

Les dynamiques de collaboration et de co-construction du projet *Objectif Désistance*

Aurélie Stoll

Le **projet *Objectif Désistance***¹ a été développé par les entités de probation des cantons de Suisse romande et du Tessin. Il consiste en un concept d'accompagnement pour soutenir les personnes sous mandat de probation à sortir de la délinquance. *Objectif Désistance* repose sur des dynamiques de collaboration et de co-construction par la **création d'une communauté de pratique** se réunissant à intervalles réguliers. Cet article discute les potentiels de cette communauté de pratique pour surmonter les barrières linguistiques, culturelles et institutionnelles, se sentir acteur ou actrice de sa pratique professionnelle et participer à son évolution.

→ Eine deutsche Version dieses Artikels findet sich auf: soziale-innovation-fhnw.ch/fachzeitschrift.

Stoll, Aurélie (2024): Les dynamiques de collaboration et de co-construction du projet *Objectif Désistance*. In: Zeitschrift Soziale Innovation 2024. S. 55–66.

Le projet

Objectif Désistance

Développé par la Commission latine de probation (CLP) et financé à titre de projet pilote par l'Office fédéral de la justice (OFJ) entre 2019 et 2023, *Objectif Désistance* réunit les services de probation du Concordat latin sur l'exécution des peines privatives de liberté et des mesures concernant les adultes, à savoir les cantons de **Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud**. Il a pour but de penser conjointement et d'agir en faveur de processus de désistance, autrement dit encourager des parcours de sortie de délinquance (CLP 2023; Grossrieder et al. 2023).

Objectif Désistance participe à (re)penser les politiques et les pratiques du domaine afin de parvenir à répondre adéquatement aux missions dévolues à l'assistance de probation selon l'art. 93 du Code pénal suisse (CPS). Selon cette disposition, les services de probation doivent préserver les personnes prises en charge de la commission de nouvelles infractions et favoriser leur intégration sociale. Dans le contexte d'un système d'exécution des sanctions pénales orienté sur les risques au niveau national et du développement croissant de l'approche de la désistance au niveau international, laquelle se centre sur les forces et les ressources des personnes judiciairisées, *Objectif Désistance* ambitionne **la recherche d'un juste équilibre entre la gestion du risque et la valorisation des ressources** des personnes accompagnées. Il repose sur l'affirmation d'un ensemble de concepts théoriques et pratiques d'une part, mais aussi de valeurs partagées d'autre part.

Après une brève description d'*Objectif Désistance*, cette contribution discute ses dynamiques de collaboration et de co-construction à l'appui des éclairages de trois de ses membres œuvrant dans des rôles et des positions hiérarchiques différentes. Elle discute ensuite comment ces dynamiques collaboratives et de co-construction peuvent contribuer à surmonter la présence de barrières linguistiques, culturelles et institutionnelles.

Les fondements d'une démarche collaborative et co-construite

Objectif Désistance est l'œuvre d'un consensus et d'un engagement participatif de l'ensemble de ses membres, se profilant comme le résultat de multiples conciliations paradigmatiques, professionnelles et opérationnelles. À l'automne 2014, sous impulsion de la CLP, qui réunit les directeurs et directrices des entités de probation du Concordat latin, un état des lieux de leurs activités respectives en milieu ouvert est élaboré par l'École des sciences criminelles de l'Université de Lausanne (ESC-UNIL) (Loup/Jendly 2015). Des tables de concertation réunissant **un professionnel ou une professionnelle de chaque canton** débutent pour élaborer conjointement un dispositif d'accompagnement des personnes sous mandat de probation. Ces initiatives rendent compte d'une grande disparité de pratiques entre les cantons pourtant parties au même Concordat, mais aussi des points de rencontre forts entre leurs entités. Elles traduisent une volonté manifeste de renforcer leurs collaborations et de faire évoluer les politiques et les pratiques du domaine pour remplir les exigences à la fois de surveillance et d'aide dévolues à la probation par le législateur (art. 93 CPS). Une demande de subside est déposée auprès de l'OFJ, qui accepte de financer ce dispositif d'accompagnement visant à une application concrète des concepts théoriques et pratiques de l'approche de la désistance.

Prévu pour une durée initiale de trois ans, prolongée d'une année en raison de la crise sanitaire de la COVID-19, *Objectif Désistance* a d'abord été mis en œuvre sous la forme d'un projet pilote de janvier 2019 à janvier 2023. Deux contributions majeures en découlent. La première consiste en **le développement d'accompagnements probatoires et de matériaux de travail** valorisant les forces et les ressources des personnes judiciairisées et l'établissement de relations soutenant autour d'elles. La seconde consiste en **le développement de nouvelles fonctions** au sein de la probation et la création de postes de coordinateurs-animateurs et coordinatrices-animatrices de réseau intercantonal (CoAns). Trois missions principales sont constitutives du travail des CoAns. Premièrement, l'organisation d'**activités socio-culturelles collectives**

réunissant des personnes sous mandat de probation et la création de groupes de soutien par les pairs. Deuxièmement, le déploiement sur le territoire concordataire d'événements ponctuels destinés à tisser des liens entre personnes accompagnées par la probation et membres de la société civile. Troisièmement, la ritualisation de parcours de sortie de délinquance par la tenue de rencontres dédiées à souligner les accomplissements des personnes accompagnées par la probation et attester de la fin de l'intervention du système pénal.

Ces contributions, qui visent à soutenir les parcours de sortie de délinquance durant les entretiens individuels menés par les agents et agentes de probation ou dans la collectivité au travers du travail des CoAns, résultent aussi de **dynamiques collaboratives et de co-construction**. Au-delà des rencontres régulières en lien avec l'organisation et le fonctionnement d'*Objectif Désistance*, au niveau des membres du directoire du projet (CLP) et au niveau de son comité exécutif (Comex) formé d'une direction exécutive et d'une personne chargée de projet par canton, *Objectif Désistance* a été rythmé de moments d'échanges réunissant l'ensemble de ses membres, de manière régulière et à tous les échelons hiérarchiques. Tout au long des quatre années de projet pilote, 40 spécialistes de la probation ont partagé séances de formation, ateliers-supervisions, discussions intercantionales par visioconférence et séminaires annuels à intervalle d'une rencontre toutes les six semaines environ.

Au fil du temps, cet ensemble d'experts et expertes s'est progressivement constitué en une **communauté de pratique intercantonale**. Les communautés de pratiques (Daele 2009 ; Wenger 1998) consistent en la réunion de personnes autour d'une thématique spécifique. Elles sont réputées favoriser le dialogue et développer un sentiment d'appartenance, ce qui stimule l'émergence de savoir, savoir-être et savoir-faire au plus proche des réalités professionnelles (ibid). À l'appui des éclairages de trois de ses membres, la suite de cette contribution offre un aperçu des dynamiques de collaboration et de co-construction qui ont émergé au sein de la communauté de pratique *Objectif Désistance*, et comment celles-ci ont contribué à surmonter la présence de barrières linguistiques, culturelles et institutionnelles.

Surmonter des barrières linguistiques

Sarah Jensen, Operatrice sociale dell'Ufficio dell'assistenza riabilitativa (UAR) del Cantone Ticino

« Lorsque je pense à la collaboration au sein d'*Objectif Désistance*, je me dis qu'elle constituait un **défi majeur**, en particulier pour nous dans le canton du Tessin. Nous sommes géographiquement éloignés des cantons romands et il y a une barrière linguistique évidente. La prise de parole et la réactivité dans la discussion est plus difficile quand on ne s'exprime pas dans sa langue maternelle, mais je pense que plusieurs éléments ont permis de surmonter ces difficultés. Tout d'abord, **l'atmosphère de travail bienveillante** instaurée au sein de la communauté de pratique *Objectif Désistance*, caractérisée par une absence de jugement et un grand intérêt à découvrir comment nous travaillons dans nos cantons respectifs. Ensuite, par rapport au **déroulement de nos rencontres** : des tours de tables réguliers et le recours à des séances de travail en petits groupes me semblent avoir favorisé des échanges équilibrés et une communication fluide.

Par la multiplication de **moments informels** pour apprendre à nous connaître et nous apprécier, les quatre années de projet nous ont permis de poser non seulement des bases de travail, mais aussi des valeurs partagées et une culture de la collaboration. À partir de là, mon sentiment est qu'*Objectif Désistance* est devenu plus qu'un projet : il est devenu porteur d'une vision pour la probation et pour la société, au-delà de nos différences cantonales. Cela ne signifie pas nécessairement que cette vision n'existait pas avant, mais *Objectif Désistance* a permis d'argumenter la pertinence de telles ou telles pratiques, ce qui a ensuite constitué un socle solide pour en développer de nouvelles. C'est par exemple le cas pour le développement du rôle de CoAns, qui était vraiment un chaînon manquant dans notre travail.

Je pense que la communauté de pratique a été portée par **les liens tissés entre ses membres** et le sens que nous avons pu ensemble attribuer à ce projet. Cela me semble avoir été un moteur pour garder la motivation et aussi assumer la charge de travail supplémentaire que l'engagement dans ce projet représente. Ainsi, dans

la perspective actuelle de communiquer et reproduire des apports d'*Objectif Désistance*, il me semble qu'un enjeu est le suivant : trouver un moyen de ne pas uniquement transmettre des résultats, mais vraiment partager un bout de cette expérience collective, c'est-à-dire permettre aux collègues qui n'ont pas participé au développement d'*Objectif Désistance* de pouvoir aussi se réunir entre spécialistes du domaine et se sentir acteur ou actrice de son évolution. »

Surmonter des barrières culturelles

Simon Gabaglio, Chef de service adjoint du Service de l'exécution des sanctions pénales et de la probation (SESPP) du canton de Fribourg

« Pour moi, les collaborations au sein d'*Objectif Désistance* prennent deux principales formes. D'une part, les dynamiques collaboratives au sein des entités de probation du Concordat latin. Avant *Objectif Désistance*, les directeurs et directrices se parlaient régulièrement, mais les acteurs et actrices sur le terrain avaient peu d'occasions pour se rencontrer et échanger sur leurs pratiques. La **curiosité d'apprendre à se connaître** a vraiment été moteur pour initier et poursuivre ces collaborations. D'autre part, *Objectif Désistance* a permis de renforcer les collaborations avec des partenaires locaux et de la société civile au travers du rôle et des activités des CoAns. *Objectif Désistance* a permis de penser de **nouvelles collaborations**, par exemple en considérant les familles et les proches des personnes judiciairisées comme des membres du réseau puisque l'approche de la désistance montre qu'ils et elles jouent un rôle fondamental pour favoriser des trajectoires de sortie de délinquance.

Je pense que le croisement de ces deux formes de dynamiques collaboratives a été déterminant pour permettre à la communauté de pratique de porter un changement de culture professionnelle dans le travail de la probation. Plusieurs ingrédients me semblent pouvoir expliquer cela. Un des atouts de cette communauté de pratique est d'avoir bénéficié d'un terrain neutre de réflexion pour (re)penser notre culture de travail, sans

se cloisonner au fonctionnement d'une structure cantonale. Cela dit, le terrain était toutefois clairement **balisé par les concepts théoriques et pratiques** de l'approche de la désistance, garants de fil rouge et de cohérence.

Enfin, un aspect essentiel est certainement que les réflexions émergent de la communauté de pratique ont pu concrètement être mises en œuvre durant le projet, ce qui a permis de confronter leur caractère vraisemblable et pertinent : par l'expérimentation de changements de posture en entretien, par l'utilisation de nouveaux supports de travail, par l'augmentation croissante des activités des CoAns, et ce en argumentant là aussi toujours leur bien-fondé.

De plus, le fait de ponctuellement **documenter et rendre visible les avancées du projet**, mais aussi d'impliquer des personnes judiciairisées pour obtenir leurs feedbacks, a sûrement contribué à ancrer cette culture de travail commune, tout en évitant que se crée un décalage trop important et se renforcent des frustrations à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté de pratique. Il est vrai qu'une fois lancée, la communauté de pratique peut évoluer vite, alors que les personnes qui n'en font pas partie ont logiquement toujours besoin de temps pour se saisir des savoir, savoir-faire et savoir-être nouvellement proposés. À l'échelle d'*Objectif Désistance*, dont la phase pilote est aujourd'hui terminée, cet enjeu me semble extrêmement important, s'agissant d'implémenter les apports de ce projet à plus long terme et dans différentes régions : ceux-ci doivent rester flexibles pour s'adapter à des logiques, ressources et contraintes différentes, mais les fondements et concepts clés du projet doivent être solides pour ne pas trahir l'approche de la désistance et répondre aux missions confiées à la probation par le législateur. »

Surmonter des barrières institutionnelles

François Grivat, Directeur de la Fondation vaudoise de probation (FVP), Président de la Commission latine de probation (CLP)

« De mon point de vue, la collaboration et la **co-construction** mises en œuvre dans le cadre de ce

projet pilote sont l'ADN d'*Objectif Désistance* et ont fortement contribué à son succès. Des réflexions concourant à l'élaboration du projet aux démarches relatives à sa pérennisation, la logique poursuivie par la CLP est que les acteurs et actrices de terrain puissent penser, partager et mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement innovant issu de la réalité du terrain ou qui ne soit pas imposé par leur hiérarchie ou des universitaires. La mise en œuvre de l'approche de la désistance par l'intermédiaire d'un projet pilote a dès lors constitué une formidable opportunité de visibilité de la probation à l'échelle du Concordat latin, ainsi que de démontrer son efficacité pour soutenir des parcours de sortie de délinquance.

Ces réflexions ont donné d'ailleurs lieu à l'élaboration d'un guide auquel l'ensemble des membres de la communauté de pratique *Objectif Désistance* a participé dans une **démarche participative**. Ce guide propose aux acteurs et actrices de terrain un ensemble de pistes applicables à l'assistance de probation au-delà de logiques institutionnelles et administratives spécifiques à chaque organisation cantonale. De plus, récemment reconnu par la politique comme un programme d'accompagnement des personnes judiciairisées, *Objectif Désistance* a trouvé sa place dans le cadre du Processus latin d'exécution des sanctions pénales orientée vers le risque et les ressources (PLESORR). **L'évaluation scientifique** du projet menée par l'ESC-UNIL a permis de valoriser le travail de la probation à l'appui de données qualitatives et quantitatives qui n'existaient pas vraiment jusque-là.

Je pense que ces aspects ont fortement contribué à la reconnaissance de l'ensemble des parties impliquées dans le projet autour d'une méthode et d'un langage communs. A l'issue de ces quatre années de projet pilote et dans la perspective de continuer de partager et de pérenniser ses enseignements, notamment sur le territoire national, la présence d'un **partenaire externe** à l'autorité de probation, mais à la fois impliqué au système judiciaire et capable de promouvoir ces dynamiques de collaboration et de co-construction, me semble essentielle. Durant l'année 2024, c'est précisément le Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales (CSCSP), par le biais de son mécanisme de soutien aux pratiques exemplaires, qui facilite l'organisation

de rencontres réunissant des agents et agentes de probation des trois concordats pour échanger autour des acquis d'*Objectif Désistance*. »

Des collaborations et co-constructions porteuses de sens et valorisantes

Du point de vue de ces trois membres, la communauté de pratique *Objectif Désistance* a favorisé le renforcement de connaissances mutuelles, le partage de visions, langages et postures similaires, participant ainsi à une meilleure formalisation, légitimation et valorisation des missions assignées à la probation en Suisse latine (CLP 2023 ; Grossrieder et al. 2023). Ancrés dans l'approche de la désistance, les travaux de cette communauté de pratique situent la probation comme un acteur clé pour soutenir des évolutions hors de la prison, hors du système pénal et hors de la délinquance, notamment par la complémentarité des accompagnements individuels et des activités collectives organisées par les CoAns. En ce sens, les dynamiques collaboratives et de co-construction développées au sein d'*Objectif Désistance* ont permis l'émergence de nouveaux savoir, savoir-être et savoir-faire.

Tout d'abord, **le temps consacré** au projet *Objectif Désistance* par l'ensemble de ses membres durant quatre années est reconnu comme un facteur déterminant. Ce temps a permis d'apprendre à se connaître, d'intégrer diverses méthodes et outils de travail, mais aussi de s'accorder de valeurs partagées. Néanmoins, cet engagement prolongé a représenté un investissement conséquent et une charge de travail importante, au risque de susciter parfois des moments de démotivation. À ce propos, **la démarche bottom-up** d'*Objectif Désistance* semble atténuer ces risques. Cette démarche met en avant les expériences et expertises des acteurs et actrices de terrain. Elle apparaît porteuse de sens leur permettant de contribuer activement à l'amélioration de leur pratique professionnelle.

Dans le cadre d'*Objectif Désistance*, cette démarche ascendante a par ailleurs été couplée à l'adoption d'un cadre conceptuel et réflexif novateur : **l'approche de la désistance** qui ne cesse de croître au sein des systèmes

pénaux occidentaux. Autrement dit, *Objectif Désistance* se veut la rencontre de concepts théoriques et pratiques scientifiquement éprouvés au niveau international et de réalités vécues en contexte, en l'espèce en Suisse latine. Dans cette optique, *Objectif Désistance* a encouragé une multiplicité de regards impliquant, aux cotés des spécialistes de la probation et de leurs supérieurs hiérarchiques, des représentants et représentantes des milieux académiques, des partenaires de la société civile et des personnes judiciairisées.

Pour faciliter ces synergies, les rencontres de la communauté de pratique *Objectif Désistance* se sont déclinées autour de quatre axes : un axe théorique dans le but de renforcer les connaissances sur les sorties de délinquance ; un axe pratique afin de transposer ces considérations théoriques sur le terrain et acquérir de nouvelles compétences ; un axe contextuel pour identifier et se saisir d'enjeux rencontrés dans une perspective visant à soutenir des processus de changement en contexte et finalement un axe plus transversal relatif aux développements et avancées du projet. D'une part, ces axes de travail ont permis de maintenir une cohérence tout au long du projet et éviter de se disperser, tout en offrant à la communauté de pratique une liberté suffisante pour se fixer des objectifs, explorer des idées, proposer des innovations, les mettre à l'épreuve, les ajuster, et enfin décider comment les diffuser. D'autre part, ces axes ont dans la mesure du possible opéré comme des garde-fous lorsque les initiatives de la communauté de pratique se sont heurtées à des réalités et à des obstacles indépendants de son contrôle.

Par ailleurs, la visibilité de progrès et de résultats concrets au fil du temps semble avoir favorisé le maintien de dynamiques de collaboration et de co-construction dans la durée. Il a par exemple été constaté l'utilité des échanges intercantonaux ou des retours des CoAns pour résoudre des difficultés rencontrées dans les accompagnements probatoires. Il en va de même s'agissant de voir progresser la rédaction du guide qui synthétise les principales réflexions de la communauté de pratique, les activités réalisées dans le cadre du projet et les pistes envisagées pour soutenir des trajectoires de sortie de délinquance au travers des accompagnements de probation.

En somme, outre la nécessité de disposer de temps, de bénéficier d'un cadre conceptuel et réflexif clair, de se fixer des objectifs réalistes à court, moyen et long terme, de pouvoir verbaliser les difficultés rencontrées et de rendre visibles les apports de la démarche, il semble que ce soit plus encore **le caractère valorisant des collaborations et co-constructions intercantionales** développées au sein d'*Objectif Désistance* qui permette d'aller au-delà de barrières linguistiques, culturelles et institutionnelles. Plus largement, ces enseignements soulignent la plus-value des **échanges intercantonaux** et la nécessité de **solliciter des partenaires** capables de les favoriser : pour se sentir acteur ou actrice de sa pratique professionnelle, pour participer à son évolution et pour favoriser le développement, l'implémentation et l'adhésion de *bonnes pratiques*.

Aurélie Stoll, Dr, collaboratrice
scientifique à la Haute école
de travail social de Fribourg (HETS).
aurelie.stoll@hefr.ch

1 Le terme « désistance » désigne le processus par lequel des personnes parviennent progressivement à mener une vie sans comportement délictueux (McNeill et al. 2012 ; Weaver et al. 2023).

Références

Commission latine de probation (CLP) (2023): Le projet pilote *Objectif Désistance*. Savoir, savoir-être et savoir-faire: réflexions participatives de la probation en Suisse latine. <https://desistance.ch> (consulté le 13.06.2024).

Daele, A. (2009): Les communautés de pratique. In: J-M. Barbier / E. Bourgeois / G. Chapelles / J-C. Ruano-Borbalan (Hg.): Encyclopédie de la formation. Paris: PUF. S. 721–730.

Grossrieder, L./Barhoumi, S./Jendly, M. (2023): Évaluation du projet-pilote *Objectif Désistance*. Rapport final. Lausanne: ESC-UNIL. <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/sicherheit/smv/modellversuche/evaluationsberichte.html> (consulté le 13.06.2024).

Loup, St./Jendly, M. (2015): Portrait de situation des politiques et pratiques de probation en Suisse latine. Lausanne: ESC-UNIL.

McNeil, F./Farrall, S./Lightowler, C./Maruna, S. (2012): How and why people stop offending: Discovering desistance. Scotland: Institute for Research and Innovation in Social Services.

Weaver, B./Graham, H./Maruna, S. (2023): Turning over a new leaf: Desistance research for a new generation. In: A. Liebling/S. Maruna/L. McAra (Hg.): The Oxford handbook of criminology. Oxford: Oxford University Press. S. 146–165.

Wenger, E. (1998): Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge: University Press.