de réflexion prosociales et sont plus susceptibles d'être des récidivistes. Ils sont également plus susceptibles d'avoir besoin d'activités prosociales structurées, par rapport aux délinquants à faible risque qui peuvent déjà être engagés positivement dans la communauté. La réduction des taux de récidive de ces délinquants à haut risque permet d'obtenir un retour sur investissement beaucoup plus important, puisqu'ils contribuent au plus grand pourcentage de récidives. Pour s'occuper avec succès de cette population, il faut réduire le nombre de cas, appliquer des plans d'intervention bien conçus et placer les délinquants dans des interventions cognitivo-comportementales suffisamment intenses qui ciblent leurs besoins criminogènes spécifiques. (Andrews et Dowden, 2006 ; Gendreau, 1996 ; Lowenkamp et al, 2006 ; McGuire, 2001)

**b) Principe du Besoin criminogène : répondre aux besoins criminogènes les plus importants des délinquants.** Les délinquants ont des besoins variés, dont certains sont directement liés à un comportement criminel. Ces besoins criminogènes sont des facteurs de risque dynamiques qui, lorsqu'ils sont pris en compte ou modifiés, influent sur le risque de récidive du délinquant. Selon les recherches méta-analytiques, les huit besoins criminogènes les plus importants sont : le comportement antisocial, la personnalité antisociale, la pensée procriminelle, les pairs délinquants, la famille dysfonctionnelle ; l'emploi et l'éducation ; les loisirs et la détente ; et la toxicomanie. Sur la base d'une évaluation du délinquant, ces besoins criminogènes peuvent être classés par ordre de priorité afin que les services soient axés sur les besoins criminogènes les plus importants. (Andrews & Bonta, 2006 ; Harland, 1996 ; Ward & Stewart, 2003)

**c) Principe de la Réceptivité : tenir compte des caractéristiques individuelles lors de la mise en relation des délinquants avec les services.**

Ces caractéristiques comprennent, entre autres, la culture, le sexe, les étapes de motivation, les étapes de développement et les styles d'apprentissages. Ces facteurs influencent la réceptivité d'un délinquant aux différents types de traitement. Le principe de la réceptivité exige également que les délinquants reçoivent un traitement dont l'efficacité a été prouvée auprès de la population carcérale.

Certaines stratégies de traitement, telles que les méthodologies cognitivo-comportementales, ont constamment produit des réductions de la récidive chez les délinquants dans des conditions de recherche rigoureuses. Pour offrir une réceptivité appropriée aux délinquants, il faut choisir les services en fonction de ces facteurs, notamment : a) en faisant

correspondre le type de traitement au délinquant ; et b) en faisant correspondre le style et les méthodes de communication au stade de préparation au changement du délinquant. (Andrews & Kiesling, 1980 ; Birgden, 2004 ; Miller & Rollnick, 2002 ; Prochaska & DiClemente, 1984)

**Questions à poser :**

- Comment gérer les délinquants considérés comme présentant un faible risque de récidive ?
- Notre outil d'évaluation évalue-t-il les besoins criminogènes ?
- Comment les informations sur le risque et les besoins criminogènes sont-elles intégrées dans les plans d'intervention des délinquants ?
- Comment les délinquants sont-ils mis en relation avec les ressources de traitement et de prise en charge ?
- Quelle est la structure de nos plans d'intervention pour les délinquants, en particulier pendant la période de trois à neuf mois dans la communauté après la sortie d'un établissement ?
- De quelle façon le personnel est-il comptable de l'utilisation des informations d'évaluation pour élaborer un plan d'intervention et de l'utilisation ultérieure de ce plan pour gérer un délinquant ?

**d) Dosage : fournir des quantités appropriées de services, de structuration prosociale et de supervision est une attribution stratégique des ressources.**

Les délinquants à haut risque ont besoin d'une structure et de services initiaux nettement plus importants que les délinquants à faible risque. Au cours des trois à neuf premiers mois de surveillance post-libération, 40 à 70 % de leur temps libre devrait être clairement consacré à des routines bien définies et des services appropriés (par exemple, traitement en ambulatoire, aide à l'emploi, éducation, etc.) Certaines sous-populations de délinquants (par exemple, les malades mentaux graves, les personnes ayant une comorbidité chronique, etc.) Cependant, trop souvent, les individus appartenant à ces sous-populations ne bénéficient pas d'un ensemble coordonné de surveillance/services. Les faits indiquent que des approches incomplètes ou non coordonnées peuvent avoir des effets négatifs, entraînant souvent un gaspillage de ressources. En plus d'orienter les délinquants vers un traitement et d'autres activités structurées, l'agent doit déterminer si les délinquants participent à ces activités et s'ils suivent et terminent le traitement. (Bourgon & Armstrong, 2005 ; Gendreau & Andrews 2001 ; Palmer, 1995)

**e) Principe de traitement : le traitement, en particulier les interventions de types cognitivo-comportementales, doit être appliqué en tant que partie intégrante du processus de condamnation et de sanction.**

Outre la prise en compte du risque et de la gravité de l'infraction, il convient d'intégrer le traitement aux exigences de la peine et de la sanction par une gestion dynamique des cas (en adoptant une approche proactive et stratégique de la supervision et de la planification des cas). La mise en place d'interventions de traitement ciblées et opportunes, axées sur les besoins

criminogènes, apportera le plus grand bénéfice à long terme à la communauté, à la victime et au délinquant. Cela ne s'applique pas nécessairement aux délinquants à faible risque, qui devraient être détournés des systèmes de justice pénale et correctionnelle chaque fois que cela est possible. Lorsque les délinquants à faible risque suivent un traitement qui les expose à des délinquants à plus haut risque, les avantages du traitement sont négligeables, tandis que l'exposition à des pairs à plus haut risque peut être préjudiciable. En outre, la participation à un traitement/prise en charge, tout en offrant la structure nécessaire aux délinquants à haut risque, peut perturber la participation actuelle des délinquants à faible risque à des activités communautaires prosociales. (Lipsey et al, 2001 ; MacKenzie, 2006 ; Milkman & Wanberg, 2007 ; Taxman & Byrne, 2001)

#### **4) Former à la pratique dirigée (à l'aide de méthodes de traitement cognitivo-comportemental)**

Fournir une programmation fondée sur des preuves qui met l'accent sur les stratégies cognitivo-comportementales et qui est dispensée par des agents bien formés. Ces stratégies peuvent être appliquées dans le cadre de programmes, mais aussi dans les interactions habituelles entre les agents et les délinquants.

Pour que cette intervention soit efficace auprès des délinquants, les employés doivent comprendre ce qu'est la pensée antisociale, l'apprentissage social et les techniques de communication appropriées, et être capables d'identifier et de réorienter la pensée antisociale. Les compétences ne sont pas seulement enseignées au délinquant, mais sont mises en pratique ou font l'objet de jeux de rôle, et les attitudes et comportements prosociaux qui en résultent sont positivement renforcés par les personnels. Les organismes correctionnels doivent établir des priorités, planifier et budgétiser pour mettre en œuvre principalement des programmes dont il a été scientifiquement prouvé qu'ils réduisent la récidive.

#### **Questions à poser :**

- Comment les techniques d'apprentissage social sont-elles intégrées dans les programmes que nous proposons ?
- Comment nous assurons-nous que nos prestataires de services sous contrat fournissent des services conformes à la théorie de l'apprentissage social ?
- Les programmes que nous offrons et pour lesquels nous concluons des contrats sont-ils fondés sur des preuves scientifiques de réduction de la récidive ? (Allen et al, 2001 ; Landenberger & Lipsey, 2005 ; Lipsey et al, 2001 ; Milkman & Wanberg, 2007 ; Sundel & Sundel, 2005)

#### **5) Augmenter le renforcement positif**

Lorsqu'ils apprennent de nouvelles compétences et modifient leur comportement, les êtres humains réagissent mieux et conservent les comportements appris pendant plus longtemps lorsqu'on les aborde avec des carottes plutôt qu'avec des bâtons. Les comportementalistes recommandent d'appliquer un ratio beaucoup plus élevé de renforcements positifs par rapport aux renforcements négatifs afin de mieux obtenir un changement de comportement durable. Les récompenses ne doivent pas être appliquées constamment pour être efficaces (comme le fait le renforcement négatif) mais peuvent être appliquées de manière aléatoire.

#### **Questions à poser :**

- Sommes-nous des modèles de techniques de renforcement positif dans nos interactions quotidiennes avec nos collègues ?
- Notre personnel comprend-il et utilise-t-il la théorie des « quatre contre un » dans ses interactions avec les délinquants ?

L'augmentation du renforcement positif ne doit pas se faire aux dépens ou au détriment de l'administration de réponses rapides, certaines et réelles aux comportements négatifs et inacceptables. Les délinquants qui ont des problèmes d'autorégulation responsable réagissent généralement de manière positive à une structure et à des limites supplémentaires raisonnables et fiables. Les délinquants peuvent initialement réagir de manière excessive aux nouvelles exigences de responsabilité, chercher à se soustraire à la détection ou aux conséquences et ne pas reconnaître leur responsabilité personnelle.

Cependant, s'ils sont exposés à des règles claires qui sont appliquées de manière cohérente (et rapide) avec des conséquences graduées appropriées, les délinquants et les personnes en général, auront tendance à se conformer dans le sens de la plus grande récompense et de la moindre punition. Ce type de motivation extrinsèque peut souvent être utile pour amorcer le processus de changement de comportement. (Gendreau, 1996 ; Gendreau & Andrews 2001 ; Higgins & Silverman, 1999 ; Sundel & Sundel, 2005)

## 6) Engager un soutien continu dans les communautés naturelles

Réaligner et engager activement des soutiens prosociaux pour les délinquants dans leurs communautés. Les recherches indiquent que de nombreuses interventions réussies auprès de populations extrêmes (par exemple, les toxicomanes des centres-villes, les sans-abri, les personnes à double diagnostic) recrutent et utilisent activement les membres de la famille, les conjoints et les autres personnes de soutien dans l'environnement immédiat du délinquant pour renforcer positivement les nouveaux comportements souhaités.

Cette approche de renforcement communautaire (Community Reinforcement Approach : CRA) s'est avérée efficace pour une variété de comportements (par exemple, le chômage, l'alcoolisme, la toxicomanie et les conflits conjugaux). En outre, des recherches relativement récentes indiquent maintenant l'efficacité des programmes en douze étapes, des activités religieuses et des initiatives de

### Questions à poser :

- Intégrons-nous le soutien de la communauté aux délinquants dans la planification des prises en charge ?
- Comment évaluons-nous les contacts de notre réseau communautaire par rapport à un délinquant ?

justice réparatrice qui visent à améliorer les liens avec les membres prosociaux de la communauté. Ceci est particulièrement important pour les délinquants qui reviennent dans la communauté après avoir été emprisonnés ou détenus. (Azrin et al, 1982 ; Braithwaite, 1989 ; Higgins & Silverman, 1999 ; Lattimer et al (2005) ; Meyers et al, 2002 & 2005 ; O'Connor & Perryclear, 2003 ; Smith & Meyer, 2004)

## 7) Mesurer les processus/pratiques pertinents

Une documentation précise et détaillée des informations sur les cas, ainsi qu'un mécanisme formel et valide pour mesurer les résultats, sont les fondements d'une pratique fondée sur des preuves. Pour que les services restent efficaces, les agences doivent évaluer régulièrement l'évolution des délinquants en termes de développement cognitif et de compétences, et évaluer la récidive des délinquants. En plus de mesurer et de documenter régulièrement les changements des délinquants, les performances des personnels doivent également être évaluées régulièrement. Les agents qui sont évalués périodiquement pour leurs performances sont plus fidèles à la conception des programmes, aux principes de prestation des services et aux résultats.

Les personnels dont les performances ne sont pas systématiquement contrôlées, mesurées et ensuite renforcées travaillent de manière moins cohérente, sont plus souvent à contre-courant et apportent moins de soutien à la mission de l'organisation. (Bernstein et al, 2001 ; Dilulio, et al 1993 ; Gendreau

et Andrews, 2001 ; Henggeler et al, 1997 ; Quay, 1977 ; Lowenkamp et al, 2006 ; Milhalic & Irwin, 2003 ; Waltz et al, 1993)

**Questions à poser :**

- Quelles sont les données que nous recueillons concernant l'évaluation des délinquants et le déroulement des suivis ?
- Comment mesurons-nous le changement progressif des délinquants pendant qu'ils sont sous surveillance ?
- Quelles sont nos évaluations des résultats et comment en assurons-nous le suivi ?
- Comment mesurons-nous les performances du personnel ? Quelles sont les données que nous utilisons ? Comment ces données sont-elles collectées ?

## 8) Fournir un retour d'information sur les évaluations

Une fois qu'une méthode de mesure des processus/pratiques pertinents est en place (septième principe), les informations doivent être utilisées pour surveiller le processus et le changement. Le fait de fournir un retour d'information aux délinquants concernant leurs progrès renforce la responsabilité et est associé à une plus grande motivation pour le

**Questions à poser :**

- Comment les informations concernant l'évolution des délinquants et les résultats sont-ils partagés avec les agents ? Avec les délinquants ?
- Avec qui partageons-nous les informations concernant les mesures des résultats ?
- Comment les données relatives aux performances du personnel sont-elles utilisées dans le processus d'évaluation des performances ?

changement, à une diminution de l'attrition des programmes et à de meilleurs résultats (par exemple, réduction des jours de consommation d'alcool ou de drogue, engagement dans le traitement, réalisation des objectifs). Il en va de même au sein d'une organisation. Le suivi et l'évaluation des prestations de services et de la fidélité aux procédures contribuent à renforcer la responsabilité et à maintenir l'intégrité de la mission de l'organisation. Des audits de performance réguliers et des examens de cas correctement appliqués, avec l'objectif d'améliorer les résultats, permettent aux employés de rester concentrés sur l'objectif ultime de réduction de la récidive grâce à l'utilisation de principes fondés sur des preuves. (Alvero et al, 2001 ; Gendreau & Andrews, 2001 ; Harris et Smith, 1996 ; Klein & Teilmann 1980 ; Ludeman, 1991 ; Quay, 1977 ; Zemke, 2001)

## 2. Les principes et les relations efficaces

Le pivot d'une pratique efficace est la relation entre les professionnels de l'administration pénitentiaire et les personnes prises en charge. L'attitude et le comportement des délinquants peuvent être influencés par leurs interactions avec les agents de surveillance et les prestataires du suivi. L'utilisation de compétences spécifiques par les personnels des services correctionnels pour développer des relations efficaces avec les clients qui renforcent les principes énoncés ci-dessus est donc essentielle pour réduire la récidive et améliorer la sécurité publique. En fait, l'importance d'une bonne relation de travail peut être un élément clé pour obtenir de bons résultats. Cette relation implique de faire preuve de respect, d'établir des relations, d'équilibrer l'application de la loi et le traitement, et de maintenir l'accent sur les besoins criminogènes. (Andrews & Bonta, 2006 ; Bonta et al, 2008 ; Skeem et Manchak, 2008 ; Gendreau, et al 2002 ; Taxman, 2002 ; Trotter 1996, 1999, 2000).

Un modèle d'intervention bien connu, axé sur la relation de supervision plutôt que sur les caractéristiques d'un programme d'intervention donné, est celui développé par Chris Trotter (1999, 2000). Les principes centraux de l'approche de modélisation prosociale de Trotter sont les suivants :

- **Clarification des rôles** : impliquant des discussions fréquentes et ouvertes sur les rôles, les objectifs, les attentes, l'utilisation de l'autorité, les aspects négociables et non négociables de l'intervention et la confidentialité.

- **Modélisation et renforcement prosociaux** : impliquant l'identification, la récompense et la modélisation des comportements à promouvoir et l'identification, le découragement et la confrontation des comportements à changer.

- **Résolution de problèmes** : impliquant l'enquête, le classement et l'exploration des problèmes, la fixation d'objectifs et la conclusion de contrats, l'élaboration de stratégies et le suivi continu.

- **Relation positive** : le travailleur doit être ouvert et honnête, empathique, capable de remettre en question et de ne pas minimiser les rationalisations, non blâmable, optimiste, capable d'exprimer les sentiments et les problèmes du client et des membres de sa famille, en utilisant une autodivulgation et un humour appropriés.

Le développement de relations efficaces nécessite l'utilisation de la communication, de l'engagement, du conseil et des compétences interpersonnelles. Les tentatives d'influencer positivement les délinquants exigent que ces compétences soient déployées dans le cadre de relations fondées sur la légitimité morale aux yeux des délinquants. Ces relations sont importantes pour créer un environnement dans lequel les délinquants sentent qu'ils peuvent faire confiance aux agents et, dans une large mesure, ont un certain désir de respecter leurs obligations. Il est peu probable que l'on puisse obtenir quoi que ce soit dans le cadre du travail avec les délinquants tant que de telles relations de travail efficaces n'auront pas été établies puis maintenues (McNeil et al, 2005).

En même temps, il est important de reconnaître que pour les délinquants, le processus de changement est difficile et long, interrompu par de fréquents revirements et rechutes. Cela peut nécessiter que les agents des services correctionnels utilisent leurs compétences relationnelles pour travailler avec les délinquants afin de développer de nouveaux "récits" sur leur propre identité et leur capacité à prendre leur vie en main plutôt que de rester victimes des circonstances (Maruna, 2000 ; Farrall, 2002 ; Burnett, 2004).

Les recherches émergentes dans le domaine des relations entre les agents et les bénéficiaires décrivent le double rôle des agents correctionnels communautaires et son importance pour la réussite des délinquants (Paparozzi et Gendreau, 2005 ; Skeem et Manchak, 2008). Les agents des services correctionnels communautaires ont souvent du mal à définir leur rôle : doivent-ils se concentrer sur l'application de la loi et la responsabilisation, ou sur la réinsertion et le soutien social ? La réponse est les deux. Un équilibre entre les approches de supervision et les approches relationnelles donne des résultats optimaux.

#### **Étude de cas : La surveillance communautaire proactive du Maryland**

Dans le Maryland, un modèle de surveillance communautaire proactive (PCS) a été développé pour travailler avec les délinquants. Le modèle adopte une approche risque-besoin-réceptivité où l'agence utilise un outil de risque et de besoin pour identifier les prises en charge et les niveaux de contrôle appropriés, puis affecte les délinquants à ces services. Dans le cadre de cette approche, un environnement d'apprentissage social est créé qui rend les agents de surveillance actifs pour faciliter le changement des délinquants.

L'environnement d'apprentissage social utilise des stratégies de gestion comportementale basées sur la recherche pour travailler avec les personnes supervisées en identifiant des objectifs comportementaux réalistes et pertinents, et en mettant en œuvre des stratégies pour que les personnes supervisées atteignent ces objectifs. Le processus est conçu pour engager les personnes supervisées dans le processus de supervision et pour accroître leur engagement et leur

appropriation des objectifs. Les personnes supervisées adaptent la période de supervision à leurs besoins et objectifs personnels tout en satisfaisant les objectifs de sécurité publique de la supervision. L'objectif est de responsabiliser le délinquant.

Le personnel joue le rôle d'un gestionnaire du comportement qui aide les personnes surveillées à apprendre leur propre comportement, à comprendre les liens entre leur comportement et leur implication dans le système de justice pénale, et à élaborer des réponses à leur comportement. Il s'agit de s'éloigner des mécanismes traditionnels de responsabilité pour passer à des modèles de prise de décision partagée où le délinquant pèse les différentes méthodes permettant d'améliorer les résultats négatifs.

Les résultats ont été impressionnants. L'évaluation a montré que les délinquants qui étaient suivis dans le cadre du modèle PCS étaient moins susceptibles d'être arrêtés à nouveau et moins susceptibles de faire l'objet d'un mandat d'arrêt pour infraction technique. Cela a conduit à ce que le personnel perçoive son travail comme un facilitateur du changement des délinquants, et travaille avec les délinquants pour améliorer les résultats de la supervision. Le personnel a développé des techniques qui l'ont amené à travailler sur des cas plus difficiles pendant des périodes plus longues afin d'aider le délinquant dans ses efforts pour traiter les facteurs de risque et de besoins criminogènes. (Taxman 2008 ; Taxman et Thanner, 2004 ; Sachwald et al 2006)

Pris ensemble, ces principes peuvent améliorer les résultats en matière de sécurité publique et garantir une utilisation efficace des ressources. Toutefois, la connaissance de ces principes ne suffit pas à garantir leur efficacité. Les systèmes correctionnels et les organisations qui les composent doivent mettre en place les systèmes nécessaires pour soutenir les principes, les employés doivent avoir les compétences requises pour mettre en œuvre les principes et la qualité de la mise en œuvre doit être régulièrement contrôlée afin que des améliorations puissent être apportées. Cela nécessite un changement fondamental dans la façon dont les organisations exercent leurs activités. Le chapitre suivant décrit les approches pour la mise en œuvre des EBP, suivi d'un chapitre sur le développement d'une organisation basée sur des preuves.

---

## **CHAPITRE 4 : MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES FONDÉS SUR DES DONNÉES PROBANTES**

L'alignement des huit principes fondés sur des données probantes sur les pratiques commerciales de base d'une organisation est un défi important et déterminera en grande partie l'impact de l'organisation sur la réduction durable de la récidive. Afin d'accomplir ce changement vers une orientation vers les résultats, les praticiens doivent être prêts à se consacrer à une mission qui se concentre sur la réduction durable de la récidive, et à opérationnaliser cette mission aux niveaux individuels, organisationnelle et du système. À chacun de ces niveaux, une planification approfondie, complète et stratégique sera nécessaire pour réussir. L'identification, la hiérarchisation et la formulation de plans opportuns pour traiter ces questions particulières sont des tâches qui exigent

une collaboration au niveau du système et une attention particulière au développement organisationnel (voir les chapitres 5 et 6).

Une mise en garde essentielle s'impose ici : la mise en œuvre est une mise en garde ; le diable est dans les détails. Cependant, il existe une littérature utile concernant les principes de mise en œuvre. Avant de se lancer dans un projet de mise en œuvre ou de planification stratégique, il est recommandé de procéder à un examen succinct de cette littérature (Bernstein et al, 2001 ; Durlak, 1998 ; Ellickson et al, 1983 ; Gendreau et al, 1999 ; Henggeler et al, 1997 ; Harris & Smith, 1996 ; Mihalic & Irwin, 2003 ; Mihalic et al, 2004 ; Burke, 2008 ; Crime and Justice Institute, 2009). Le présent chapitre propose quelques suggestions pour relever le défi de la mise en œuvre.

## 1. Comprendre les composantes des interventions correctionnelles

Dans un premier temps, il est instructif d'examiner les composantes des services pénitentiaires et la manière dont elles devraient être liées les unes aux autres. Une façon de déconstruire une intervention en milieu ouvert à des fins de planification ou d'évaluation est de considérer les différents aspects de l'intervention qui pourraient influencer le potentiel de changement de comportement d'un délinquant. Les chercheurs et les praticiens sont prompts à reconnaître un certain nombre d'éléments communs à tous les programmes qui ont un certain impact potentiel sur des résultats tels que la récidive :

**Les compétences des agents** - un large éventail de relations interpersonnelles continues se rapportant spécifiquement aux compétences de communication et aux interactions exercées entre les personnels et les délinquants ;

**Les décisions relatives à la nature des interventions** : Les décisions de gestion continue des cas qui font correspondre les délinquants à différents niveaux et types de conditions de surveillance ;

**Programmation** – Programmation des modalités de prise en charge, que ce soit dans les interventions ou les actions de contrôle ;

**Sanctions** - détermination de la responsabilité pour les obligations assignées et les conséquences de conformité qui en découlent, c'est-à-dire les renforcements positifs et négatifs ;

**Liens communautaires** - interfaces formelles et informelles avec divers organismes et groupes communautaires ;

**Gestion des cas** - un système de gestion des cas qui relègue les objectifs et les attentes des cas individuels dans un ensemble de politiques et de procédures prescrites

**Organisation** - structures organisationnelles internes (opérationnelles) et externes (environnement politique), techniques de management et culture institutionnelle.

Chacun de ces facteurs peut être considéré comme un processus distinct qui interagit en permanence les uns avec les autres dans tout cadre correctionnel communautaire (par exemple, probation, libération conditionnelle, traitement ambulatoire, résidentiel, etc.) ). Selon la manière dont les processus sont alignés et gérés, ils peuvent soit améliorer, soit diminuer les résultats positifs. Une organisation, par exemple, peut offrir un excellent programme de renforcement des compétences cognitives qui bénéficie d'un bon soutien en matière de recherche, mais qui est dispensé par des agents dont la formation ou les compétences sont limitées. Inversement, une organisation peut être structurée de manière à ce qu'il n'y ait pas de différenciation des services (des prises en charge à taille

unique) et que les programmes bénéficient d'un soutien limité ou négligeable en matière de recherche, mais les compétences générales des agents sont excellentes. Une interprétation large de la recherche existante suggère que chacun des sept facteurs ci-dessus a son propre effet indépendant sur les résultats positifs. L'interaction de plusieurs composantes permet d'obtenir un bénéfice maximal.

Toute organisation désireuse de comprendre et d'améliorer les résultats doit envisager de gérer l'opération comme un ensemble de systèmes hautement interdépendants. La capacité d'une organisation à devenir progressivement plus responsable grâce à l'utilisation de contrôles internes fiables (par exemple, des données) fait partie intégrante de l'EBP. Cette approche est basée sur des pratiques de gestion établies pour mesurer les objectifs de performance et pour atteindre une plus grande responsabilité pour des résultats spécifiques (par exemple, l'amélioration continue de la qualité ou la responsabilité basée sur les résultats). Fournir un retour d'information régulier et précis sur les performances des personnels est associé à une amélioration de la productivité, des bénéfices et d'autres résultats ; sans un accès régulier aux données, les agents ne disposeront pas des informations nécessaires pour modifier leur comportement et améliorer leurs pratiques. Les données sont également utiles pour défendre certaines pratiques auprès des décideurs politiques, des partenaires et de la communauté.

## **2. Traduire les principes en pratique**

La mise en œuvre et l'intégration de ce réseau de pratiques dans le secteur pénitentiaire est un défi considérable qui nécessite un leadership et un engagement forts. Une telle entreprise implique plus que la simple mise en œuvre d'un ou deux programmes recommandés par la recherche. Au minimum, les EBP impliquent de :

- Développer les compétences des agents (connaissances, aptitudes et postures professionnelles) en accord avec les pratiques actuelles soutenues par la recherche (principes n° 1 à 8) ;
- Mettre en œuvre des programmes pour les délinquants conformément aux recommandations de la recherche (principes 2 à 6) ;
- Suivre suffisamment les actions des personnels et les programmes pour les délinquants afin d'identifier les écarts ou les problèmes de fidélité (n°7) ;
- Obtenir régulièrement des preuves vérifiables des résultats obtenus (n° 8) associés aux performances des agents et aux programmes pour délinquants.

La mise en œuvre de ces principes équivaut à révolutionner la plupart des organisations correctionnelles. Néanmoins, de nombreux organismes relèvent ce défi et ont commencé à se concentrer davantage sur les résultats et à modifier leurs priorités. Deux approches fondamentalement différentes sont nécessaires pour une telle modification des priorités. L'une, l'approche extérieure/intérieure, permet d'utiliser les résultats de recherches externes pour modifier les pratiques organisationnelles internes. L'autre, l'approche Intérieur/extérieur, augmente la capacité organisationnelle à mesurer en interne les performances et les résultats des pratiques actuelles. Lorsque ces deux stratégies interdépendantes sont employées, une organisation acquiert la capacité de comprendre ce qui est nécessaire et réalisable pour améliorer ses résultats. Ce qui suit décrit comment ces approches soutiennent les EBP de manière légèrement différente.

### **Approche extérieure/intérieure**

**L'adoption de modèles de programmes soutenus par la recherche favorise une orientation vers les résultats et minimise le syndrome de "réinvention de la roue". Les idées, les pratiques et les**

**stratégies d'intervention issues de la recherche externe peuvent améliorer considérablement l'efficacité de tout programme s'il est mis en œuvre avec une fidélité appropriée.**

Une approche des EBP consiste à accorder une attention stricte à la recherche externe et à introduire avec soin les programmes ou les interventions qui sont soutenus par les meilleures recherches. Il existe un nombre croissant d'exemples de promotion interne de programmes externes fondés sur des données probantes. Le projet Blueprint, mené par le Centre pour l'étude et la prévention de la violence, utilise des recherches externes indépendantes pour promouvoir la mise en œuvre de programmes efficaces pour les jeunes (Mihalic et al. 2001).

L'Institut national de la justice a chargé des chercheurs de mener des études similaires sur les programmes pour adultes et pour jeunes délinquants, en recommandant des programmes en fonction de la qualité du soutien de la recherche (Sherman et al, 1998). Le Washington State Institute for Public Policy, un institut de recherche d'État non partisan, réalise et publie régulièrement des études similaires sur les programmes pour délinquants adultes et mineurs mis en œuvre à Washington (Aos, 1998).

Ces stratégies ont en commun la promotion de modèles de programmes externes soutenus par la recherche dans le cadre de la mise en œuvre et des opérations internes. Il s'agit d'applications externes s'efforçant de reproduire fidèlement des modèles éprouvés. Cette approche est limitée par le fait que les caractéristiques environnementales, culturelles et opérationnelles varient selon les organisations et ont souvent un effet significatif sur l'efficacité des programmes (Palmer 1995 ; Mihalic & Irwin, 2003). Ainsi, la deuxième approche interne de la pratique fondée sur des données probantes s'intéresse à ces facteurs internes.

<b>Le projet Blueprints</b>
Le projet Blueprint, mené par le Centre pour l'étude et la prévention de la violence (CSPV), a examiné la littérature sur plus de 500 programmes différents avec des jeunes à risque ou délinquants. Dix programmes répondaient aux critères stricts du CSPV en matière de soutien scientifique. Ces programmes ont été qualifiés de "Blueprint", tandis que les programmes qui répondaient partiellement aux critères étaient qualifiés de "Prometteurs" (Mihalic et al. 2001).
Le CSPV a documenté les détails opérationnels de ces programmes et a distribué les descriptions aux praticiens, en soulignant l'importance de maintenir la fidélité aux modèles de programmes.
Les programmes qui étaient scientifiquement déterminés à produire des résultats systématiques et significatifs ont été identifiés et mis en avant au sein d'un carrefour d'échange central (Mihalic et al, 2004).

**Approche interne/externe**

**L'élaboration et le maintien de contrôles internes permanents, en particulier les contrôles d'information liés aux composantes clés des services (par exemple, les interventions ciblées, le dosage des prises en charge, la participation et l'observance des traitements, etc.**

La littérature de recherche sur l'évaluation, la performance et l'audit des programmes souligne que l'insuffisance des contrôles de l'information non seulement entrave l'évaluation des programmes, mais aussi leur performance (Bernstein et al, 2001 ; Burrell, 1998 ; Dilulio et al, 1993 ; Gendreau & Andrews, 2001 ; Lipton et al, 2000 ; Mee-Lee et al, 1996 ;). Ces problèmes de contrôle interne apparaissent non seulement dans les recherches sur l'évaluation des programmes, mais aussi dans le développement organisationnel, les activités et l'analyse des systèmes.

Les contrôles internes fournissent des informations et des mécanismes permettant de s'assurer qu'une organisation accomplira sa mission (c'est-à-dire la réduction de la récidive). Pour les organismes ayant historiquement une orientation de "commandement et contrôle" des corrections, la transition vers des corrections axées sur les résultats est souvent importante (Burrell 1998 ; Dilulio et al 1993 ; Lipton et al. 2000). Par conséquent, le développement de nouvelles méthodes de collecte d'informations opérationnelles, puis de partage et d'apprentissage de celles-ci constitue une grande partie de la transition de la gestion de la détention à l'orientation vers les résultats dans les services correctionnels.

Les contrôles d'information nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles ou de meilleures pratiques se concentrent spécifiquement sur les éléments clés des pratiques souhaitées. Ils comprennent un processus continu d'identification, d'évaluation et de compte rendu des processus et fonctions opérationnels clés. Une organisation ou un organisme dispose de nombreuses options concernant les éléments à évaluer. En voici quelques exemples :

- **Les évaluations des délinquants**, telles que les niveaux de risque, les besoins criminogènes et la motivation.
- **Les évaluations opérationnelles**, telles que la répartition des dossiers par risque, la référence aux interventions appropriées, la disponibilité des programmes, l'intégrité des programmes et les normes d'assurance qualité des programmes.
- **Les évaluations relatives aux employés**, telles que les compétences interpersonnelles, la capacité à discerner les pensées et les comportements antisociaux, ainsi que les attitudes et les croyances concernant les interventions.

Bien que de nombreux exemples d'évaluations potentielles soient disponibles dans la littérature, c'est en fin de compte à chaque organisation qu'il appartient de décider quelles sont les données disponibles et les plus utiles pour suivre les progrès.

### **3. Application des principes au niveau des cas, des organisations et des systèmes**

Les huit principes fournissent une feuille de route pour l'intervention au niveau d'un cas individuel, avec le potentiel de réduire la probabilité de récidive. Toutefois, à bien des égards, les principes sont universels au comportement humain et organisationnel, et ils peuvent également être appliqués aux organismes et aux systèmes qui tentent de modifier leur comportement collectif. L'application des principes au niveau des prises en charge, de l'organisation et du système est décrite ci-dessous.

#### **Niveau des prises en charge**

Au niveau des prises en charge, l'implication logique est qu'il faut évaluer (principe n°1) afin de trier et de cibler les interventions ( n°3), et qu'il est bénéfique de commencer à renforcer la motivation des délinquants ( n°2) avant de les engager dans des activités de renforcement des compétences (n°4). De même, le renforcement positif de nouvelles compétences (n° 5) est plus pertinent après que les compétences ont été introduites et enseignées (n° 4) et au moins partiellement avant le réalignement du délinquant avec les groupes prosociaux et amis (n° 6). La septième (évaluer) et le huitième principe (fournir un retour d'information) doivent suivre les activités décrites dans l'ensemble des principes de procédure. L'évaluation de la disposition d'un délinquant à changer ainsi que de sa capacité à utiliser les compétences nouvellement acquises est possible tout au long du continuum de la gestion des cas. Ces deux derniers principes peuvent et doivent être applicables après n'importe lequel des principes précédents, mais ils peuvent également être considérés comme cumulatifs et fournir un retour d'information à la fois à l'agent et au client sur l'ensemble du processus de gestion des cas.

## Niveau de l'organisation

Ces principes, lorsqu'ils sont appliqués au niveau de l'organisation, permettent d'aligner plus étroitement le comportement des agents et les opérations de l'organisation sur les EBP. L'évaluation initiale du climat et de la culture organisationnels, suivie d'un renforcement de la motivation, aidera les agents à se préparer aux changements importants à venir. Les priorités de l'organisation doivent être clarifiées et de nouveaux protocoles doivent être établis et formés, avec de nombreuses possibilités pour les personnels de mettre en pratique leurs nouvelles compétences et de recevoir un retour d'information.

L'augmentation des renforcements positifs et récompenses pour les employés qui font preuve de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire est simple et constitue une norme acceptée dans de nombreuses organisations. Le sixième principe concernant l'apport d'un soutien continu aux communautés naturelles peut être lié au travail d'équipe au sein de l'organisation ainsi qu'avec les parties prenantes externes. Les septième et huitième principes concernent principalement le développement de systèmes d'assurance qualité, à la fois pour fournir des données sur les résultats au sein de l'organisation, mais aussi pour fournir des données permettant de promouvoir l'organisation auprès des partenaires externes.

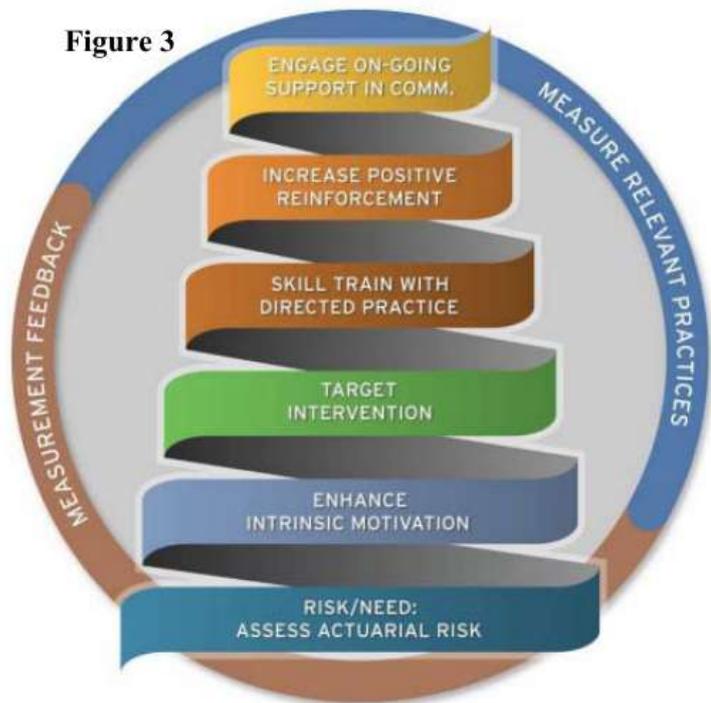
## Niveau du système

L'application des principes au niveau du système n'est fondamentalement pas différente de celle au niveau de l'organisation. Le financement, pour la plupart des systèmes, passe par des agences étatiques et locales ayant des responsabilités juridictionnelles ou de surveillance. Il est essentiel de démontrer la valeur des EBP à ce niveau afin de pouvoir plaider efficacement en faveur d'une augmentation des financements futurs. Une autre distinction dans l'application des principes au niveau du système est la nécessité d'intégrer les politiques et les pratiques. Les principes des EBP doivent être compris et soutenus par les décideurs politiques afin que l'élaboration de politiques appropriées coïncide efficacement avec leur mise en œuvre. Une fois qu'un système oriente de manière décisive sa mission vers un résultat tel qu'une réduction durable de la récidive, il incombe au système de s'appuyer délibérément sur des méthodes et des principes scientifiques. Cela nécessitera des plans de mise en œuvre coordonnés, une communication, une formation polyvalente et une responsabilisation, ainsi que le maintien de l'état d'esprit des organisations qui doivent faire face aux complexités de la mise en œuvre du PEB.

## 4. Lignes directrices recommandées pour la mise en œuvre d'interventions efficaces

Vous trouverez ci-dessous sept lignes directrices recommandées pour la mise en œuvre d'interventions efficaces, basées sur la sagesse et l'expérience collectives des professionnels du domaine. Ces lignes directrices sont basées sur des recherches préliminaires récentes sur la mise en

Figure 3



œuvre ; elles ne sont pas nécessairement fondées sur des connaissances scientifiquement testées. (Pour plus de détails sur les recherches relatives à la mise en œuvre, voir Fixen et al., 2005)

### **I. Limiter les nouveaux projets aux initiatives liées à la mission.**

Une identification claire et une concentration sur la mission sont essentielles au sein des entreprises et des organismes publics les mieux gérés. Lorsque la portée de la mission s'en trouve modifiée, cela a un effet négatif sur les progrès, le moral et les résultats. (Ellickson et al, 1983 ; Harris & Smith, 1996 ;)

### **II. Évaluer les progrès des processus de mise en œuvre à l'aide de données quantifiables.**

Le suivi de la mise en œuvre des systèmes pour obtenir des informations récentes et valides sur les progrès, les obstacles et les changements d'orientation est essentiel à la réussite du projet. Ces systèmes de suivi ne peuvent pas toujours être conçus à l'avance, mais les plans de mise en œuvre doivent prévoir des procédures pour obtenir ce type d'informations continues. (Burrell, 2000 ; Dilulio et al, 1993 ; Gottredson & Gottfredson, 2002 ; Harris & Smith, 1996 ; Klein & Teilmann 1980 ; Mihalic & Irwin, 2003 ; Mihalic et al, 2004 ; Palmer, 1995)

### **III. Reconnaître et accommoder les dérogations professionnelles avec une responsabilité adéquate.**

Aucun outil d'évaluation, aussi sophistiqué soit-il, ne peut (ou ne devrait) remplacer le jugement professionnel d'un praticien qualifié. Dans certains cas, seul le jugement humain peut intégrer et faire les distinctions subtiles nécessaires pour reconnaître et renforcer de manière adéquate les progrès moraux ou comportementaux. Toutes les dérogations professionnelles, tant aux niveaux de supervision supérieurs qu'inférieurs, doivent être documentées de manière adéquate, défendables et explicites. (Andrews, et al, 1990 ; Burrell, 2000 ; Clear, 1981 ; Gendreau et al, 1999)

### **IV. Mettre l'accent sur le développement des personnels, y compris la sensibilisation à la recherche, le développement des compétences et la gestion des processus de changement individuel et organisationnel, dans le cadre d'un programme complet de formation ou de développement des ressources humaines.**

Les personnels doivent acquérir une connaissance raisonnable des recherches pertinentes, et ils doivent être activement engagés dans le processus de changement. Depuis les années 1990, le volume et la qualité des recherches liées aux services correctionnels ont connu une croissance considérable. Une grande partie des recherches les plus récentes sont directement liées à la pratique opérationnelle quotidienne ; il incombe donc aux professionnels du secteur de se tenir au courant de cette littérature. La littérature de recherche actuelle comprend des enquêtes internes, des ressources Internet et d'autres articles du secteur public, ainsi que des publications dans des revues professionnelles et universitaires. Cette littérature évolue également et devient de plus en plus internationale et interdisciplinaire. Il incombe aux dirigeants des organisations de contribuer à la diffusion efficace des résultats des recherches des résultats de recherches récentes concernant les catégories respectives de professionnels. Des administrateurs, des responsables de l'information, des formateurs et d'autres ambassadeurs organisationnels bien informés sont nécessaires pour faciliter cette fonction dans les grandes agences ou systèmes. Le respect de ce principe est essentiel à la promotion des organisations apprenantes. (Andrews, 1989 ; Baer, et al, 1999 ; Durlak, 1998 ; Gendreau, et al, 1999 ; Harland, 1996 ; Klein & Teilmann 1980 ; Latessa, et al, 2002 ; Taxman & Byrne, 2001 ; Taxman, 2002 et 2008)

## **V. Mesurer régulièrement les pratiques des agents (attitudes, connaissances et compétences) qui sont considérées comme liées aux résultats.**

Les processus et pratiques critiques des employés doivent être régulièrement contrôlés de manière précise et objective afin d'informer les gestionnaires de l'état des processus mis en oeuvre. Ces mesures se font à plusieurs niveaux (au niveau de la structure, par exemple : le turnover et les croyances culturelles de l'organisation ; et individuelles, par exemple : les compétences en matière d'entretiens et la capacité à identifier les distorsions cognitives) et devraient être organisées en conséquence et maintenues dans des bases de données permanentes, à la fois pour soutenir le développement de la direction et des personnels. Il peut s'agir d'un examen des informations relatives à l'évaluation et au plan d'intervention pour en vérifier l'exactitude et l'adéquation avec les besoins du délinquant ; d'une observation et d'un retour d'information sur les techniques d'interaction des agents ; ou d'une évaluation de la mise en place de groupes de traitement cognitif et comportemental. Les évaluations et le retour d'information doivent être effectués dans un esprit d'amélioration continue de la qualité. (Bernstein, 2001 ; Gendreau, et al, 1999 ; Henggeler et al, 1997 ; Miller & Mount, 2001)

## **VI. Fournir aux personnels un retour d'information opportun, pertinent et précis concernant les performances liées aux résultats.**

Les programmes et les agences qui veulent produire de meilleurs résultats apprendront en fin de compte à accorder plus d'attention à ce qui est impliqué dans la production de leurs propres résultats. Au départ, les agences ont beaucoup à apprendre et à intégrer dans leur politique à partir de la littérature de recherche en matière pénitentiaire. Cependant, en fin de compte, pour parvenir à des adaptations plus profondes et à un soutien organisationnel des pratiques efficaces, des évaluations immédiates, objectives et internes de l'organisation respectives seront systématiquement nécessaires.

Au niveau de l'organisation, l'appréciation de l'évaluation des résultats commence par l'établissement de mesures de performance pertinentes. La mesure de la performance implique une relation entre une activité donnée et un résultat ou un produit donné. Ces types de mesures peuvent être établis soit au niveau de l'organisation, soit au niveau de l'individu, et il existe plusieurs questions importantes liées à l'établissement de mesures de performance efficaces :

- 1) Si un certain type de performance vaut la peine d'être mesuré, il vaut la peine d'être mesuré correctement (avec fiabilité et validité) ;
- 2) Tout type d'activité des personnels ou des délinquants vaut la peine d'être mesuré s'il est lié de manière fiable à des résultats recherchés ;
- 3) Si les mesures de performance satisfont aux deux conditions ci-dessus, ces mesures doivent être générées de manière routinière et mises à la disposition des personnels et/ou des délinquants, de la manière la plus conviviale possible.

Les principaux ingrédients de tout système correctionnel ou programme de traitement sont les personnels et les délinquants. Par conséquent, lorsqu'un engagement est pris de mettre davantage l'accent sur les résultats, il incombe aux gestionnaires et aux personnels à tous les niveaux d'apprendre à mieux mesurer les agents, les délinquants et leurs interactions. Cette dernière est un processus évolutif et continu plutôt qu'un changement des composantes opérationnelles. Quelques exemples de mesures de performance prometteuses au niveau organisationnel sont : la proportion de manques en matière de ressources à différents niveaux de traitement ; le degré de mise en oeuvre et la fidélité au programme ; le turnover du personnel ; et les normes culturelles organisationnelles. Les exemples de mesures prometteuses au niveau des performances professionnelles sont : l'adéquation des compétences en matière de communication ; la cohérence de certaines fonctions (par exemple, l'évaluation, la planification des prises en charge, les orientations de traitement) ; et les scores moyens

de progression dans les prise en charge pour les indicateurs de risque dynamique des délinquants. (Burrell, 1998 ; Bogue, 2002 ; Carey, 2002 ; Henggeler, 1997 ; Lipton, et al, 2000 ; Maple, 2000 ; O'Leary & Clear, 1997 ; Taxman 2008)

## **VII. Utiliser des niveaux élevés de légitimation des à partir des données pour permettre la mise en place de services de justice communautaire/correction appropriés.**

En ce qui concerne la réduction durable de la récidive, les recherches indiquent que le réseau et l'infrastructure des services de prise en charge constituent la ressource la plus précieuse à laquelle les organismes de justice pénale peuvent accéder. La collaboration et l'apport d'un soutien à la recherche et à l'assurance qualité aux prestataires de services locaux améliorent la compréhension entre les organismes, la crédibilité des services et les efforts de planification à long terme. Cela contribue également à la stabilité et à l'expansion des services de prise en charge. (Bogue, 2002 ; Corbett, et al, 2000; Gendreau 1996 ; Maple, 1999 ; Meyers et al Smith, 2005)

Ces éléments ne peuvent pas être mis en place du jour au lendemain. Il appartient à chaque organisation de déterminer un rythme de mise en œuvre adapté à son niveau de préparation et aux ressources disponibles. Quels que soient le rythme et les stratégies employées, une organisation doit être prête à consacrer du personnel et du temps à cet effort. L'élaboration et le partage d'un plan qui énonce des stratégies détaillées et des calendriers de mise en œuvre faciliteront à la fois la communication et la mise en œuvre elle-même. De nombreuses agences trouvent utile de désigner un personnel pour superviser l'initiative, la maintenir dans radar de tout le monde et faire avancer la mise en œuvre. La mise en œuvre exige un investissement en temps dans toute l'organisation, mais elle est rentable en réduisant le temps consacré à un travail inefficace et inutile.

---

## **CHAPITRE 5 : DIRIGER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET SON DÉVELOPPEMENT**

Pour réussir à passer à une supervision et à une prestation de services efficaces et fondées sur des preuves, il est nécessaire de procéder à un développement et des changements organisationnels importants. Les organisations doivent repenser leurs missions et leurs valeurs, acquérir de nouvelles connaissances et compétences, adapter leur infrastructure pour soutenir de nouvelles façons de faire et transformer leur culture organisationnelle. Il s'agit là de tâches difficiles qui exigent une direction énergique et dynamique, avec la volonté de mettre l'accent sur les principes fondés sur des données probantes, tant dans le développement organisationnel que dans la prestation de services.

Ce chapitre s'inspire largement de *The Fifth Discipline* (1990) de Peter Senge et de *Creating Public Value* (1995) de Mark Moore. Les modèles de Senge et Moore fournissent un cadre sur lequel les organisations peuvent commencer leur travail interne et ainsi appliquer des principes fondés sur des preuves pour réaliser des changements organisationnels (voir l'annexe 2).

Les concepts et les stratégies de développement organisationnel présentés dans ce chapitre reflètent les principes d'intervention efficace fondés sur des données probantes exposées dans les chapitres précédents. De nombreux principes de changement de comportement s'appliquent à toutes les personnes, qu'elles soient délinquantes ou non, de sorte que des approches parallèles peuvent être utilisées pour gérer les prises en charge des délinquants et modifier leur comportement, ainsi que pour gérer les organisations et modifier le comportement organisationnel (Latessa, 2004). Ces principes comprennent : l'évaluation, l'intervention et le suivi/évaluation. Les concepts sont suffisamment larges pour s'adapter à la plupart des efforts de développement organisationnel en cours, tout en étant suffisamment simples et directs pour permettre une mise en œuvre guidée dans les services en milieu ouvert.

Le passage à une approche de gestion organisationnelle fondée sur les preuves peut nécessiter des changements importants dans la façon de mener les activités. Certains changements peuvent concerner la manière dont les personnels sont recrutés et embauchés, dont ils exercent leurs fonctions, dont ils reçoivent un retour d'information sur leurs performances et dont ils interagissent entre eux, avec les délinquants et avec les partenaires. Si les stratégies qui suivent peuvent aider à guider les dirigeants vers l'objectif de mise en œuvre de pratiques fondées sur des données probantes, tant pour la surveillance des délinquants que pour la gestion organisationnelle, les dirigeants doivent être préparés aux défis inhérents à la conduite d'un tel processus de transition.

Ce chapitre n'est pas destiné à servir de traité définitif sur le changement organisationnel, mais plutôt de point de départ ou de mise à jour pour les juridictions qui travaillent à la mise en œuvre de principes fondés sur des données probantes dans les services correctionnels communautaires. Il aidera les responsables à :

- développer le climat *le plus productif possible* pour mettre en œuvre des principes fondés sur des données probantes au niveau organisationnel ;
- fournir un *environnement d'apprentissage* positif et mettre l'accent sur l'amélioration des capacités organisationnelles ; et
- se concentrer sur le *changement systémique* par rapport à des événements isolés ou des projets pilotes.

L'objectif est de stimuler les questions et la discussion sur le processus de changement et sur la manière dont il pourrait se dérouler dans différentes organisations. Les dirigeants d'organisations souhaitant entreprendre ce niveau de changement systémique doivent commencer par se poser les questions décrites dans le chapitre.

## **1. Gestion organisationnelle : Évaluation, intervention et suivi/mesure**

Les trois étapes d'évaluation, d'intervention et de suivi/mesure sont des processus essentiels à suivre pour assurer le succès du changement et du développement organisationnels, de la même manière qu'ils font partie intégrante de l'intervention auprès des clients.

### **i) Évaluation/diagnostic**

L'évaluation détermine le statut actuel d'un individu, d'une organisation et/ou d'une pratique en fournissant des informations sur le potentiel et les options de changement. Les stratégies d'évaluation comprennent :

- Enquêtes (recueillir des informations soit par autodéclaration, soit par rapport à un tiers. Les modèles d'enquête peuvent être utilisés de manière standard ou personnalisés pour répondre à des besoins organisationnels spécifiques).
- Entretiens
- Observation
- Examen et analyse des données

## ii) Intervention

Les activités d'intervention sont conçues pour répondre aux besoins/problèmes identifiés dans le processus d'évaluation/diagnostic. Les stratégies d'intervention comprennent :

- La planification stratégique
- Restructuration des systèmes
- Gestion du changement
- Formation d'équipes
- Coaching et mentorat
- Enseignement/formation
- Activités de renforcement et de développement des compétences
- Solliciter et utiliser les contributions de l'ensemble de l'organisation pour créer un sentiment d'appartenance
- Activités de retour d'information (feedbacks), telles que les évaluations à 360 degrés (évaluations du leadership à partir de points de vue multiples) pour des individus ou des groupes
- Planification des successions

## iii) Suivi et mesure des performances

Le suivi et la mesure des performances à court et à long terme fournissent des données sur l'évolution des connaissances, des compétences, des attitudes et des comportements. Parmi les types de mesures, on peut citer :

- Les mesures de processus fournissent un retour d'information tout au long du processus de changement.
- Les mesures des résultats démontrent l'impact au niveau individuel et organisationnel.
- Individuel : Mesure les changements réels dans les connaissances, les compétences, les attitudes et/ou le comportement. Les outils de mesure comprennent les enquêtes, l'évaluation des performances et l'analyse des données.
- Organisationnel : Mesurer l'amélioration de la productivité ainsi que les progrès vers les objectifs organisationnels. Les outils de mesure comprennent les enquêtes et l'analyse des données.

L'échelle de ces trois étapes varie d'une organisation à l'autre, mais la mise en œuvre d'un processus permettant d'évaluer et de traiter les principaux problèmes organisationnels est essentielle pour créer un environnement propice au changement.

## 2. Conduire le changement organisationnel

*Le leadership est l'art de mobiliser les autres pour lutter en faveur d'aspirations communes.  
(Kouzes & Posner, 2007)*

Certaines qualités de leadership sont essentielles pour gérer le changement organisationnel : capacité de réflexion, reconnaissance des forces et faiblesses personnelles, volonté de prendre des risques et de recevoir un retour d'information, capacité de motiver les autres et démonstration des principes fondamentaux d'honnêteté, d'ouverture, de respect et de confiance.

L'art du leadership consiste à choisir la manière dont on va influencer les gens. Des situations différentes nécessitent des styles et des stratégies de leadership différents. Les dirigeants sont plus efficaces lorsqu'ils créent un désir partagé par un groupe d'atteindre un objectif ou d'aller dans une direction particulière.

Dans le secteur public, on attend des dirigeants qu'ils expriment les valeurs qui sous-tendent leurs convictions quant aux changements nécessaires. Répéter ces valeurs tout au long du processus de changement contribue à les cimenter.

Une direction organisationnelle forte et flexible est la clé du succès ou de l'échec de tout effort de changement. C'est particulièrement vrai lors de la mise en œuvre de pratiques fondées sur des preuves dans les services de milieu ouvert en raison de la complexité de la mise en œuvre des changements dans le système de sécurité publique (Latessa, 2004).

La nature systémique du système de sécurité publique exige que les dirigeants identifient, créent et montrent leur valeur aux parties prenantes internes et externes. Dans son ouvrage *Creating Public Value*, (1995), Mark Moore met l'accent sur une hypothèse clé pour tout service fourni par le secteur public : le service ou le produit apporte une valeur à divers électeurs.

**Figure 4**

Les dirigeants du secteur public doivent s'attacher à : définir la valeur que leur organisation apporte au public ; susciter le soutien de l'organisation et de ses services à mesure qu'ils s'alignent sur cette valeur ; et veiller à ce que la capacité organisationnelle nécessaire existe pour atteindre cette valeur.



Les dirigeants du secteur public doivent s'attacher à : définir la valeur que leur organisation apporte au public ; obtenir le soutien de l'organisation et de ses services à mesure qu'ils s'alignent sur cette valeur ; et veiller à ce que la capacité organisationnelle nécessaire existe pour atteindre cette valeur.

Les dirigeants d'organismes correctionnels communautaires intéressés par la création de valeur par la mise en œuvre de ce niveau de changement systémique doivent évaluer leur aptitude à diriger une transition intensive. Cela nécessite une évaluation approfondie de leurs propres forces et faiblesses ainsi que de celles de leur organisation. Le développement et la direction d'une organisation qui non seulement fournit une valeur publique, mais fonctionne également comme une organisation apprenante, nécessitent la capacité et la volonté de pratiquer des styles de leadership collaboratifs, orientés vers les résultats et basés sur les données, plutôt que des styles de leadership plus traditionnels et autoritaires.

Les dirigeants doivent également être prêts à accepter les défis liés au changement de culture organisationnelle afin de tirer pleinement parti des avantages d'une sécurité publique accrue et d'une réduction de la récidive rendue possible par la mise en œuvre de principes fondés sur des données probantes dans les services correctionnels communautaires.

### **Style de leadership**

Traditionnellement, les organismes de sécurité publique s'appuient sur des modèles de gestion hiérarchique et d'autres modèles de gestion de commandement et de contrôle hautement stratifiés. Ces modèles entravent la mise en œuvre réussie de pratiques fondées sur des données probantes et nécessitent des changements importants dans la structure organisationnelle et la philosophie du leadership afin de déterminer quand la hiérarchie est appropriée et quand une prise de décision participative est nécessaire. Des changements sont également nécessaires dans la pratique, la supervision, le recrutement, l'embauche, la formation, les plans de travail et les systèmes de récompenses.

Le rôle du leadership dans la mise en œuvre de ce niveau de changement systémique est la clé de son succès. Les dirigeants doivent être prêts à s'engager dans les étapes suivantes du processus :

- Créer une vision
- Identifier les partenariats
- Élaborer des stratégies pour réaliser la vision
- Rechercher un accord avec les partenaires concernant la vision et les stratégies
- Utiliser des stratégies d'amélioration des processus
- Identifier et collecter les données sur les résultats
- Revoir et affiner les processus et les résultats

### **Créer une vision**

Avant que le processus de changement ne commence, il faut avoir une vision claire de ce à quoi ressemblera l'organisation modifiée. Cette vision doit être articulée dans une déclaration concise décrivant l'organisation modifiée et la manière dont elle interagit avec les autres, notamment les bénéficiaires des services, les partenaires du système et les employés. Par exemple, la déclaration de vision pour la division des libérations conditionnelles et de la probation du ministère de la Sécurité publique du Maryland est la suivante:

*La Division de la libération conditionnelle et de la probation a pour vision de devenir un organisme correctionnel communautaire complet qui travaille en collaboration avec les*

*organismes de justice pénale, les communautés et les prestataires de services pour prévenir et interrompre le comportement criminel des personnes en probation, des libérés conditionnels et des autres personnes surveillées. La division identifiera et mettra en œuvre des pratiques fondées sur des preuves pour faciliter la réinsertion réussie des personnes surveillées dans leur famille et leur communauté. La Division développera un environnement de travail sûr et favorable qui encourage tous les employés à réaliser leur potentiel professionnel maximum.*

*Un leadership fort et visionnaire est indispensable. La vision du changement peut être formée dans de nombreuses façons par divers groupes, y compris les dirigeants de l'organisation, les décideurs politiques ou les différentes personnes impliquées. Quelle que soit la manière dont la vision est formée, les dirigeants doivent l'adopter et prendre la responsabilité de définir la direction et le processus de changement de l'organisation.*

Une fois que la direction a cristallisé l'orientation du changement, elle doit avoir une vision globale de l'ensemble de l'organisation et prendre en compte les nombreuses couches de changement qui résulteront du processus. L'orientation de politique publique la plus progressive pour une organisation est insignifiante au niveau du personnel d'exécution et des clients sans leadership et sans action stratégique pour cultiver le changement à tous les niveaux. Le véritable changement se produit au sommet, à la base et entre les deux - c'est à la direction de considérer chacune de ces couches.

## **Communiquer la vision**

Une fois que la direction a clarifié les objectifs organisationnels du changement, l'étape suivante consiste à communiquer la vision. L'implication des employés dans le développement de la vision conduit à un engagement plus important de la part de ces employés et à une communication plus efficace avec eux. Une communication efficace est un ingrédient essentiel à la réussite d'un changement durable, et la direction doit être un modèle d'ouverture et de dialogue permanent. La communication est la clé ! Plus un dirigeant communique clairement les objectifs du changement organisationnel, plus les employés, la communauté, les clients et les décideurs politiques peuvent être utiles. Une fois qu'ils comprennent ce que le leadership cherche à accomplir, ils peuvent aider à atteindre ces objectifs.

La manière dont une idée ou un objectif est communiqué peut être aussi importante que l'objectif ou l'idée elle-même. *Les dirigeants s'occupent à la fois du processus et des résultats.* Ils tirent des conclusions sur la manière dont le message est communiqué ainsi que sur le contenu du message. Par exemple, si un dirigeant communique directement et personnellement une idée à l'organisation, le message a plus d'impact et de signification que s'il est transmis au personnel par la chaîne hiérarchique. Si un dirigeant convoque un groupe de personnels pour discuter d'une question, l'importance de cette question est accrue, simplement par le fait que le dirigeant a pris suffisamment soin de réunir un groupe pour l'aborder.

### **Questions à poser :**

- Y a-t-il une histoire ou une métaphore de ce que l'organisation essaie de devenir ? Pouvez-vous l'esquisser ?
- Si l'organisation atteint ses objectifs de changement, que dira un bénéficiaire de son expérience avec cette organisation ?
- Que dira un membre du public ?
- Que diront les personnels ?
- Quelles sont les facettes de l'organisation qui seront touchées par le changement ?

### **Questions à poser :**

- Quel est votre style de communication personnel ?

Les dirigeants doivent également adapter leurs stratégies de communication aux groupes qu'ils cherchent à atteindre. Les dirigeants doivent penser à leur public à l'avance, réfléchir à la manière dont ils reçoivent l'information et élaborer une stratégie sur la meilleure façon de l'atteindre. La communication doit se faire de manière continue dans toute l'organisation, tant horizontalement que verticalement.

Les dirigeants doivent également être très attentifs à l'impact collectif de décisions apparemment mineures au cours du processus de changement. Par exemple, si les dirigeants déterminent que les agents qui participent et coopèrent activement au processus de changement

seront récompensés, cette stratégie doit être cohérente dans toute l'organisation, même pour les décisions apparemment mineures. Un acte, dans une partie de l'organisation, tel que la promotion d'un membre du personnel qui continue à travailler à l'ancienne manière, peut ne pas sembler pouvoir affecter le processus de changement. Cependant, si cela se produit plusieurs fois dans différentes parties de l'organisation, ces décisions indépendantes et sans rapport entre elles peuvent collectivement envoyer un message qui contredit et sape le processus de changement.

- Quels sont vos points forts et vos points faibles dans ce domaine ?
- Comment l'information est-elle communiquée au sein de votre organisation ?
- Existe-t-il des stratégies de communication plus efficaces pour atteindre des publics multiples ?
- Quels sont les plus grands défis de communication pour l'organisation ?
- Quels sont les comportements des dirigeants, des cadres et des employés qui soutiennent la vision ?

La confiance dans la vision et le leadership de l'organisation se construit par la compréhension et la prise de conscience de la manière dont les décisions sont prises. Les décisions et le processus par lequel elles sont prises doivent être transparents pour les membres de l'organisation. Les bons dirigeants recherchent une large participation à la prise de décision et encouragent la prise en compte de différents points de vue. Après tout, les personnels sont aussi des membres du public et des électeurs. La diversité des points de vue fait la force. Les bons dirigeants veillent également à ce que les décisions prises soutiennent la vision, les valeurs et l'orientation de l'institution. Pour ce faire, le dirigeant doit rester en contact avec le processus décisionnel à de nombreux niveaux de l'organisation afin de s'assurer que l'institution joigne le geste à la parole.

### Identifier les partenariats

Les dirigeants qui cherchent à changer doivent travailler en étroite collaboration avec les employés d'autres organisations et institutions gouvernementales et autres prestataires de services. La collaboration avec les partenaires est essentielle et puissante. Les partenaires, tant internes qu'externes, peuvent être identifiés à l'aide de plusieurs méthodes. Les dirigeants peuvent identifier les partenaires en consultation avec d'autres. Les personnels peuvent procéder à une cartographie du système pour identifier les partenaires inhabituels. L'institution peut organiser des cercles de planification où les partenaires viennent et identifier d'autres partenaires, qui

#### Questions à poser

- Quels sont les divers groupes représentés dans votre organisation ?
- Qui sont les leaders naturels de l'organisation ?
- Quels sont les groupes qui sont négligés ou qui se sentent exclus ?
- Qui peut aider à créer un buzz sur le processus de changement dans votre organisation ?

identifient d'autres partenaires, etc. Toutes ces stratégies peuvent être des moyens efficaces d'identifier les parties prenantes importantes dans le processus de changement.

**Parties prenantes internes :** Les parties prenantes internes seront affectées par le changement organisationnel, certaines plus que d'autres. Il est important que les groupes les plus touchés aient leur mot à dire dans le processus. Une large participation crée un engagement. Les dirigeants doivent tenir compte des multiples niveaux d'autorité dans la chaîne de commandement officielle et des classifications des employés, puis s'assurer que tous ces groupes comprennent la vision du changement souhaité, aient une voix et un moyen de communiquer leurs opinions. Les groupes de travail transversaux peuvent contribuer à atteindre cet objectif en fournissant une représentation de l'ensemble de l'organisation.

Les dirigeants doivent également envisager des réseaux plus informels lorsqu'ils identifient des partenaires internes. Si l'organigramme d'une organisation peut montrer une hiérarchie verticale, les organisations sont rarement aussi clairement définies. Au contraire, les organisations sont des réseaux, avec des dirigeants informels et des courtiers de pouvoir dans toute l'organisation. Les dirigeants efficaces pensent au-delà de la hiérarchie formelle pour s'assurer qu'ils atteignent tous les partenaires clés.

Les groupes de travail transversaux peuvent jouer différents rôles : groupes de réflexion, équipes de suivi de la transition, comités directeurs ayant un pouvoir décisionnel et équipes de mise en œuvre. Les dirigeants doivent définir clairement les rôles et l'autorité de chaque groupe, et des chartes doivent être élaborées lors de la convocation des groupes de travail.

Les chartes aideront à guider les efforts du groupe, à fournir une structure, à décrire les résultats, à clarifier le pouvoir de décision et à codifier le soutien organisationnel et de direction pour le travail du groupe (voir chapitre 6). La communication est une fonction clé de ces groupes de travail et doit être mise en évidence dans leur charte. Une grande partie de leur responsabilité consiste à communiquer en permanence avec l'organisation dans son ensemble au sujet du processus de changement. Pour améliorer la productivité et l'efficacité, tous les groupes doivent être dotés d'un animateur qualifié ou être formés aux principes de base du processus de groupe et de l'animation avant de commencer le travail.

**Parties prenantes externes :** Les changements qu'une organisation subit affecteront également les partenaires externes.

Les organismes correctionnels communautaires sont liés à une foule d'autres organismes et systèmes de justice pénale, de services sociaux et communautaires. Cela signifie que tout changement important et durable au sein d'une organisation nécessite la participation et l'acceptation d'entités externes. Ces organisations devront collaborer à ce processus à chaque étape.

Les organisations partenaires doivent comprendre la valeur que la participation à ce processus de changement a pour elles. Leurs dirigeants doivent savoir comment le fait de soutenir le changement dans les services de probation les aide à accomplir leur mission organisationnelle. L'impact que des changements spécifiques auront sur leur prestation de services doit être parfaitement clair. Les dirigeants doivent tenir compte de ces questions et élaborer des plans spécifiques pour faire participer leurs partenaires.

#### Questions à poser

- Quels partenariats existent actuellement dans votre système ?
- Où de nouveaux partenariats doivent-ils être établis ?
- Comment la participation à ce processus de changement aide-t-elle les partenaires à accomplir leur mission et/ou leur vision ?

## Développer des stratégies pour réaliser la vision

L'élaboration de stratégies permet de faire passer la vision du concept à l'action. Si les stratégies doivent être suffisamment larges pour englober le travail de nombreuses parties de l'organisation, elles doivent également être suffisamment spécifiques pour que des objectifs, des résultats et des plans de travail puissent être élaborés pour les réaliser. Les dirigeants peuvent utiliser de nombreux processus différents pour élaborer des stratégies. Les outils d'élaboration des stratégies doivent équilibrer une large participation à la prise de décision et la création des stratégies les plus innovantes imprégnées de la connaissance des meilleures pratiques. L'importance relative de ces deux questions dans le processus de changement d'une organisation déterminera le choix de l'outil d'élaboration de la stratégie.

Il est essentiel d'associer le plus grand nombre de partenaires internes et externes à l'élaboration de la stratégie, et une conférence de développement à l'échelle du système ou de l'organisation peut être un outil utile. Ce type de conférence est une réunion d'une journée ou plus, au cours de laquelle les participants comprennent la vision et élaborent ensuite, en petits groupes, les stratégies permettant de réaliser cette vision. (Voir l'annexe B, la conférence de recherche, pour avoir un exemple d'une approche possible). Les techniques de conférence permettent souvent d'obtenir une participation et une adhésion maximales, et donnent aux participants la possibilité de comprendre les meilleures pratiques et d'élargir leur réflexion afin de créer une nouvelle orientation novatrice pour l'organisation.

Le groupe transversal de l'organisation peut également être chargé de créer des stratégies. Cette méthode offre des possibilités de contribution à différents niveaux et perspectives dans le cadre d'un processus plus contrôlé. Elle permet également à d'autres points de vue de peser plus lourd dans le processus. Dans le modèle de conférence, les voix des minorités peuvent ne pas être entendues.

Dans une autre méthode, l'équipe de gestion peut utiliser des groupes de partenaires pour examiner et affiner les stratégies - y compris le groupe transversal. Cette méthode ne permet pas d'apporter des contributions aussi diverses aux stratégies. Toutefois, si l'équipe de direction a reçu une formation intensive aux nouvelles pratiques innovantes, elle peut encore créer des stratégies efficaces qui s'appuient sur la littérature. Les stratégies doivent être approuvées et soutenues par les décideurs politiques de la juridiction, quelle que soit la méthode choisie.

### Questions à se poser

- Quel est le degré de participation requis pour établir une confiance maximale dans l'organisation?
- Dans quelle mesure les différentes parties prenantes connaissent-elles les meilleures pratiques afin de les intégrer dans les stratégies ?
- Comment pouvez-vous intégrer au mieux les différents points de vue dans les stratégies ?
- Dans quelle mesure les décideurs politiques souhaitent-ils être impliqués dans le processus d'élaboration des stratégies ?

## Surmonter les résistances

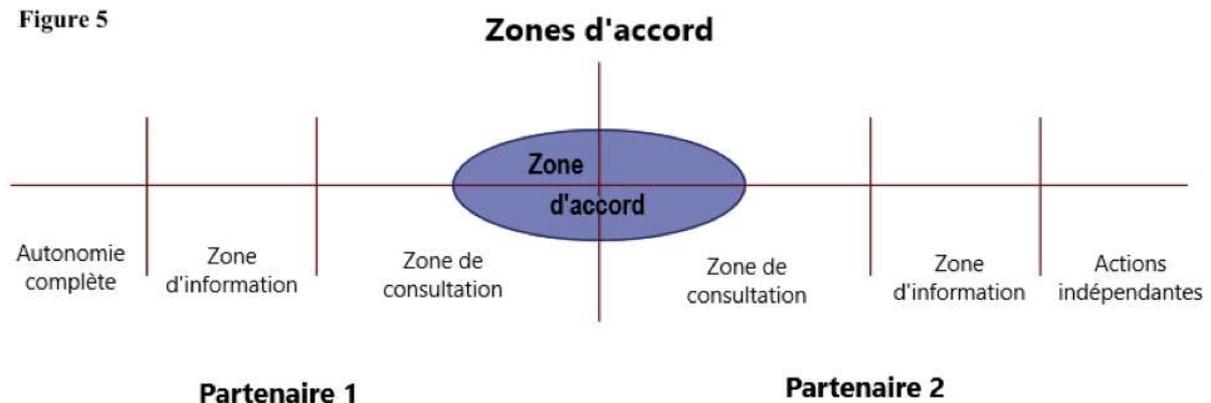
Les dirigeants et les équipes de travail doivent planifier des stratégies pour surmonter les résistances au changement. La résistance des personnels peut être due à l'incapacité de l'organisation à prendre en compte et à éliminer les obstacles liés à l'évolution des conditions de travail, au manque d'outils pour effectuer le nouveau travail, à une mauvaise communication au sein de l'organisation ou à une compréhension insuffisante de la nécessité du changement. Les agents peuvent également ne pas avoir le sentiment de sécurité nécessaire pour maîtriser de nouvelles méthodes de travail et pour

demander de l'aide lorsqu'ils sont en difficulté. Les dirigeants doivent évaluer les besoins des personnels en ce qui concerne la mise en œuvre stratégique du changement, structurer le travail et fournir les outils et les informations nécessaires à la réussite. Par exemple, si la direction demande aux agents de passer plus de temps sur le terrain et moins de temps au bureau, la fourniture d'outils tels que les ordinateurs portables et les smartphones facilitera cette transition. Les dirigeants doivent faire preuve d'empathie, offrir aux employés la possibilité d'exprimer leurs options et leurs préoccupations, et créer un climat de réussite pour que les travailleurs puissent faire leur travail. Les changements de culture sont difficiles à accepter pour les travailleurs, mais peuvent être facilités par des dirigeants responsables et réceptifs.

## Recherche d'un accord avec les partenaires sur la vision et la stratégie

Les relations entre les partenaires doivent être fondées sur le respect mutuel et la compréhension des possibilités et des contraintes auxquelles chaque partenaire est confronté. Un outil que les partenaires peuvent utiliser pour travailler sur leurs accords est le modèle de zone d'accord (figure 5). Des groupes de partenaires internes et externes peuvent utiliser ce modèle pour clarifier leur processus de prise de décision. Les partenaires doivent avoir une compréhension claire et commune des décisions pour lesquelles un accord complet est nécessaire ; la consultation des autres partenaires est suffisante et peut être faite par une seule organisation, indépendante de leurs partenaires.

Figure 5



- **Soutenir la collaboration et l'accord entre les partenaires**

Le processus de changement peut être frustrant et lent et peut changer de direction à mi-parcours. Étant donné l'importance des partenariats et le défi que représente leur maintien, les dirigeants doivent prendre des mesures spécifiques pour soutenir les collaborations. Voici quelques suggestions :

- **Miser sur les petites victoires et les célébrer**

Identifier les étapes qu'un collaborateur peut franchir ensemble. Des changements apparemment mineurs peuvent récompenser les partenaires et renforcer leur engagement dans le processus. Ces gains peuvent également persuader d'autres partenaires de se joindre au processus de changement et de le soutenir.

- **Créer des incitations à la collaboration et au changement**

Aligner les récompenses, y compris la reconnaissance publique, sur la collaboration. Prenez le temps de comprendre les besoins des partenaires internes et externes et de trouver des

moyens de répondre à certains d'entre eux. Reconnaissez les employés qui amènent de nouveaux partenaires à la table.

- **Tenir compte des changements de direction**

Le leadership changera au cours du processus de changement. Il est important d'amener de nouveaux dirigeants à participer au processus de changement, de partager avec eux la vision et l'histoire du changement, et d'inviter et d'intégrer leurs nouvelles perspectives.

- **Maintenir la dynamique du changement**

Les acteurs et/ou groupes clés peuvent bloquer les changements en faisant diversion ou en suggérant des scénarios farfelus. Si les changements peuvent être institutionnalisés rapidement, certains détails étant réglés plus tard, le changement de système peut maintenir l'élan.

## Utiliser différents styles de leadership

Il est également important de reconnaître que différents styles de leadership sont nécessaires pour réussir le changement. Goleman (2000) a identifié six styles de leadership distincts, chacun provenant de différentes composantes de l'intelligence émotionnelle. Chaque style a un effet distinct sur l'atmosphère de travail d'une organisation et sur ses résultats.

Les **dirigeants coercitifs** exigent une conformité immédiate. Les **leaders autoritaires** mobilisent les gens vers une vision. Les **leaders affiliés** créent des liens affectifs et de l'harmonie. Les **leaders démocratiques** établissent un consensus par la participation. Les **leaders avant-gardistes** s'attendent à l'excellence et à l'autodétermination. Et les **leaders qui coachent** développent les gens pour l'avenir.

Les recherches indiquent que les dirigeants qui obtiennent les meilleurs résultats ne se fient pas à un seul style de leadership ; ils utilisent régulièrement la plupart des styles. Goleman détaille les types de situations professionnelles pour lesquelles chaque style est le mieux adapté, et explique comment les dirigeants qui n'ont pas un ou plusieurs de ces styles peuvent élargir leur répertoire. Il soutient qu'avec de la pratique, les dirigeants peuvent s'appuyer sur tous les styles de leadership pour obtenir de puissants résultats.

## 3. L'importance d'une organisation saine

Une organisation saine constitue la base d'un processus de changement efficace. L'une des premières étapes du processus de changement - et qui doit être maintenue tout au long du processus - est d'assurer la santé de l'organisation.

Mark Carey (2002) définit les caractéristiques des communautés qui sont prêtes pour un changement significatif et la construction d'une communauté. Les éléments qu'il décrit sont les mêmes caractéristiques qui caractérisent une organisation saine et sont essentielles au succès de tout effort de changement. Le leadership doit favoriser ces caractéristiques au sein de l'organisation à tout moment.

- Confiance entre groupes divers
- Une signification partagée
- Un travail significatif pour les membres de l'organisation
- Respect
- Engagement dans le processus de changement

- Une communication claire
- La cohésion sociale
- Le leadership et l'émergence continue de nouveaux leaderships
- Une large participation
- Concentration simultanée sur l'objectif, le processus et le produit
- Renforcer les compétences en matière de développement organisationnel
- Prise de décision appropriée

En plus de ces caractéristiques, tous les personnels doivent être des participants habilités au processus de changement, et chacun doit comprendre la mission et la vision de l'organisation, et prendre des décisions qui soutiennent la mission et la vision.

Comme pour les individus, les organisations doivent faire l'objet de contrôles réguliers afin de diagnostiquer tout problème et d'élaborer un plan de redressement. Le processus d'évaluation permet de prendre la température d'une organisation et de prescrire les remèdes appropriés. Il faut espérer que cela permet d'éviter des problèmes plus graves plus tard dans le processus.

#### **4. Alignement des pratiques opérationnelles**

Pour faire progresser la mise en œuvre des principes fondés sur des données probantes dans la surveillance des délinquants, il faut modifier en même temps la structure des systèmes, des politiques et des procédures de gestion des ressources humaines, ainsi que les normes opérationnelles.

La combinaison de ce changement organisationnel fondamental avec la philosophie et le changement de politique des principes fondés sur des données probantes augmente la possibilité d'institutionnaliser plus efficacement les changements. La gestion de ce type de transition implique une attention sans relâche portée aux détails pour faire avancer la mise en œuvre et empêcher les individus et des systèmes entiers de retomber dans la zone de confort des anciennes méthodes.

La réalisation et le maintien des changements organisationnels nécessitent le réaligement de l'infrastructure organisationnelle. Tous les systèmes et les politiques, en particulier ceux qui concernent les ressources humaines, doivent être cohérents avec la nouvelle façon de travailler et la soutenir. Les changements en matière de recrutement, de formation et d'évaluation des performances produiront, avec le temps, une masse critique de personnels connaissant bien les principes d'une mentalité non traditionnelle, ce qui signalera le passage de l'ancienne à la nouvelle façon de faire. Les politiques de recrutement et d'embauche, la formation, les descriptions de poste, la mesure des performances, les décisions de promotion et les systèmes de récompense doivent être alignés sur des approches fondées sur des preuves, et cet alignement doit être diffusé dans toute l'organisation dans des documents écrits et dans la pratique. L'alignement du système des ressources humaines de l'organisation et des autres systèmes d'infrastructure clarifie l'engagement en faveur du changement organisationnel et facilite la mise en œuvre des principes fondés sur des données probantes.

La transformation ultérieure de la culture organisationnelle repose sur l'alignement des tâches, de la mission et des objectifs, ainsi que sur un lien clair entre les pratiques de l'institution (Baron et Kreps, 1999). L'absence de cet alignement peut avoir un impact négatif sur la mise en œuvre de nouvelles philosophies opérationnelles.

Cet alignement doit également être promulgué dans l'ensemble de l'organisation dans des documents écrits et dans la pratique, et le soutien du comté ou de l'État doit être obtenu si nécessaire. L'alignement des politiques et des pratiques doit se faire dans les domaines suivants :

**Recrutement et embauche** - Les organisations doivent repenser et réviser les efforts de recrutement, les processus de sélection des candidats, les critères minimums et autres normes. Tous les nouveaux personnels doivent connaître la nouvelle vision et posséder les compétences appropriées pour un environnement de travail modifié.

**Formation** - On ne saurait surestimer l'importance d'investir dans la formation à tous les niveaux du personnel et de la direction. L'absence de formation complète peut compromettre même le plan de mise en œuvre le mieux conçu. Tout au long du processus de mise en œuvre, les parties prenantes internes et externes doivent être informées des principes des pratiques fondées sur les preuves (EBP). Les nouvelles formations initiales du personnel, les orientations et les programmes de formation continue doivent être restructurés et imprégnés des philosophies des pratiques fondées sur les preuves. La formation soutient l'idée que le changement est justifié et souhaitable. La formation sur les pratiques fondées sur des données probantes, leur efficacité, leur philosophie et les attentes dans la cadre du travail doit faire partie de tout programme de formation continue. L'apprentissage doit devenir une attente quotidienne.

**Descriptions de poste** - Les tâches, les compétences requises et les responsabilités des personnels doivent être clairement liées aux pratiques fondées sur des données probantes ainsi qu'à la mission et aux objectifs de l'organisation.

**Évaluations des performances** - Les plans, évaluations et examens des performances individuelles doivent être éclairés par les données relatives aux résultats et être liés à la mission, à la description du poste, aux compétences et à la formation. L'utilisation de la technologie pour créer des systèmes de retour d'information automatique facilite ce processus en fournissant au personnel et aux superviseurs des données précises sur la mesure des performances.

**Décisions promotionnelles** - Le système de promotion doit être structuré de manière à valoriser les objectifs organisationnels et à récompenser les performances souhaitées. La promotion doit avoir lieu lorsque le comportement est conforme aux objectifs de l'organisation, lorsque les objectifs individuels sont atteints et lorsque des pratiques fondées sur des preuves sont adoptées.

**Systèmes de récompense** - Les récompenses peuvent être séparées ou liées aux promotions et aux systèmes d'évaluation. Reconnaître et célébrer publiquement les comportements souhaitables et s'abstenir de faire l'inverse.

Cet alignement des systèmes de RH sur les pratiques fondées sur des données probantes facilitera la mise en œuvre, réduira les pièges et créera un climat favorable à la nouvelle philosophie et aux changements de comportement des personnels. L'absence de cet alignement peut avoir un impact négatif sur la mise en œuvre de nouvelles philosophies opérationnelles.

## 5. Gérer les transitions

Changer une organisation est une affaire compliquée, et il est essentiel de comprendre comment se fait la transition pour mettre en œuvre efficacement le changement. Les dirigeants doivent comprendre le processus émotionnel du changement et doivent être à l'aise avec les différentes étapes, y compris la fin de l'ancien schéma de travail, le chaos de la transition et les nouveaux départs. Souvent, le passage à travers ces étapes ne se fait pas selon une progression linéaire, et les différents

individus peuvent se trouver à différents stades à un moment donné. Guider une organisation à travers ce processus demande de la patience et de la persévérance.

Dans *Managing Transitions : Making the Most of Change*, William Bridges (1991) propose une excellente analyse du changement organisationnel et fournit des suggestions concrètes pour aider les personnes et l'organisation à faire face au changement. Bridges décrit les opportunités et les défis inhérents au processus de changement et décrit trois zones de transition : la fin, la zone neutre et le nouveau départ. Il propose les stratégies suivantes pour traverser chaque zone.

**La fin** : Cette étape est caractérisée par la perte : perte de confort et de sécurité dans les opérations ; perte de pratiques ; et éventuellement perte de l'histoire. Les dirigeants peuvent gérer efficacement cet état de transition en abordant les questions suivantes :

- Identifier qui subit la perte et ce qu'ils perdent ;
- Accepter la réalité et l'importance des pertes subjectives ;
- Ne pas être surpris par une réaction excessive ;
- Reconnaître les pertes ouvertement et avec sympathie ;
- Attendre et accepter les signes de deuil ;
- Compenser les pertes ;
- Donner des informations aux gens, et le faire encore et encore ;
- Définir ce qui est terminé et ce qui ne l'est pas ;
- marquer la fin ; et
- traitez le passé avec respect ; reconnaissez la contribution des efforts passés et laissez les gens emporter un morceau de l'ancien avec eux.

**La zone neutre** : cette étape suit l'étape de fin avant l'étape de nouveau départ. C'est à ce stade que les personnels peuvent revenir à l'ancienne façon de faire ou s'écarter du chemin du changement. Une attention constante aux détails et un retour d'information continu à la direction et aux personnes les plus proches du travail peuvent contribuer à prévenir cette tendance. Les cadres peuvent gérer la zone neutre de manière créative en renforçant les liens au sein du groupe, en redéfinissant la zone comme une période créative et en se concentrant sur les questions suivantes

- "Normaliser" la zone neutre ;
- Redéfinir la zone neutre ;
- Créer des systèmes temporaires pour la zone neutre ;
- Renforcer les liens intragroupes ;
- Mettre en place une équipe de surveillance de la transition ; et
- soutenir la créativité dans la zone neutre.

**Nouveaux départs** : Enfin, revoir l'objectif, fournir une vision claire du résultat et s'assurer que tous les acteurs ont un rôle conforme à la vision peut faciliter la transition vers le nouveau départ. Pendant cette période de nouveau départ, les dirigeants doivent se concentrer sur les points suivants :

- Clarifier et communiquer l'objectif ;
- Fournir une image du résultat ;
- Créer un plan de transition avec des détails (un plan de transition est différent d'un plan de changement - le plan de transition se concentre sur le processus de changement, plutôt que sur le changement lui-même) ;
- Donner aux gens un rôle à jouer ;
- Renforcer le nouveau départ ; et
- être cohérent, assurer des succès rapides, symboliser la nouvelle identité et célébrer le succès.

## 6. Fidélité au programme

La réussite des changements organisationnels dépend également de la mise en œuvre efficace de programmes et de modèles de travail fondés sur des données probantes afin de réduire la probabilité d'échec de la mise en œuvre. Il est essentiel de veiller à ce que tous les efforts soient faits pour assurer la fidélité des programmes, car les recherches montrent que ce n'est qu'à ce moment-là que des résultats positifs seront obtenus. En fait, des études ont montré qu'il existe une corrélation relativement forte entre l'intégrité des programmes, c'est-à-dire la qualité de la mise en œuvre de la conception des programmes, et la réduction des récidives (Lowenkamp et al, 2006 ; Landenberger et Lipsey, 2005).

La qualité de la mise en œuvre de la conception des programmes dépend de la réussite de la transition organisationnelle et de la mise en œuvre des réformes conformément à leur conception et à leurs principes. Il ne s'agit pas seulement de "choisir" une méthode testée empiriquement. Il faut une approche de la réforme à l'échelle de l'organisation qui soit fondée sur des preuves. Les programmes sont plus susceptibles d'échouer s'ils sont mis en œuvre dans des cultures organisationnelles qui n'intègrent pas les principes de changement fondé sur des preuves et d'interventions correctionnelles efficaces (Gendreau, 1996).

En outre, étant donné que l'intégrité des programmes est clairement importante, il est important que les cadres veillent à ce qu'elle soit contrôlée et mesurée et qu'elle éclaire l'élaboration et la mise en œuvre futures. L'évaluation de l'intégrité des programmes peut faciliter le changement dans la gestion et la prestation des programmes correctionnels. Les données d'évaluation peuvent être utilisées pour identifier les domaines de réussite et les domaines d'amélioration afin d'améliorer la prestation des services. L'amélioration continue de la qualité est un élément clé pour devenir une organisation fondée sur des preuves.

## Lectures complémentaires

- Beckland, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence, The Art of Creating and Leading*. Fundamental Change in Organizations. Jossey-Bass.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders, The Strategies For Taking Charge*. Harper et Row.
- Blake, R.R., Srygley Mouton, J. & Adams McCanse, A. (1989). *Change by Design*. Addison Wesley.
- Block, P. (1981). *Flawless Consulting*. University Associates.
- Block, P. (1988). *The Empowered Manager*. Jossey-Bass.
- Covey, S. R. (1990). *Le leadership centré sur les principes*. Summit Books.
- Fuller, J. (2001). *Organizational Change from a Leadership Perspective*. Oregon : Multnomah County Department of Community Justice.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Somerville I. Editors. (1999). *Leading Beyond the Walls*. Fondation Drucker.
- Nanus, B. (1992). *Leadership visionnaire*. Jossey-Bass.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Réinventer le gouvernement*. Addison Wesley.
- Rees, F. (1991). *How to Lead Work Teams, Facilitation Skills*. Pfeiffer and Co.
- Wheatley, M. J. & Kellner-Rogers, M. (1996). *A Simpler Way*. Berrett-Koehler.

---

## CHAPITRE 6 : COLLABORATION POUR UN CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

La collaboration peut être définie comme le fait de se réunir pour travailler à une vision commune. Le processus de collaboration vise à éloigner les participants de la définition traditionnelle du pouvoir comme étant le contrôle ou la domination, et à les amener à adopter une définition qui permet le partage de l'autorité. Il en résulte des résultats plus importants que ceux qui seraient obtenus par une organisation travaillant seule. Étant donné qu'aucune agence de sécurité publique ne fonctionne en vase clos, l'engagement des acteurs du système dans les efforts de changement contribue à éliminer les obstacles, à augmenter les chances de réussite, à enrichir le processus de changement, à éduquer les acteurs sur le travail de l'organisation et à créer une vision commune qui soutient les efforts de changement systémique.

Les parties prenantes du système de sécurité publique comprennent un large éventail d'entités, des prisons et des services de police, aux défenseurs des victimes et aux organisations communautaires confessionnelles. Travailler en collaboration avec toutes les parties prenantes à la planification et à la mise en œuvre de changements systémiques peut aboutir à un continuum de prise en charge plus cohérent, qui utilise des principes fondés sur des données probantes pour réduire la récidive. En collaborant les uns avec les autres, les organismes gouvernementaux et les prestataires de services communautaires peuvent fournir conjointement une gamme complète et intégrée de services qui ne pourraient être fournis par une seule organisation. L'accès à un réseau de services bien organisé et à des liens communautaires prosociaux peut grandement améliorer la capacité de réussite d'un délinquant. La collaboration, dans ce contexte, est un outil constructif et utile d'action sociale et de réduction de la récidive.

*La collaboration est une relation mutuellement bénéfique et bien définie, conclue par deux ou plusieurs organisations pour atteindre des objectifs communs. La relation comprend un engagement à : une définition des relations et des objectifs mutuels ; une structure élaborée conjointement et une responsabilité partagée ; une autorité et une responsabilité mutuelles pour la réussite ; et le partage des ressources et des récompenses. (Griffith, 2000)*

La collaboration et le changement de système sont des processus très longs et gourmands en ressources. Ils nécessitent une attention et un encadrement constants pour maintenir l'élan.

*Reconnaître le caractère inévitable des obstacles, les admettre lorsqu'ils réapparaissent, élaborer des stratégies collectives pour les surmonter et avoir le sens de l'humour sont autant d'éléments importants pour survivre au processus. (Feely, 2000)*

Les efforts de collaboration doivent développer un équilibre entre une large participation et la nécessité de prendre des décisions et d'agir.

*Le processus de collaboration doit être perçu comme équitable, non dominé par un groupe d'intérêt et accessible à toutes les parties prenantes (Carter et al, 2005).*

Tout processus doit veiller à ce que le nombre de participants soit suffisamment réduit pour permettre la productivité, mais suffisamment large pour générer des idées diverses et obtenir un large soutien.

Le respect et la compréhension mutuels sont essentiels pour maintenir une autorité partagée dans les relations de collaboration. S'inspirant d'un concept développé par Michael Hammer dans *Beyond Reengineering*, tous les partenaires sont considérés comme des *centres d'excellence, définis comme un collectif de professionnels, dirigé par un coach, qui se réunissent pour apprendre et améliorer leurs compétences et leurs capacités afin de contribuer au mieux aux processus en cours d'élaboration, quels qu'ils soient. Chaque agence est experte dans l'exécution de sa part du travail de sécurité publique* (Carter et al, 2005).

Le travail en collaboration avec les partenaires du système offre de meilleures chances de réussir la mise en œuvre d'un véritable changement organisationnel. Reconnaître l'interdépendance inhérente des organismes de justice, et l'inclure dans l'élaboration de stratégies de mise en œuvre du changement, augmente considérablement les chances de succès.

## 1. Qui devrait être inclus ?

Pour que la collaboration fonctionne, tous les acteurs concernés doivent avoir leur mot à dire. Comme le nombre réel de participants doit être quelque peu limité pour assurer l'efficacité, des méthodes de communication formelles doivent être établies pour garantir que ceux qui ne peuvent pas être à la table disposent toujours d'un mécanisme pour exprimer leurs points de vue.

Les dirigeants doivent aider les parties prenantes à comprendre et à apprécier la valeur de la participation au changement. L'implication des parties prenantes externes permet non seulement d'améliorer leur compréhension du système, mais peut également aider à identifier les populations de clients qui se chevauchent et les objectifs communs. Par exemple, à mesure que les organismes correctionnels communautaires mettent en œuvre des principes fondés sur des données probantes, ils orienteront leurs ressources vers les délinquants à haut risque. Ce changement d'orientation se traduit souvent par un accès réduit aux ressources de traitement pour les délinquants à faible risque et à besoins élevés. L'implication des organismes de services sociaux dans le processus de planification du changement peut aider à identifier des ressources de traitement alternatives pour ces délinquants.

La mise en place d'un comité au niveau politique est un élément essentiel de la mise en œuvre du changement dans le système de sécurité publique. Les membres du comité politique doivent inclure des décideurs politiques des principales organisations d'intervenants et des groupes communautaires, y compris ceux qui soutiennent le changement et ceux qui peuvent constituer des obstacles potentiels à la mise en œuvre. La participation de ceux qui ne sont pas entièrement favorables à tous les changements prévus permet d'enrichir l'élaboration des politiques, de mieux informer ces décideurs sur le système et de réduire les obstacles futurs. Ce comité politique devrait être chargé de guider les initiatives politiques à l'échelle du système, de mettre en œuvre les changements de politique et de pratique correspondants dans leurs propres organisations,

### Questions à poser

- Quels partenariats existent actuellement dans votre système ?
- Où de nouveaux partenariats doivent-ils être établis ?
- Comment la participation au processus de changement aide-t-elle les partenaires à réaliser leur mission et leur vision ?
- Les principaux acteurs / centres d'expertise sont-ils impliqués dans chaque lieu de travail collaboratif ?
- Les participants à tous les niveaux comprennent-ils et adhèrent-ils à la vision ?
- Les participants comprennent-ils comment fonctionne la collaboration ?

et de communiquer avec leurs propres organisations et le public sur l'impact des changements du système.

## 2. Le besoin de cadre

Chaque collaboration a besoin d'un certain cadre, mais le degré de structuration varie pour chaque collaboration. Les participants à une collaboration doivent choisir un cadre qui soutient leurs efforts et correspond au niveau d'activité et de risque commun qu'ils souhaitent.

Les méthodes pour développer un cadre, telles que les chartes, les protocoles d'accord et les accords de partenariat, remplissent de multiples objectifs. Par exemple, elles aident à clarifier l'autorité et les attentes du groupe, à définir les rôles/fonctions de tous les participants, à focaliser les parties sur leurs responsabilités et à éliminer les malentendus et les retours en arrière en cas de changement de personnels.

Ces outils devraient clarifier la responsabilité des décisions et mettre l'accent sur le concept selon lequel aucune organisation ou personne n'est responsable au sens habituel du terme. Au contraire, les professionnels de chaque centre d'expertise sont habilités à faire ce qu'ils font de mieux pour améliorer l'objectif collectif.

### Questions à poser :

- Que faisons-nous ? Pourquoi le faisons-nous ?
- Comment allons-nous y parvenir ? Qui va faire quoi ?
- Quelles sont les voies de communication au sein de notre collaboration ?
- Qui a le pouvoir de prendre des décisions spécifiques ?
- Comment développons-nous consciemment le respect mutuel dans le cadre de notre collaboration ?

## Etablissement de Chartes

La charte est une technique utilisée pour guider les efforts des groupes de travail, en fournissant un cadre et en spécifiant les résultats, en clarifiant l'autorité décisionnelle et en assurant un soutien organisationnel et de direction pour le travail du groupe. Cette technique doit être utilisée pour définir le travail de toutes les équipes, en particulier celles qui sont confrontées à des projets à long terme. Lors de la convocation d'un groupe de travail, un document de charte est rédigé et approuvé par la direction. Le document de la charte fournit une feuille de route pour tout groupe de travail, identifiant clairement les objectifs et guidant les efforts pour atteindre ces objectifs. La charte est un outil utile tant pour les groupes de travail internes que pour les collaborations au sein du système.

Les étapes de l'élaboration d'une charte sont les suivantes :

### Contexte

- Décrivez les problèmes et les questions qui se cachent derrière l'effort de changement organisationnel.
- Exprimer l'engagement de la direction à l'égard de l'effort de changement.
- Exposer et communiquer clairement l'objectif du groupe.

### Tâche

- Décrivez l'importance du travail du groupe par rapport à l'effort de changement organisationnel.
- Décrivez, en détail, les tâches que le groupe de travail est chargé d'accomplir.

## Lignes directrices

- Décrivez les lignes directrices concernant la manière dont le groupe va mener à bien ses travaux ; et indiquez clairement toute limite interne et/ou externe qui restreint le travail du groupe.
- Utiliser des règles de base pour décrire le fonctionnement du groupe en termes de prise de décision et de processus de groupe. Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples de règles de base :
  - Les décisions seront prises par consensus.
  - Une personne à la fois prend la parole.
  - Tous les membres du groupe sont égaux pour ce qui est du travail de la charte et des activités connexes du groupe.
  - La confidentialité doit être respectée dans le groupe, c'est-à-dire que ce qui est dit dans le groupe reste dans le groupe.
  - Partager toutes les informations pertinentes.
  - Un désaccord ouvert est autorisé et sûr.
- Les lignes directrices doivent également indiquer comment le groupe va interagir avec le reste de l'organisation :
  - Quelles informations doivent être partagées avec les dirigeants et qui leur apportera ces informations ?
  - Dans quelle mesure le groupe associera-t-il des partenaires externes à l'organisation ?
  - Comment le groupe va-t-il célébrer ses progrès ? Célébrez ces petits pas !

## Composition du groupe de travail « charterisé »

La composition des groupes de travail, tout en étant aussi inclusive que possible, doit être limitée à un nombre raisonnable. Dans la plupart des cas, les groupes ne devraient pas compter plus de huit à douze membres. Une liste spécifique des membres du groupe doit être incluse dans le document de chartérisation. Les rôles des membres du groupe doivent être clairement identifiés, y compris la manière dont les rôles d'animateur et de secrétaire seront gérés. Ces rôles peuvent être attribués à un membre en particulier ou faire l'objet d'une rotation entre les membres.

## Ressources

La charte doit identifier d'autres personnes ou groupes qui peuvent agir comme ressources pour le groupe, comme un consultant externe, un soutien administratif ou d'autres groupes de travail. Le parrain du groupe (direction/leadership) doit être clairement identifié. Cette personne assurera la liaison entre le groupe et la direction de l'organisation et, idéalement, aura le pouvoir d'allouer les ressources organisationnelles qui pourraient être nécessaires.

## Dates d'échéance

La charte doit définir un calendrier pour les travaux du groupe et les rapports d'étape. Le format du rapport et le public visé doivent être clairement identifiés.

## 3. Les ingrédients essentiels

Une fois qu'un groupe de collaboration a été constitué et qu'il est prêt à commencer ses travaux, il doit envisager les principes et les stratégies qui favoriseront le succès. Il existe un certain nombre d'éléments essentiels à la création et au maintien d'une collaboration fructueuse. Ceux qui suivent

sont adaptés de The Wilder Foundation et incorporent les points de vue de Feely (2000), Carter et al (2005) et Griffith (2000).

### 1. Vision commune

- Définir un problème à résoudre ou une tâche à accomplir qui aboutira à un résultat bénéfique.
- Rechercher un accord concernant une vision commune pour développer un engagement à l'échelle du système.
- Élaborer des stratégies pour réaliser la vision.
- Assurer un environnement sûr pour exprimer les différences.
- Trouver un terrain d'entente et maintenir l'engagement et la participation de chacun.

Les ingrédients essentiels
1. Vision commune
2. Objet
3. Clarté des rôles et des responsabilités
4. Voies de communication saines
5. Adhésion
6. Respect et intégrité
7. Responsabilité
8. Processus axé sur les données
9. Résolution efficace des problèmes
10. Ressources
11. Environnement

### 2. Objectif

- Développer un objectif unique et clarifier le besoin de changement.
- Établir des buts et des objectifs concrets et réalisables.
- Rechercher un accord entre les partenaires concernant les stratégies.
- Créer des incitations à la collaboration et au changement.

### 3. Clarté des rôles et des responsabilités

- Valoriser les forces uniques que chaque partenaire apporte à la collaboration.
- Clarifier qui fait quoi et créer un sentiment de responsabilité.
- Prenez le temps d'élaborer des principes définissant la manière dont les participants travailleront ensemble et revoyez-les souvent.
- Concentrez-vous sur les points forts.
- Écoutez, reconnaissez et validez toutes les idées. Soyez inclusifs.

### 4. Voies de communication saines

- Assurer une communication ouverte et fréquente.
- Établir des liens de communication formels et informels pour renforcer les liens entre les équipes et diriger le processus.

### 5. Adhésion

- Développer une atmosphère de respect mutuel, de compréhension et de confiance partagée entre les participants.
- Aider les participants à voir que la collaboration est dans leur propre intérêt.
- Développer des niveaux multiples de prise de décision ou une prise de décision par consensus pour créer une appropriation du projet et maintenir la communication.
- S'assurer que les membres partagent un intérêt dans le processus et les résultats, qu'ils ont la capacité de faire des compromis et l'autorité de prendre des décisions.

### 6. Respect et intégrité

- Veiller à ce que le respect et l'intégrité fassent partie intégrante de la relation de collaboration.
- Considérer tous les partenaires comme des représentants d'organisations et comme des centres d'expertise.

- Veiller à ce que tous les partenaires s'offrent mutuellement un respect des procédures et des rôles.
- Surmonter les sentiments de scepticisme et de méfiance. Sinon, ils saperont les réalisations de la collaboration.

## **7. Responsabilité**

- Afin de clarifier les attentes mutuelles, les partenaires doivent comprendre explicitement ce qui suit : leur responsabilité l'un envers l'autre, envers la collaboration dans son ensemble et envers l'organisation dont il est issu.
- Afin de créer des attentes mutuelles en matière de responsabilité, chaque partenaire de collaboration doit comprendre le paysage de responsabilité des autres (c'est-à-dire l'histoire, les succès et les défis de leur organisation).
- Une fois qu'une compréhension commune est atteinte, les modes de responsabilisation peuvent être développés entre les partenaires.

## **8. Processus axé sur les données**

- Concentrez-vous sur les données.
  - La pièce maîtresse de la mise en œuvre de la réforme est un processus de planification stratégique axé sur les données et les résultats, ainsi qu'un plan coordonné entre les institutions (Feely, 2002).
- Maintenir un processus flexible et adaptable aux obstacles ou aux barrières.
- Développer des rôles et des directives politiques clairs, et utiliser des stratégies d'amélioration des processus.
- Identifier et collecter des données sur les résultats.
  - L'identification de résultats clairs et mesurables et le suivi des progrès accomplis dans leur réalisation constituent la base la plus concrète et la plus visible de la responsabilisation dans les stratégies de changement complexes (Feely, 2002).
- Utiliser les données pour examiner et affiner les processus et les résultats.
- Évaluer le processus ; l'auto-évaluation et les données sont des outils essentiels pour une collaboration efficace. La force de la collaboration s'accroîtra à mesure que l'accès et la capacité d'utiliser les données pour éclairer les décisions relatives aux politiques et aux programmes augmenteront.

## **9. Résolution efficace des problèmes**

- Identifier les problèmes de manière sûre avant qu'ils ne se transforment en crises.
- Offrir aux participants à la collaboration un processus convenu pour résoudre les problèmes de manière efficace et efficiente.
- Évaluer en permanence l'efficacité des équipes et prendre des mesures pour renforcer leur travail en commun (Carter et al, 2005).
- S'appuyer sur les petites victoires. Célébrer et formaliser rapidement les changements.

## **10. Ressources**

- Fournir les fonds et le personnel nécessaires pour maintenir l'élan.
- Utiliser des organisateurs compétents, car ils peuvent contribuer à maintenir la direction et les groupes de travail en état de marche et organisés.

## **11. Environnement**

- Développer une réputation de collaboration avec la communauté.

- Être considéré comme un leader en matière de travail collaboratif au sein de la communauté.
- Développer la confiance, car c'est un élément essentiel dans un climat de collaboration.
- Développer un climat politique/social favorable - un climat politique qui soutient la collaboration est un climat qui reconnaît ce qu'est la collaboration, la valorise en tant que processus d'action sociale et soutient les efforts de collaboration.

### Quels sont les signes de réussite ?

Une fois qu'un processus de collaboration a commencé, les participants à la collaboration doivent se poser les questions suivantes pour déterminer leurs progrès (Griffith, 2000).

- **Fiabilité** - La collaboration produit-elle systématiquement le résultat de fond souhaité (le travail qu'elle visait à accomplir) ?
- **Adaptabilité** - La collaboration s'adapte-t-elle aux changements dans son environnement, dans la collaboration elle-même et dans le domaine du problème ? Le changement est inévitable, et une collaboration réussie sera à l'affût du changement et y répondra de manière appropriée.
- **Légitimité** - Les membres de la collaboration se considèrent-ils comme des acteurs légitimes dans le domaine concerné ? Considèrent-ils la collaboration comme un acteur légitime dans le domaine plus large du problème ? Comment la collaboration est-elle perçue par ceux qui ne sont pas impliqués ?
- **Efficacité** - Le travail de la collaboration est-il effectué de manière efficace et rentable ? Existe-t-il une structure suffisante pour permettre aux membres de communiquer et de résoudre ensemble les problèmes nécessaires ?
- **Responsabilité** - La collaboration est-elle responsable devant les "bonnes" personnes et de la "bonne" manière ?
- **Durabilité** - Le travail de collaboration est-il durable à long terme ? La collaboration a-t-elle identifié certaines de ses vulnérabilités et/ou s'est-elle adaptée à celles-ci ? Sa solidité est-elle liée à des flux de financement, des personnes ou des organisations particuliers ?

## 4. Prise de décision par consensus

Les collaborations doivent déterminer la manière dont elles prennent des décisions qui incluent tous les participants et conduisent à des résultats efficaces.

La prise de décision par consensus permet à tous les membres du groupe de s'exprimer et d'exprimer leur opinion. Cette discussion permet d'atteindre un consensus par le biais de compromis. Il y a consensus lorsque tous les membres du groupe peuvent s'exprimer honnêtement : *Je suis prêt à soutenir et à mettre en œuvre la direction choisie.*

Bien que la décision finale puisse ne pas correspondre à ce que tous les membres du groupe espéraient personnellement, compte tenu de leurs connaissances sur le sujet, de la diversité des opinions au sein du groupe et du temps disponible pour travailler sur les questions et les personnalités concernées, la décision est une décision *qu'ils peuvent accepter et mettre en œuvre.*

La prise de décision par consensus implique un effort de coopération pour trouver une solution saine et acceptable pour tous, plutôt qu'une lutte concurrentielle dans laquelle une solution inacceptable est imposée aux perdants. Le consensus étant un mode de prise de décision et d'interaction, les membres du groupe ne doivent pas craindre d'être surpassés ou d'être dépassés. Ils peuvent être francs, honnêtes et authentiques dans leur interaction à toutes les étapes du processus décisionnel.

Pour parvenir à un véritable consensus, il faut savoir communiquer directement et travailler malgré les différences. Les lignes directrices suivantes en matière de communication aident les groupes à parvenir à un consensus :

- Chaque individu doit assumer la responsabilité de ce que chacun veut et ne veut pas, et ce que chacun est prêt à soutenir.
- Chaque individu doit faire connaître sa position.
- Les participants peuvent utiliser librement la structure de la phrase : "Je veux/ne veux pas x de y et je pense/sens x."
- Ne vous cachez pas derrière les questions. Faites plutôt des propositions.
- Évitez les "devrait".
- Répondre aux autres. Ne pas les laissez en plan.
- Parlez à une personne, pas à propos d'une personne.
- Soyez à l'écoute de vos sentiments et essayez de les faire partager.
- Vérifiez les hypothèses, n'essayez pas de lire dans les pensées ou d'attribuer des motifs aux autres.
- N'aplanissez pas les difficultés ; abordez-les.
- Chaque individu doit prendre le contrôle de ses propres sentiments.
- Proposez des solutions.

Bien que le consensus représente l'idéal, il n'est pas possible de soumettre chaque décision à un groupe, ni de réunir tous les acteurs concernés autour de la table. L'une des principales responsabilités de la direction d'un collaborateur est de déterminer quelles décisions doivent être soumises au groupe et quelle structure de prise de décision est la plus souhaitable. Pour les décisions qui concernent de nombreuses parties prenantes, le consensus est souvent la solution, surtout lorsque le groupe dispose de suffisamment de temps pour travailler dans le cadre d'un processus de consensus. Cependant, lorsqu'une action d'urgence est nécessaire, ou lorsqu'une ou deux parties prenantes sont déterminées à entraver le processus, un style plus directif peut être nécessaire.

Une collaboration réussie exige un effort réfléchi et soutenu de la part des organisations partenaires et/ou des parties prenantes internes. Le maintien d'une collaboration productive qui soutient une vision commune est souvent difficile, mais il est très bénéfique lorsque les organisations membres sont collectivement engagées dans le processus de changement et participent à des activités qui se renforcent mutuellement.

## **Lectures complémentaires**

Sachwald, J et ; Eley, E. (2008). The C-crets of Collaboration. Corrections Today, avril 2007.

Valentine, K. (2001). Comment faire fonctionner les partenariats : Suggestions du terrain. Institut national de l'administration pénitentiaire : Topics in Community Corrections.

Woodward, W. (2001). Collaboration : What It Takes. Institut national des services correctionnels : Topics in Community Corrections.

Site web de la justice collaborative. <http://www.collaborativejustice.org/corrections/main.htm>

---

## CONCLUSION

Pour améliorer l'efficacité de la supervision et renforcer la sécurité de nos communautés, les agences doivent adopter des principes fondés sur des preuves dans la prestation de services et engager des ressources dans le développement organisationnel et la collaboration. Les budgets des organismes ne peuvent plus soutenir des programmes et des pratiques dont l'efficacité à réduire les nouveaux crimes n'est pas prouvée.

Ce rapport fournit un guide aux institutions pour qu'ils se transforment en organisations fondées sur des données probantes. En fournissant un modèle intégré, il présente les ingrédients essentiels à une transition réussie. Il est essentiel de donner à chaque ingrédient le même poids et la même importance. Il ne suffit pas de mettre en œuvre l'un sans les autres pour obtenir des résultats positifs.

L'ampleur de la tâche ne doit pas être sous-estimée. Il ne s'agit pas de mettre en œuvre quelques programmes fondés sur des preuves ou de s'intéresser davantage à la littérature scientifique. Il s'agit de mettre en œuvre une vaste initiative de réforme. Un changement fondamental de direction est nécessaire, soutenu par un leadership visionnaire capable de mener à bien une réforme structurelle et culturelle durable.

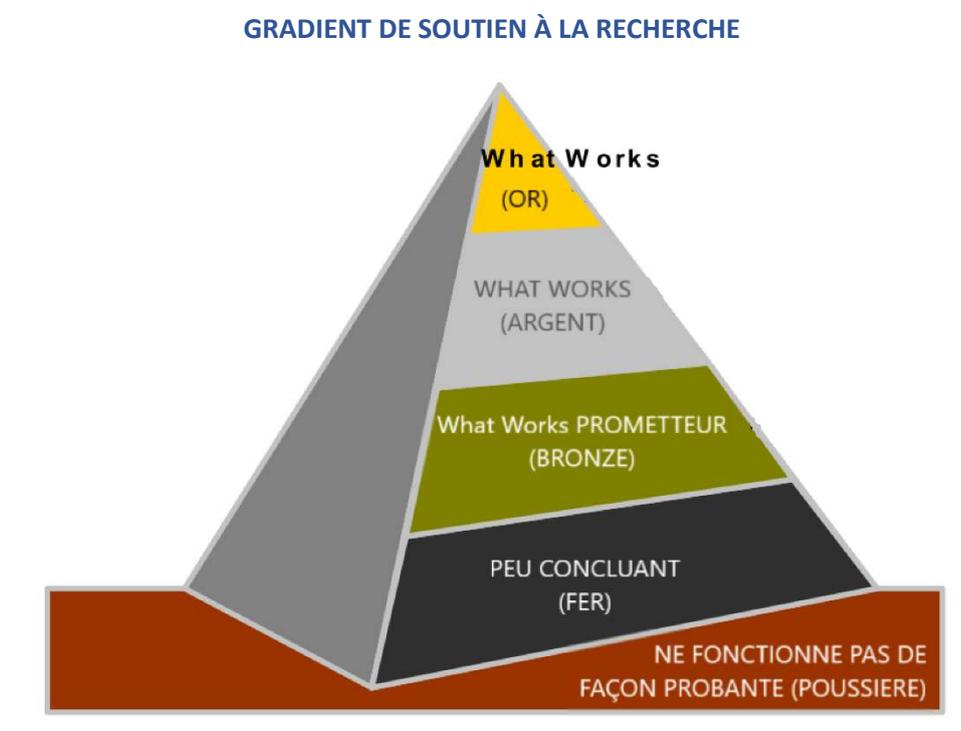
Il y a de grands avantages à tirer de la mise en œuvre du modèle intégré. Il est susceptible d'avoir un impact significatif sur la sécurité publique en réduisant considérablement la récidive et en prévenant de nouvelles victimisations. Il peut également entraîner une utilisation plus efficace des ressources en investissant judicieusement des fonds limités dans des interventions et des pratiques qui sont les plus rentables. À long terme, les organismes correctionnels, et en fin de compte les contribuables, en auront davantage pour leur argent. De plus, en veillant à ce que les organismes deviennent des organisations apprenantes, les personnels seront en mesure de bénéficier en permanence de la mise en œuvre des derniers résultats de la recherche sur ce qui fonctionne pour réduire la récidive.

L'introduction de politiques et de pratiques fondées sur des données probantes ne résoudra pas tous les problèmes futurs, mais elle apporte des solutions à bon nombre des défis actuels auxquels sont confrontés les territoires qui continuent de voir les populations de délinquants augmenter alors que les budgets diminuent. Les enjeux liés à la non-application de ce que les faits nous apprennent sont trop importants pour que le système de justice pénale continue simplement sur sa lancée actuelle sans repenser radicalement son approche.

## ANNEXE A : GRADIENT DE SOUTIEN À LA RECHERCHE

La pratique fondée sur des données probantes n'est pas simplement la reproduction d'un groupe statique de pratiques. C'est l'examen critique permanent des dernières recherches et la détermination de la nécessité d'actualiser les politiques et les pratiques sur la base de nouvelles informations. Cependant, toutes les recherches ne sont pas créées égales, et chaque nouvelle étude ne représente pas nécessairement une amélioration par rapport aux recherches antérieures. Lors de l'évaluation des pratiques en fonction de leur fondement dans la recherche, le niveau de rigueur de la conception de la recherche doit être pris en compte en plus de l'efficacité déclarée de l'intervention. Plus la conception de la recherche est rigoureuse, c'est-à-dire plus elle se rapproche d'un "étalon-or" de la recherche, plus les résultats seront susceptibles d'être reproduits.

Figure 6



### OR

- Méthodologie de recherche expérimentale avec groupe contrôle et avec contrôle de l'attrition
- Obtention de réductions significatives et durables de la récidive
- Reproduction sur de multiples sites
- La prépondérance de tous les éléments de preuve soutient l'efficacité

### ARGENT

- Méthodologie de recherche quasi expérimentale avec des contrôles statistiques appropriés à des fins de comparaison entre les groupes
- Obtention de réductions significatives et durables de la récidive
- Reproduction sur de multiples sites
- La prépondérance de tous les éléments de preuve soutient l'efficacité

## **BRONZE**

- Groupe de comparaison apparié sans contrôles statistiques complets
- Obtention de réductions significatives et durables de la récidive
- Reproduction sur de multiples sites
- La prépondérance de tous les éléments de preuve soutient l'efficacité

## **FER**

- Des résultats contradictoires et/ou des modèles de recherche inadéquats

## **POUSSIÈRE**

- Des recherches « argent » et « or » montrent des résultats négatifs
- En conclusion, ne fonctionne pas

Les cinq critères énumérés ci-dessus sont similaires à ceux qui ont déjà été utilisés dans un certain nombre de projets reconnus au niveau national, tels que les Blueprints for Violence Prevention (Mihalic et al, 2001) et l'examen indépendant des programmes de prévention de la criminalité par l'Institut national de la justice (Sherman et al, 1998).

L'étayage de la recherche de la plus haute qualité décrit dans ce schéma (niveau or) reflète les interventions et les pratiques qui ont été évaluées avec une méthodologie expérimentale avec groupe contrôle et avec des répliquions à plusieurs sites qui ont conclu que des réductions significatives et durables de la récidive étaient associées à l'intervention. Les critères des niveaux de soutien suivants diminuent progressivement en termes d'exigences de rigueur de la recherche (argent et bronze) mais les trois niveaux supérieurs exigent qu'une prépondérance de toutes les preuves soutienne l'efficacité. Le niveau suivant (fer) est réservé aux programmes dont l'étayage sur le plan de la recherche n'est pas concluant en ce qui concerne leur efficacité ou la méthode d'évaluation suspecte. Enfin, la désignation du niveau le plus bas (poussière) est réservée aux programmes qui ont été évalués (à l'aide de méthodes et de critères associés aux niveaux d'or et d'argent) mais dont les résultats ont été négatifs et qui ont été jugés inefficaces.

---

## **ANNEXE B : LA CONFÉRENCE DE RECHERCHE**

Le changement organisationnel des organismes de sécurité publique nécessite une transformation systémique complexe. Aucune organisation ne fonctionne de manière isolée ; par conséquent, l'inclusion des parties prenantes du système est essentielle au succès de tout effort de changement de ce type. Le modèle de processus de changement organisationnel de la figure 7 suppose que toutes les parties prenantes ont voix au chapitre dans le processus de changement. Il s'inspire fortement du *modèle de recherche du futur* de Marvin Weisbord et Sandra Janoff (Weisbord, 1987 ; Weisbord et Janoff, 1995) et repose sur l'idée que l'évaluation, l'intervention et le suivi/mesure sont tous nécessaires en tant qu'étapes logiques distinctes. Le modèle utilise une réunion de planification en grand groupe qui réunit toutes les parties prenantes pour travailler sur un retroplanning des tâches à accomplir. Ce n'est qu'une des nombreuses méthodes de planification possibles, mais elle fournit une feuille de route pour évaluer les besoins d'un système et élaborer un plan stratégique pour y répondre.

La description ci-dessous fait référence aux parties prenantes organisationnelles, mais le processus est également pertinent pour la planification au niveau du système.

Dans une *recherche du futur*, les gens ont la possibilité de s'approprier leur passé, leur présent et leur avenir, de confirmer leurs valeurs mutuelles et de s'engager dans des plans d'action ancrés dans la réalité. Les organisations qui mettent en œuvre des changements systémiques importants auront avantage à prendre en considération chacune des phases définies dans le modèle (voir figure 7) et à se poser une série de questions connexes avant et pendant le processus de mise en œuvre.

- **Reconnaître l'histoire**

Les membres de l'organisation doivent réfléchir à leurs origines en tant qu'organisation, à leur parcours et à ce qu'ils ont vécu au cours de ce voyage. Cette réflexion permet aux organisations de clarifier et d'articuler un récit collectif et une vision partagée de l'histoire. Cette histoire partagée peut alors devenir une rampe de lancement pour le changement plutôt qu'un entrepôt pour un ensemble incohérent d'artefacts et d'anecdotes.

**Questions à poser :**

- Comment sommes-nous arrivés, en tant qu'organisation, à notre structure, nos technologies et notre culture actuelles ?
- Quelles sont nos valeurs ?
- Comment fonctionnons-nous ?

- **Évaluer l'état actuel**

L'évaluation et la documentation de l'état actuel aident les membres de l'organisation à déterminer où ils se trouvent actuellement et quelles sont les lacunes qui subsistent. Les participants doivent évaluer dans quelle mesure les croyances, les systèmes opérationnels, les technologies, les politiques et les pratiques de l'organisation sont conformes aux pratiques fondées sur des preuves et les soutiennent. Les participants doivent prêter attention à la culture organisationnelle, ainsi qu'à la qualité et aux types de collaborations et de partenariats existants avec les parties prenantes internes et externes.

**Questions à poser :**

- Quel est le niveau de préparation au changement de notre organisation ?
- Dans quelle mesure les pratiques fondées sur des données probantes sont-elles comprises et mises en œuvre dans notre système ?
- Qui sont nos partenaires ? Dans quelle mesure travaillons-nous avec eux ?

- **Décrivez l'avenir souhaité :**

En exprimant une vision de l'avenir, les membres de l'organisation décrivent leur image idéale de l'organisation modifiée. Les participants, ainsi que les dirigeants, articulent une vision du changement organisationnel à tous les niveaux. En créant une vision d'une organisation apprenante, les membres s'engagent sur la voie du changement qui apporte de la valeur aux personnels, aux bénéficiaires et aux partenaires.

**Questions à se poser :**

- À quoi voulons-nous que notre avenir organisationnel ressemble ?
- Quelle est notre vision et notre mission organisationnelles ?
- À quel niveau envisageons-nous la mise en œuvre de pratiques fondées sur des données probantes ?
- Quel type de structure organisationnelle est nécessaire pour soutenir au mieux les pratiques fondées sur des données probantes ?

- Quelles relations de collaboration doivent être développées pour renforcer la mise en œuvre ?

- **Développer des stratégies pour atteindre l'avenir souhaité :**

Établir des collaborations d'intérêt mutuel. Les organisations correctionnelles sont en relation et dépendent de nombreux partenaires des secteurs public, privé et communautaire qui partagent la même volonté de parvenir à une réduction de la récidive et à une augmentation de la sécurité publique (voir le chapitre 6 pour plus d'informations sur la collaboration).

**Questions à se poser :**

- Avec qui l'organisation s'associe-t-elle et collabore-t-elle ?
- Comment les partenariats et les collaborations aident-ils les membres à atteindre leurs objectifs et à poursuivre leur mission d'entreprise unique ?
- Quels sont les points forts de nos collaborations ? Qu'est-ce qui doit être amélioré ?

Plan d'action efficace pour atteindre l'avenir souhaité. Élaborer un plan d'action détaillé et concret, échelonné dans le temps, mesurable, politiquement et culturellement compétent, et comprenant des boucles de responsabilisation et de rétroaction efficaces et durables. Définir clairement les multiples rôles des participants.

**Questions à poser :**

- Quelles sont les étapes nécessaires à l'organisation pour atteindre ses objectifs ?
- Quelles sont les activités spécifiques nécessaires pour assurer une attention égale aux pratiques fondées sur des preuves, au développement organisationnel et au renforcement des capacités, et aux relations de collaboration ?

- **Mettre en œuvre, surveiller et fournir un retour d'information :**

**Conduire la mise en œuvre :** La planification sans action mène souvent au désespoir et à la détresse des personnels et des partenaires. Une mise en œuvre réussie résulte d'un engagement large et profond dans toute l'organisation, d'une attention sans relâche à la vision, d'un soutien au processus de changement, de la suppression des obstacles et d'un suivi et d'un ajustement attentifs du processus de changement.

**Retour d'information (feedback) :** Rassembler, partager, évaluer et construire une interprétation valable et partagée des informations. Une mise en œuvre réussie résulte de la disponibilité et de la gestion d'informations qui sont significatives, opportunes et qui représentent avec précision les progrès réalisés dans le cadre du plan de changement dans le contexte culturel et politique unique du site participant.

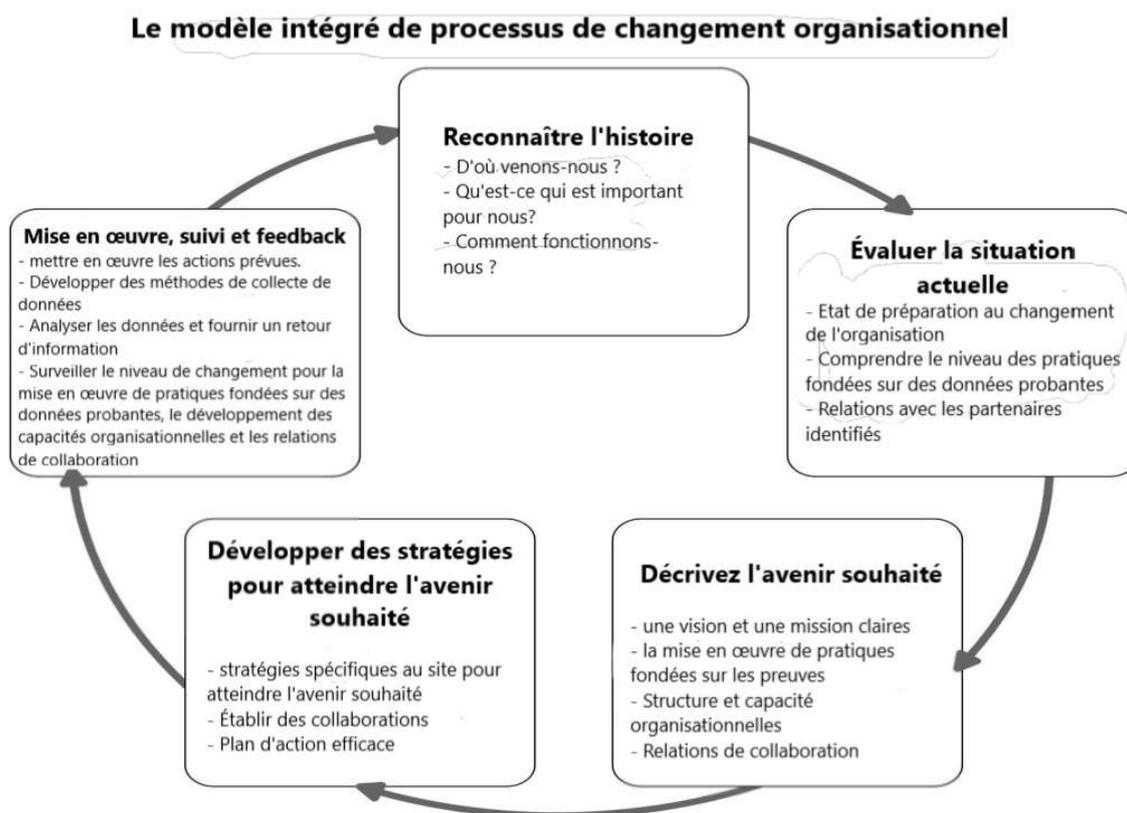
**Questions à se poser :**

- Comment allons-nous recueillir les données ?
- Quels types de retour d'information sont nécessaires pour quels groupes ?
- Comment contrôlerons-nous les progrès et procéderons-nous aux ajustements nécessaires ?

Les résultats de ce processus peuvent servir de base à un plan stratégique et/ou un plan de travail pour la mise en œuvre de pratiques fondées sur des données probantes. Ce plan peut être autonome ou

faire partie d'un plan stratégique plus large pour une organisation, ou il peut être intégré dans le plan pour toutes les organisations dans le cadre d'une collaboration.

Figure 7 : Modèle de recherche du futur



## ANNEXE C : CONCEPTS CLÉS DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Le volet "développement organisationnel" de ce rapport (chapitre 5) s'appuie fortement sur *la cinquième discipline* de Peter Senge (1990) et *la création de valeur publique* de Mark Moore (1995). Les modèles de Senge et Moore fournissent un cadre sur lequel les organisations peuvent commencer leur travail interne pour passer à des organisations fondées sur des preuves. Bien que cela représente un très petit segment de la littérature organisationnelle pertinente dans le domaine des affaires et des sciences sociales, ces deux cadres fournissent un point de départ utile.

### La cinquième discipline : Peter Senge

Dans La cinquième discipline de Senge, il est introduit le concept *d'organisation apprenante* - une organisation qui est continuellement au fait de ce qui se fait et qui travaille à la mise en œuvre de changements efficaces, au développement de la capacité organisationnelle correspondante et au développement de relations de collaboration avec les partenaires. Lorsqu'elle est appliquée au domaine des services correctionnels communautaires, l'organisation apprenante s'efforce de s'aligner

et de se développer parallèlement dans ces trois domaines afin de mieux atteindre l'objectif de réduction de la récidive. L'alignement ou l'intersection de ces trois composantes est la zone créative où il est le plus possible de réduire la récidive des délinquants et de minimiser le nombre de nouvelles victimes dans nos communautés.

Senge met en avant cinq disciplines comme étant les clés pour atteindre la capacité d'une organisation apprenante, en soulignant que la cinquième discipline, la *pensée systémique*, est la plus importante :

1. **La maîtrise personnelle** : Clarifier et approfondir continuellement notre vision personnelle, concentrer nos énergies, développer la patience et voir la réalité objectivement ;
2. **Modèles mentaux** : Comprendre les hypothèses, les généralisations ou les images mentales profondément ancrées qui influencent la façon dont les individus et les groupes comprennent le monde et agissent (comment gérer les délinquants) ;
3. **Construire une vision partagée** : Création collaborative d'objectifs organisationnels, d'une identité, de visions et d'actions partagées par les membres ;
4. **Apprentissage en équipe** : Création d'opportunités pour les individus de travailler et d'apprendre ensemble (en collaboration) dans une communauté où il est sûr d'innover, d'apprendre et d'essayer à nouveau ; et
5. **Pensée systémique** : Vue du système comme un cadre conceptuel global (intégré) fournissant des connexions entre les groupes et les membres ; le processus partagé de réflexion, de réévaluation, d'action et de récompense.

Une **organisation apprenante** est continuellement au fait de ce qui se fait et travaille à la mise en œuvre de principes fondés sur des preuves, au développement de la capacité organisationnelle correspondante et au développement de relations de collaboration avec les partenaires de la sécurité publique et de la communauté.

### Créer de la valeur publique : Mark Moore

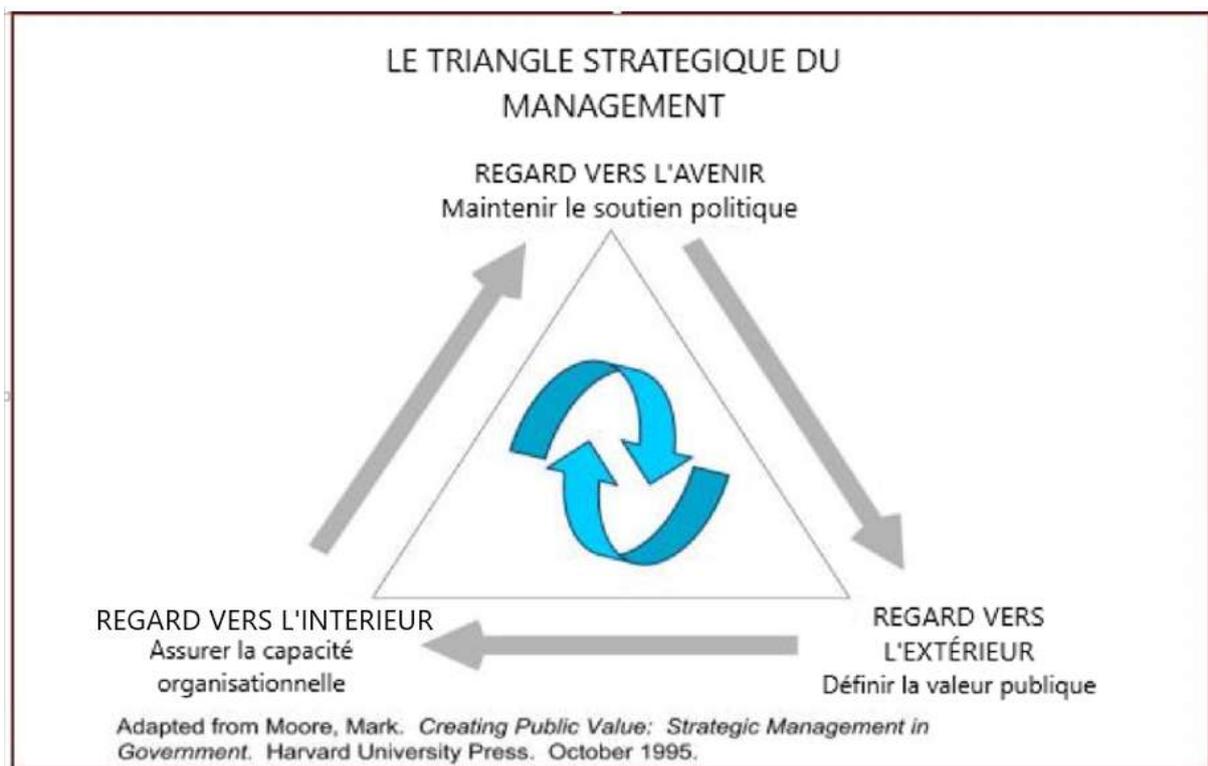
Soulignant également l'importance de la pensée systémique, Mark Moore se concentre sur la capacité du leader à identifier, créer et montrer la valeur en interne et en externe. Une hypothèse clé pour tout service fourni par le secteur public est que le service ou le produit apporte de la valeur à la variété des constituants. Tout comme dans le secteur privé, où l'objectif est de fournir de la valeur à l'actionnaire, le secteur public tente de fournir de la valeur à ses parties prenantes. Le concept de création de valeur devrait guider la prise de décision dans le secteur public.

La question qui se pose alors est de savoir ce que les citoyens veulent ou quelle est la valeur des services que les services correctionnels ont à offrir. Les citoyens considèrent souvent que la valeur des systèmes correctionnels est limitée, confinée aux personnes condamnées pour un crime. De nombreux citoyens ne connaissent pas la complexité des systèmes correctionnels ou les différentes options disponibles pour la surveillance. S'il est clair que certains délinquants doivent être incarcérés en fonction de la gravité de leur crime, dans l'intérêt de la sécurité publique et en conséquence de leur comportement, les recherches indiquent que la plupart des délinquants peuvent être gérés de manière plus efficace et efficiente au sein de la communauté. Il est clair que les citoyens souhaitent une réduction de la récidive, mais ils ne comprennent souvent pas comment atteindre au mieux cet objectif.

Que faudrait-il pour que les citoyens considèrent les services correctionnels de proximité comme l'option privilégiée pour la réinsertion de nombreux délinquants ? Pour être pris au sérieux, ce champ doit mesurer les résultats d'une manière qui aide les citoyens à comprendre la valeur du service. Les organismes correctionnels de proximité doivent fonctionner comme des organisations apprenantes, se mesurant constamment et mesurant leur capacité à améliorer la sécurité publique et à réduire la récidive. Ils doivent mesurer leur capacité à évaluer et à fournir « ce qui fonctionne » (what works), c'est-à-dire la productivité de l'organisation et la qualité de la collaboration avec les parties prenantes.

Dans son livre, *Creating Public Value*, le triangle stratégique du management de Mark Moore (Figure 8) fournit un cadre simple mais puissant qui aide les dirigeants à s'assurer que leurs organisations créent de la valeur publique. Les dirigeants du secteur public doivent s'attacher à définir la valeur publique, à obtenir le soutien de l'organisation et de ses services à mesure qu'ils s'alignent sur cette valeur, et à s'assurer que la capacité organisationnelle nécessaire existe pour réaliser cette valeur.

Figure 8



Selon M. Moore, le premier travail de tout responsable du secteur public est de définir la valeur des services fournis aux principales parties prenantes. À moins que les organes d'autorisation, c'est-à-dire les organes législatifs et judiciaires, les entités de financement et les citoyens, ne voient la valeur des services fournis, ils ne soutiendront pas les efforts de l'organisation pour acquérir les ressources et/ou les mandats législatifs ou exécutifs nécessaires pour fournir les services. Cela signifie qu'il est important de définir pour les organismes d'autorisation pourquoi un service doit être fourni et financé. La collaboration et l'établissement de partenariats avec les parties prenantes garantissent que ces entités comprennent et soutiennent la vision de l'organisation et les efforts progressifs.

Deuxièmement, l'organisation doit produire les services de manière à obtenir un soutien politique et juridique pour le service. Le service doit être évalué pour s'assurer qu'il répond aux intérêts et aux préoccupations des citoyens et de leurs représentants. Le responsable stratégique est habile à élaborer

une stratégie organisationnelle qui répond aux préoccupations souvent contradictoires de nombreuses parties prenantes. Le responsable doit susciter un soutien politique pour le service.

Enfin, la stratégie doit être réalisable sur le plan administratif et opérationnel. L'organisation doit être capable d'exécuter la stratégie. Par exemple, si un dirigeant propose un nouveau service, mais ne parvient pas à réduire la charge de travail existante ou à fournir de nouvelles ressources, il est peu probable que les employés soient capables de bien fournir ce service. L'organisation doit être capable de fournir tous ses services de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

Le cadre du Triangle de management stratégique rappelle aux praticiens que pour atteindre l'objectif de réduction de la récidive, il faut non seulement mettre en œuvre des pratiques fondées sur des données probantes, mais aussi être capable de développer la capacité organisationnelle requise, d'établir et de maintenir des relations de collaboration avec les parties prenantes et de démontrer la valeur des pratiques fondées sur des données probantes pour ces dernières.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Agostinelli, G., Brown, J.M. and Miller, W.R.. (1995) Effects of normative feedback on Consumption among heavy drinking college students. *Journal of Drug Education* 25: 31-40.
- Allen, L.C., MacKenzie, D.L., & Hickman, L.J. (2001). The effectiveness of cognitive behavioral treatment for adult offenders: A methodological, quality-based review. *International Journal of Offender and Comparative Criminology*, 45, 498-514.
- Alvero, A.M., Bucklin, B.R. & Austin, J. (2001) An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior Management* 21(1): 3-29.
- AMA. (1992) Users' Guides to Evidence-based Medicine. Nov 4; 268(17):2420-5. Copyright 1992, American Medical Association. or <http://www.cche.net/usersguides/ebm.asp>.
- Andrews, D.A. (1989). "Personality and Crime: Knowledge Destruction and Construction in Criminology." *Justice Quarterly* 6:291-309.
- Andrews, D.A, J. Bonta, and R. Hoge. (1990). Classification for effective rehabilitation: Rediscovering psychology. *Criminal Justice and Behavior* 17:19-52.
- Andrews, D.A. and Bonta, J. (2006) *The Psychology of Criminal Conduct*.(4th edition) Cincinnati: Anderson.
- Andrews, D.A., & Bonta, J. (2001). *LSI-R user's manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Andrews, D.A, & Dowden, C. (2006). Risk principle of case classification in correctional treatment: A meta-analytic investigation. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 50, 88-100.
- Andrews, D.A., & Kiessling, J.J. (1980). Program structure and effective correctional practices: A summary of the CaVIC research. In R.R. Ross and P. Gendreau (eds.) *Effective Correctional Treatment*. Toronto, Butterworth.
- Aos, S. (1998) *Watching the bottom line: Cost-effective interventions for reducing crime in Washington*. Washington State Institute for Public Policy. Olympia, WA.
- Aos, S., Miller, M., & Drake, E. (2006). *Evidenced-based adult corrections programs: What works and what does not*. Washington State Institute for Public Policy Bulletin, January, 1-20.
- Azrin, N. H., Sisson, R. W., Meyers, R. & Godley, M. (1982). Alcoholism treatment by disulfiram and community reinforcement therapy. *Journal of Behavioral Therapy and Psychiatry* 13(2): 105-112.

- Baer, J.S., Marlatt, A.G., Kivlahan, D.R., Fromme, K., Larimer, M.E. & Williams, E. (1992) An experimental test of three methods of alcohol risk reduction with young adults. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 60(6): 974-979.
- Baer, J.S., D.R. Kivlahan, and D.M. Donovan. (1999). Integrating Skills Training and Motivational Therapies: Implications for the Treatment of Substance Dependence. *Journal of Substance Abuse Treatment* 17:15-23.
- Baron, J., and Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Bernstein, G.A., Farrington, D.P., & Leschied, A.W. (2001). *Offender rehabilitation in practice: Implementing and evaluating effective programs*. New York: John Wiley & Sons.
- Bigelow, G., E. & Silverman, K. (1999). "Theoretical and empirical foundations of contingency management treatments for drug abuse." Pp. 15-31 in *Motivating Behavior Change Among Illicit-Drug Abusers*, edited by Stephen T. Higgins & Kenneth Silverman. Washington, DC: American Psychological Association.
- Birgden, A. (2004). Therapeutic jurisprudence and responsivity: Finding the will and the way in offender rehabilitation. *Psychology, Crime & Law*, 10, 283-295.
- Bonta, J. (1996). Risk-needs assessment and treatment. In A. Harland's (ed.) *Choosing Correctional Options that Work: Defining the Demand and Evaluating the Supply*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Bonta, James A., Tanya Ruge, Terry Scott, Guy Bourgon, and Annie Yessine (2008). Exploring the black box of community supervision, *Journal of Offender Rehabilitation* Vol. 47(3), 248–270.
- Bogue, B. (2002). An evolutionary model for examining community corrections. Report to CT Judicial Branch Court Support Services Division, November, 2002.
- Bourgon, G. and Armstrong, B. (2005) Transferring the Principles of Effective Treatment into a "Real World" Prison Setting *Criminal Justice and Behavior* 32; 3: 3-25
- Braithwaite, J. (1989). *Crime, shame, and reintegration*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions, Making the Most of Change*. Cambridge, M.A.: Perseus Books.
- Burnett, R. (2004) 'To reoffend or not to reoffend? The ambivalence of convicted property offenders' in S. Maruna and R. Immarigeon (eds) *After Crime and Punishment: Pathways to Offender Reintegration*. Cullompton, Devon: Willan.
- Burns, J. (1982). *Leadership*. London: Harpercollins.
- Burrell, W. (1998). Probation and Public Safety: Using Performance Measures to Demonstrate Public Value. *Corrections Management Quarterly* 2:61-69.
- Burrell, W.D. (2000). Reinventing probation: Organizational culture and change. *Community Corrections Report* 7:49-64.
- Burke, B., Arkowitz, H., & Menchola, H. (2003). The efficacy of motivational interviewing: A meta-analysis of controlled clinical trials. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71, 843-861.
- Burke, P.B. (2008) *TPC Reentry Handbook: Implementing the NIC Transition from Prison to the Community Model*. Washington, DC: National Institute of Corrections.
- Carey, M. (2002). Social learning, social capital and correctional theories: Seeking an integrated model. Paper presented at International Community Corrections Association conference, November, 2002.
- Carter, M., Bumby, K., Gavin, F., Stroker, R., & Woodward, W. (2005). *Collaboration: A Training Curriculum to Enhance the Effectiveness of Criminal Justice Teams*. Washington, D.C.: State Justice Institute.
- Clark, M.D., Walters, S.T., Gingerich, R., Meltzer, M. (2006). Motivational interviewing for probation officers: Tipping the balance towards change. *Federal Probation*, 70, 38-44.
- Clear, T.R. (1981). *Objectives-Based Case Planning*. NIC, Monograph 1981.
- Corbett, R.P., D.R. Beto, B. Coen, J.J. Dilulio, B.L. Fitzgerald, I. Gregg, N. Helber, G.R. Hinzman, R. Malvestuto, M. Papanozzi, J. Perry, R. Pozzi, and E.E. Rhine. (2000). *Transforming Probation Through Leadership: The "Broken Windows" Model*. Center for Civic Innovation at the

- Manhattan Institute, New York. Available at: [www.manhattan-institute.org/pdf/broken\\_windows.pdf](http://www.manhattan-institute.org/pdf/broken_windows.pdf).
- Currie, E. (1998). *Crime and punishment in America*. New York, NY: Metropolitan Books.
- Decker, P.J. (1983) The effects of rehearsal group size and video feedback in behavior modeling training. *Personnel Training* 36: 763-773.
- Dilulio, J., Alpert, G., Moore, M., Cole, G., Petersilia, J., Logan, C., & Wilson, J.Q. (1993). *Performance measures for the criminal justice system*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice. Available at: <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/abstract/pmcjs.htm>.
- Durlak, J. A. (1998). Why program implementation is important. *Journal of Prevention & Intervention in the community* 17: 5-18.
- Ellickson, P., Petersilia, J., Caggiano, M. & Polin, S. (1983). *Implementing new ideas in criminal justice*. Santa Monica, CA, The Rand Corporation.
- Farrall, S. (2002) *Rethinking What Works with Offenders*. Cullompton, Devon: Willan.
- Feely, K. (2000). *Pathways to Juvenile Detention Reform: Collaboration and Leadership*. Baltimore: Annie E. Casey Foundation. Available at: <http://www.aecf.org/KnowledgeCenter/Publications.aspx?pubguid={07A5FB2B-6399-40EA-A0EF-889A328B7EA8}>.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).
- Gendreau, P. (1996). The principles of effective intervention with offenders. In A. Harland's (ed.) *Choosing Correctional Options that Work: Defining the Demand and Evaluating the Supply* (pp.117-130). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gendreau, P., & Andrews, D. A. (2001). *Correctional Program Assessment Inventory— 2000 (CPAI-2000)*. Saint John, Canada: University of New Brunswick.
- Gendreau P., French S.A., and A. Taylor (2002). *What Works (What Doesn't Work) Revised 2002* Invited Submission to the International Community Corrections Association Monograph Series Project.
- Gendreau, P., M. Paparozzi, et al. (1993). Does "Punishing Smarter" Work? An Assessment of the New Generation of Alternative Sanctions in Probation. *Forum On Corrections Research* 5: 31-34.
- Gendreau, P., Little, T., & Goggin, C. (1996). A meta-analysis of the predictors of adult offender recidivism: What works. *Criminology*, 34, 575-607.
- Gendreau, P., Goggin, C. & Smith, P. (1999). The forgotten issue in effective correctional treatment: Program implementation. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology* 43(2): 180-187.
- Goleman, D., (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review March-April 2000. Available at: - [www.anderson-sabourin.com/Leadership\\_That\\_Gets\\_Results.pdf](http://www.anderson-sabourin.com/Leadership_That_Gets_Results.pdf)
- Gottredson, D. C. & Gottfredson, G.D. (2002) Quality of school-based prevention programs: Results from a national survey. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 39: 3-35.
- Gray, J.A. (2001) *Evidence based health care: how to make health policy and management decisions*. 2Nd Edition. London: Churchill Livingstone.
- Griffith, G. (2000). *Report to Planning Committee on Study of Three Collaboratives*. Oregon: Department of Corrections.
- Hanson, R. K. & Harris, A. (1998). Triggers of sexual offense recidivism. *Research Summary: Corrections Research and Development* 3(4): 1-2.
- Harland, A. T. (1996). *Choosing Correctional Options that Work: Defining the Demand and Evaluating the Supply*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harris, P. M. & Smith, S. (1996). Developing community corrections: An implementation perspective. pp. 183-221, in *Choosing correctional options that work: Defining the demand and evaluating the supply*. Edited by A. Harland. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

- Henggeler, S. W., Melton, G. B., Brondino, M.J., Scherer, D.G. & Hanley, J.H. (1997). Multisystemic therapy with violent and chronic juvenile offenders and their families: The role of treatment fidelity in successful dissemination. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 65: 000-0013.
- Higgins, S. T. and K. Silverman, Eds. (1999). *Motivating behavior change among illicit-drug abusers: Research on contingency management interventions*. Washington, DC, American Psychological Association.
- Hollin, C.R. (2002). Risk-needs assessment and allocation to offender programs. In J. McGuire's (ed.) *Offender Rehabilitation and Treatment: Effective Programmes and Policies to Reduce Re-offending* (pp.309-332). Chichester, England: John Wiley and Sons.
- Hubbard, D.J., Travis, L.F., & Latessa, E.J. (2001). *Case classification in community corrections: A national survey of the state of art*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Corrections.
- Klein, M and Teilmann, K. (1980). *Handbook of Criminal Justice Evaluation*, Sage: Thousand Oaks, C.A.
- Kouzes, J. and Posner, B., (2007) *The Leadership Challenge*, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Landenberger, N.A., & Lipsey, M.W., (2005). The positive effects of cognitive-behavioral programs for offenders: A meta-analysis of factors associated with effective treatment. *Journal of Experimental Criminology*, 1 (4), 451-476.
- Latessa, E., F. Cullen and Gendreau, P. (2002). Beyond correctional quackery: Professionalism and the possibility of professional treatment. *Federal Probation*, 66(2), 43-49..
- Latessa, E.J. (2004). The challenge of change: Correctional programs and evidenced-based practices. *Criminology & Public Policy*, 3, 547-560.
- Latimer, J., Dowden, C., & Muise, D. (2005). The effectiveness of restorative justice practices: A meta-analysis. *The Prison Journal*, 85, 127-144.
- Lipsey, M.W, Chapman, G., & Landenberger, N.A. (2001). Cognitive-behavioral programs for offenders. *The annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 578, 144-157.
- Lipton, D. S., D. Thornton, et al. (2000). Program accreditation and correctional treatment. *Substance Use & Misuse* 35(12-14): 1705-1734.
- Lowenkamp, C.T., Latessa, E.J., & Holsinger, A.M. (2006). The risk principle in action: What have we learned from 13,676 offenders and 97 correctional programs? *Crime & Delinquency*, 52, 77-93. Available at: <http://www.nicic.org/Library/021069>.
- Ludeman, K. (1991) *Measuring skills and behavior*. *Training & Development* Nov.:61-66.
- MacKenzie, Doris L. 2006. *What Works in Corrections*. New York: Cambridge University Press.
- Maple, J. (1999). *Crime Fighter*. NY:NY, Doubleday Publishing.
- Maruna, S. (2000) *Making Good*. Washington: American Psychological Association.
- McDonald, C. (2003) *Forward via the Past? Evidence-Based Practice as Strategy in Social Work*, The Drawing Board: An Australian Review of Public Affairs. March. Vol. 3(3): 123-142. or <http://www.econ.usyd.edu.au/drawingboard/journal/0303/mcdonald.pdf>
- McGuire, J. (2001). What works in correctional intervention? Evidence and practical implications. Pp. 25-43 in *Offender rehabilitation in practice: Implementing and evaluating effective programs.*, edited by D. F. Gary Bernfeld, Alan Leschied. New York, NY: John Wiley & Sons, LTD.
- McGuire, J. (ed.) (2002) *Offender Rehabilitation and Treatment: Effective Programmes and Policies to Reduce Re-offending*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill/Irwin.
- McNeil, F., Batchelor, S., Burnett, R. and Knox, J. (2005) *21st Century Social Work, Reducing Re-offending Key Practice Skills*, Edinburgh: Scottish Executive
- Mee-Lee, D., L. Gartner, et al. (1996). *Patient Placement Criteria for the Treatment of Substance-Related Disorders*, Second Edition. American Society of Addiction Medicine PPC-2.
- Meyers, R.J., Miller, W.R., Smith, J.E., & Tonnigan, S. (2002). A randomized trial of two methods for engaging treatment-refusing drug users through concerned significant others. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70, 1182-1185.
- Meyers, R.J., Villanueva, M., & Smith, J.E. (2005). The community reinforcement approach: History and new directions. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 19, 247-260.

- Milkman H. and Wanberg, K. (2007) Cognitive Behaviour Treatment: A review and Discussion for Corrections Professionals, Washington: National Institute of Corrections. Available at: <http://www.nicic.org/Library/021657>
- Mihalic, S., K. Irwin, D. Elliott, A. Fagan, and D. Hansen. (2001). Blueprints for Violence Prevention. Juvenile Justice Bulletin, July 2001. Available at: [http://www.ncjrs.gov/html/ojjdp/jjbul2001\\_7\\_3/contents.html](http://www.ncjrs.gov/html/ojjdp/jjbul2001_7_3/contents.html)
- Mihalic, S., K. Irwin, D. Elliott, A. Fagan, and D. Hansen. (2004). Successful Program Implementation: Lessons from Blueprints: Juvenile Justice Bulletin, July 2004. Available at: [www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojjdp/204273.pdf](http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojjdp/204273.pdf)
- Mihalic, S. & Irwin, K. (2003). Blueprints for violence prevention: From research to real world settings - factors influencing the successful replication of model programs. Youth Violence and Juvenile Justice, Vol. 1, No. 4, 307-329.
- Miller, W. R. and K. A. Mount (2001). A small study of training in Motivational Interviewing: Does one workshop change clinician and client behavior? Albuquerque, NM
- Miller, W.R., Sovereign, G.R. & Krege, B. (1988) Motivational interviewing with problem drinkers: II. The drinker's check up as a preventive intervention. Behavioral Psychotherapy 16: 251-268.
- Miller, W. and S. Rollnick. (2002). Motivational interviewing: Preparing people for change. New York, NY: Guilford Press.
- Moore, M. (1995). Creating Public Value. Massachusetts: Harvard University Press.
- O'Connor, T. & Perryclear, M. (2002) Prison religion in action and its influence on offender rehabilitation. O'Leary, V. & Clear, T. (1997). Community corrections: Approaching the 21st century. National Institute of Corrections, Washington, DC, 1-60.
- Palmer, T. (1995). Programmatic and non-programmatic aspects of successful intervention: New directions for research. Crime & Delinquency, 41(1): 100-131.
- Paparozzi, M.A. & Gendreau, P. (2005) An Intensive Supervision Program That Worked: Service Delivery, Professional Orientation, and Organizational Supportiveness . The Prison Journal, Vol. 85, No. 4, 445-466
- Petersilia, J. (1997). Probation in the United States: Practices and Challenges. National Institute of Justice Journal: 2-8.
- Project Match Research Group (1997) Therapist effects in three treatments for alcohol problems. Psychotherapy Research 8(4):455-474. Pew Center on the States (2008). Policy Framework to Strengthen Community Corrections. Public Safety Performance Project. Available online at <http://www.pewcenteronthestates.org/uploadedFiles/Policy%20Framework.pdf>
- Prochaska J.O., & DiClemente C.C. (1984) The transtheoretical approach: crossing traditional boundaries of therapy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quay, H.C. (1977) The Three Faces of Evaluation, Criminal Justice and Behavior, 4 (4), 341-354.
- Ratcliffe, M.R., Collins, S., Leach, J., Millar, R.H. and Osborne, J.F. (2000). Towards Evidence- based Practice in Science Education (EPSE) - an ESRC funded Teaching and Learning Research Network. Paper presented to the British Educational Research Association Annual Conference, University of Cardiff, 7-9 September. Or <http://www.york.ac.uk/depts/educ/projs/publications.html>
- Ryan, R.M. and E.L. Deci. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55:68-78.
- Sachwald, Judith, Ernest Eley, Jr., and Faye S. Taxman (2006) An ounce of prevention: Proactive community supervision reduces violation behavior. Topics in Community Corrections 31-38. Available online at: <http://www.nicic.org/Downloads/PDF/Library/period307.pdf>
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Sundel, M., & Sundel, S.S. (2005). Behavior change in the human services (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. - 72 - - 73 -
- Sherman, L.W., D.C. Gottfredson, D.L. Mackenzie, J. Eck, P. Reuter, and S.D. Bushway. (1998). Preventing Crime: What works, what doesn't, what's promising. National Institute of Justice.

- Skeem, Jennifer L. and Sarah Manchak (2008) Back to the future: From Klockars' model of effective supervision to evidence-based practice in probation, *Journal of Offender Rehabilitation*, Vol. 47(3), 220–247.
- Smith, J.E., & Meyers, R.J. (2004). *Motivating substance abusers to enter treatment: Working with family members*. New York: Guilford Press.
- Springer, D.W.; McNeece, C.A.; and Arnold, E.M. (2003) *Substance Abuse Treatment for Criminal Offenders: An Evidence-Based Guide for Practitioners*. Washington, D.C.: American Psychological Association. (RC 564 S585 2003).
- Taxman, F. (2002). Supervision: Exploring the dimensions of effectiveness. *Federal Probation*, September-Special Issue: 14-27.
- Taxman, F. S., & Thanner, M. (2004). Probation from a therapeutic perspective: Results from the field. *Contemporary Issues in Law*, 7(1), 39-63.
- Taxman 2008; No Illusions: Offender and Organizational Change In Maryland's Proactive Community Supervision Efforts. *Criminology and Public Policy*, Vol. 7(2),275-302.
- Taxman, F. and J. Byrne. (2001). Fixing broken windows probation together. *Perspectives Spring*: 23-29. Boulder, Colorado, Center for the Study and Prevention of Violence: 1-20.
- Tilley, N. and G. Laycock (2001) *Working Out What To Do: Evidence-based Crime Reduction*. Crime Reduction Series Paper 11, London: Home Office ISSN: 1468-5205, ISBN 1-84082-792-0 Or <http://www.crimereduction.gov.uk/skills14.htm>
- Trotter, C. (1996). The impact of different supervision practices in community corrections: Cause for optimism. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 29, 1–18.
- Trotter, C. (1999) *Working with Involuntary Clients: A guide to practice*. London: Sage.
- Trotter, C. (2000) 'Social Work Education, Pro-Social Orientation and Effective Probation Practice', *Probation Journal*, Vol. 47, No. 4, pp256-261.
- Ward, T., & Stewart, C. (2003). Criminogenic needs and human needs: A theoretical model. *Psychology, Law, & Crime*, 9, 125-143.
- Waltz, J., Addis, M. E., Koerner, K. & Jacobson, N.S. (1993). Testing the integrity of a psychotherapy protocol: Adherence and competence ratings. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 61: 620-630.
- Wanberg, K. and H. Milkman. (1998). *Criminal conduct and substance abuse treatment: Strategies for self-improvement and change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Washington, DC, U.S. Department of Health & Human Service: 1-176.
- Weisbord, M. R. (1987). *Productive Workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weisbord, M. R. & Janoff, S. (1995). *Future Search*. Berrett-Koehler.
- Zemke, R. (2001) *Systems Thinking*. Training February, 39-46