

Rapport final

Projet pilote

Exécution des sanctions orientée vers les risques

23.05.2014

ROS



Bundesamt für Justiz
Office fédéral de la justice
Ufficio federale di giustizia
Uffizi federal da la giustia



KANTON
LUZERN

Justiz- und Sicherheitsdepartement

Dienststelle Militär, Zivilschutz und Justizvollzug

Thurgau

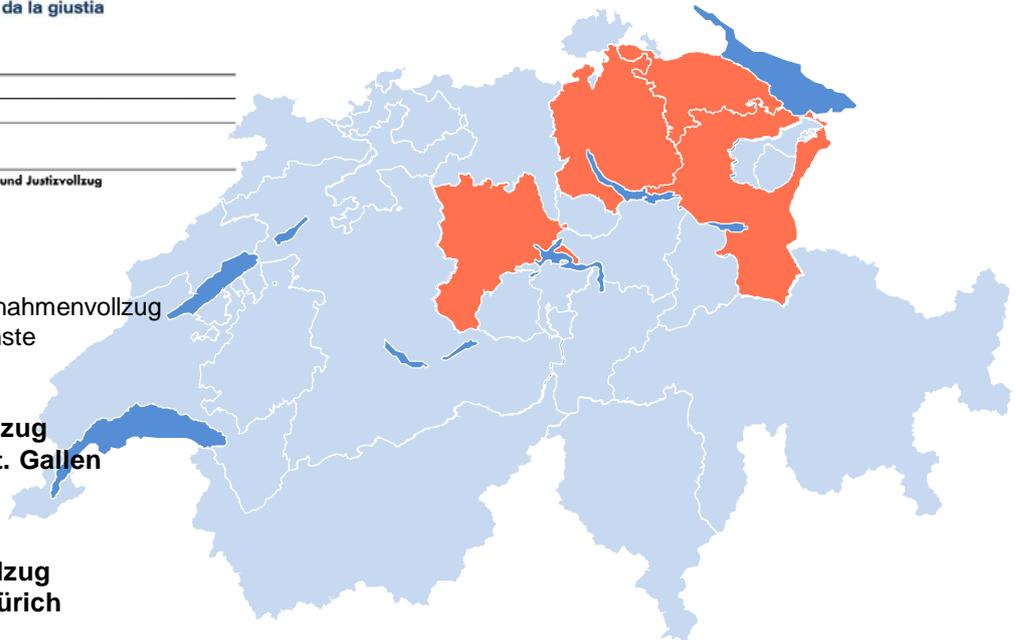
Straf- und Massnahmenvollzug
Bewährungsdienste



Justizvollzug
Kanton St. Gallen



Justizvollzug
Kanton Zürich



Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich

Services de probation et d'exécution de Zurich

Feldstrasse 42

CH 8090 Zürich

Liste des personnes

Mandant	Thomas Manhart <i>Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, Directeur de l'Office</i> thomas.manhart@ji.zh.ch
Responsable de projet	Hans-Jürg Patzen <i>Services de probation et d'exécution de Zurich, res- ponsable</i> hans-juerg.patzen@ji.zh.ch
Chef de projet ROS	Alex Schilling <i>Services de probation et d'exécution de Zurich</i> alex.schilling@ji.zh.ch
Responsable de projet pilote	Klaus Mayer <i>Services de probation et d'exécution de Zurich</i> klaus.mayer@ji.zh.ch
Adjoint au chef de projet ROS	Daniel Treuthardt <i>Services de probation et d'exécution de Zurich</i> daniel.treuthardt@ji.zh.ch
Responsable de projet pilote dans le canton de Lucerne	Stefan Weiss <i>Services d'exécution et de probation de Lucerne, responsable</i> stefan.weiss@lu.ch
Responsable de projet pilote dans le canton de Thurgovie	Ernst Scheiben <i>Exécution des peines et mesures, responsable</i> ernst.scheiben@tg.ch Andreas Dolder <i>Service de probation, responsable</i> andreas.dolder@tg.ch
Responsable de projet pilote dans le canton de St-Gall	Joe Keel <i>Office de l'exécution judiciaire du canton de St-Gall, Directeur de l'Office</i> joe.keel@sg.ch
Evaluation des résultats	Christian Schwarzenegger <i>Professeur à l'Université de Zurich</i> christian.schwarzenegger@rwi.uzh.ch

Evaluation des processus

Regula Rufin et Andreas Dvorak

socialdesign ag, Bern

regula.rufin@socialdesign.ch

andreas.dvorak@socialdesign.ch

Liste des abréviations

SEPL	Service des évaluations de psychologie légale, services de probation et d'exécution Zurich
OFJ	Office fédéral de la justice
SPE ZH	Services de probation et d'exécution de Zurich
CR!MS	Système de gestion des risques assisté par ordinateur
FaST	Outil de sélection de cas
FOTRES	Forensic Operationalized Therapy-Risk-Evaluation System
AC	Aperçu de cas
D	Direction
OEJ ZH	Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich
PCL-R	Psychopathy Checklist-Revised
SPP	Service de psychiatrie et de psychologie de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich
ER	Evaluation ROS
RISK	Programme d'intervention orienté vers les risques pour les clients délinquants
ROS	Exécution des sanctions orientée vers les risques (ou en allemand <i>Risikoorientierter Sanktionenvollzug</i>)
CR	Consultation sur le risque
SORAG	Sex Offender Risk Appraisal Guide
SPE LU	Services de probation et d'exécution de Lucerne
LCS	Liste de contrôle du suivi
VRAG	Violence Risk Appraisal Guide

Sommaire :

Avant-propos	1
Résumé	3
1. Concept pilote	7
1.1. Point de départ et conditions cadres	7
1.2. Principes d'efficacité du travail de prévention de la récidive auprès des délinquants	9
1.3. Exigences liées à une exécution des sanctions ayant un effet préventif sur la récidive	12
1.4. Besoin d'amélioration de l'autorité d'exécution des peines et mesures	13
1.5. Concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS).....	15
1.6. La notion d'orientation vers les risques	18
1.7. Processus et instruments de travail	19
2. Projet pilote ROS	27
2.1. Objectifs du projet pilote	27
2.2. Questions autour du projet pilote	28
2.3. Critères de réussite	29
2.4. Cantons partenaires impliqués dans le projet pilote.....	30
2.5. Organisation de projet.....	35
3. Concept d'évaluation	41
3.1. Combinaison entre évaluation des processus et des résultats	41
3.2. Evaluation des processus	41
3.3 Evaluation des résultats	42
4. Résultats de l'évaluation	46
4.1. Evaluation des processus	46
4.2. Evaluation des résultats.....	51
5. Conclusions	54
5.1. Réalisation des objectifs	54
5.2. Points forts et opportunité de l'approche.....	55
5.3. Points faibles et risques de l'approche	57
5.4. Concept ROS et commission spécialisée.....	59
5.5. Besoin de développement et amélioration du modèle	60
5.6. Caractère transposable.....	62

5.7. Coûts	67
6. Recommandations et conseils relatifs à l'introduction du ROS.....	72
6.1. Recommandations relatives à la transposition du modèle	72
6.2. Offres de formation, de coaching et d'assistance	73
Literatur.....	75
Annexes.....	80
Annexe 1 : Organigramme des services de probation et d'exécution de Zurich (SPE ZH).....	81
Annexe 2 : Organigramme des services d'exécution et de probation de Lucerne (SPE LU)	82
Annexe 3 : Organigramme de l'office de l'exécution judiciaire du canton de St-Gall	83
Annexe 4 : Organigramme du département de justice et sécurité du canton de Thurgovie.....	84
Annexe 5 : Organisation du projet ROS	85
Annexe 6 : Calendrier et phases du projet pilote ROS.....	86
Annexe 7 : Organisation des projets d'amélioration du ROS	92
Annexe 8 : Aperçu des nombres de cas (période 01.07.2012-30.06.2013)	93
Annexe 9 : Aperçu des nombres de cas FaST et ER (01.01.2011-30.06.2013)	94
Annexe 10 : Assurance qualité dans le traitement de cas des SPE ZH	95

Avant-propos

Dans le cadre du projet pilote Exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS), des outils de travail et processus pour une exécution des sanctions résolument orientée vers les risques individuels de récidive ont été développés et testés de 2010 à 2013 dans les cantons de Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich, avec le soutien de l'Office fédéral de la justice. Les expériences faites dans ce contexte et les résultats obtenus sont présentés dans ce rapport final en se référant à l'évaluation des processus ROS (socialdesign ag, Berne) et à l'évaluation des résultats ROS des outils de travail (Université de Zurich, Institut de criminologie).

Les événements critiques et les récidives enregistrés durant ces dernières années au cours de l'exécution et après la libération dans la phase de probation, ainsi que l'obligation de planifier les sanctions introduite en 2007 avec la PG-CP (art. 75 CP), ont été les facteurs déclencheurs. Partant de là, il s'est posé la question suivante à partir de 2008 : que pouvons-nous et devons-nous faire pour identifier à un stade précoce les évolutions critiques et les exigences que cela implique au niveau de la planification individuelle de l'exécution d'une sanction ? La réponse à cette question n'est pas vraiment surprenante et peut être tirée des rapports d'enquête sur les événements et des études sur la prévention des délits. Les risques individuels de récidive doivent systématiquement être évalués au moyen d'instruments valides par des spécialistes en psychiatrie et psychothérapie forensiques, ce dès le début de l'exécution d'une sanction. Sur cette base, il convient d'établir que l'exécution et les prestations à fournir ont un caractère contraignant pour tout le monde, de telle sorte que chaque acteur de l'exécution d'une sanction sache à tout moment de quoi il faut tenir compte, ce qu'il y a lieu de faire et comment le reporting correspondant doit intervenir. Dans le cadre du projet pilote ROS, une équipe interdisciplinaire s'est penchée sur ce sujet. Les outils de travail et processus développés à cette fin ont été constamment améliorés, adaptés, parfois même remplacés, dans la phase d'essai de 2010 à 2013, jusqu'à aboutir à un concept solide d'exécution des sanctions orientée vers les risques en juillet 2012.

Les résultats obtenus jusqu'en avril 2013 montrent qu'un concept fiable et étayé scientifiquement, ainsi que la standardisation qui en résulte, améliorent clairement la qualité et l'efficacité dans ce champ d'activité avec une forte division du travail entre les autorités d'exécution des peines et mesures, l'établissement d'exécution des peines et mesures, la thérapie et l'assistance de probation. De plus, un tel concept trouve aussi l'acceptation requise auprès des différents acteurs. A cet égard, la formation intégrée dans le projet pilote et le coaching consécutif, autrement dit l'investissement dans les compétences spécialisées des collaborateurs, représentent une condition essentielle et indispensable. Les organisations et leurs responsables dirigeants ne doivent pas se contenter de soutenir cet investissement, elles ont également le mandat. La contribution ainsi apportée à l'assurance qualité dans l'exécution judiciaire doit être considérée comme capitale.

Au sein de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, j'ai déclaré que ROS était la norme de qualité obligatoire à partir du 1^{er} mai 2013 parce que je suis convaincu par les outils de travail et les processus ROS, ainsi que par leur effet sur la prévention de la récidive et sur la détection précoce des évolutions critiques. Dans ce contexte, je n'envisage pas une exécution judiciaire à zéro risque, qui serait un objectif irréaliste. L'objectif auquel je m'engage est plutôt de fournir dans l'exécution judiciaire un travail d'un bon niveau qualitatif et constant, qui est nécessaire et indiqué selon l'état des conclusions scientifiques les plus récentes. Ni plus, ni moins cependant.

A ceux qui craignent que l'orientation vers les risques fait concurrence à la resocialisation, ou même qu'elle la remplace, il convient une fois encore de préciser expressément ici que ces deux

concepts sont fondamentaux, qu'ils se conditionnent même mutuellement et qu'ils ont tous deux une importance déterminante pour l'accomplissement du mandat légal.

L'efficacité du concept ROS sera évaluée dans une étude prospective qui démarrera en 2017. Je suis confiant, car des objectifs fondamentaux du projet pilote a été réalisés. Ainsi, l'évaluation des résultats a permis de constater que les principaux outils de travail ROS sont conformes aux critères de qualité scientifiques. Les résultats de l'évaluation des processus vont dans le bon sens, car les parties impliquées dans le projet pilote perçoivent d'ores et déjà une sensibilisation accrue aux évolutions influant sur les risques, constatent une meilleure communication entre les partenaires de travail concernés et considèrent que les outils de travail ROS sont utiles pour une exécution des sanctions bien structurée. Dans le cadre de l'évaluation des processus, il est aussi apparu clairement que l'investissement dans la formation initiale et continue des collaborateurs, ainsi que dans l'assurance qualité et le développement de la qualité, est une mission permanente. Pour que l'exécution judiciaire puisse remplir son mandat avec sérieux, elle doit impérativement pouvoir compter sur des collaborateurs qualifiés, attentifs et ayant l'esprit critique, qui doivent pouvoir répondre d'un portefeuille de tâches gérables.

Par sa contribution en faveur du projet pilote ROS, l'Office fédéral de la justice a apporté son soutien aux cantons de Zurich, Lucerne, St-Gall et Thurgovie dans leurs efforts et leur engagement en matière d'assurance qualité, ainsi que posé les bases nécessaires pour tester et examiner avec le ROS une innovation dans des cantons présentant des situations sociodémographiques différentes les unes des autres et au-delà des limites des concordats sur l'exécution des peines. Les prochains mois nous indiqueront la mesure dans laquelle les résultats présentés dans ce rapport favorisent et renforcent le discours spécialisé dans d'autres cantons et concordats. Les recommandations correspondantes et le développement du concept ROS sont présentés dans les chapitres 5.5 et 6.

Je remercie l'Office fédéral de la justice pour son soutien conceptuel et son aide financière, ainsi que les responsables des cantons de Lucerne, St-Gall et Thurgovie pour leur participation active et engagée dans ce projet pilote, pour leur pragmatisme et pour leur clairvoyance. Je tiens également à adresser mes remerciements à l'équipe de projet et de développement ROS pour son extraordinaire engagement, ainsi que l'ensemble des institutions et services pour leur coopération en tant que partenaires ROS. La société socialdesign ag à Berne et la chaire de criminologie de l'Université Zurich méritent aussi d'être remerciées pour le travail d'évaluation et d'accompagnement critique.

Thomas Manhart

Directeur de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich

05.02.2014

Résumé

Concept pilote

L'exécution des peines et mesures ainsi que l'assistance de probation sont orientées sur les objectifs de la prévention de la récidive et de la réinsertion sociale. Le concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques (*Risikoorientierter Sanktionenvollzug* ROS) permettra de concrétiser les principes d'efficacité empiriques, dans l'exécution des peines et mesures ainsi que dans l'assistance de probation. Le concept ROS se base sur le modèle risque-besoin-réceptivité, qui stipule que le travail avec des délinquants se doit de considérer l'intensité du risque de récidive individuel (principe du risque), les contenus et objectifs de changements des domaines problématiques individuels influant sur les risques (principe de besoin) et les méthodes et leur efficacité ainsi que les caractéristiques individuelles influant sur la coopération (principe de réceptivité).

Le ROS a été développé comme modèle de travail pour le travail des autorités d'exécution des peines et mesures et leur coopération avec différents établissements d'exécution des peines et mesures. Le ROS est une approche permettant une orientation systématique de la planification et de la réalisation des interventions selon le risque de récidive, le besoin d'intervention et la réceptivité du délinquant, durant toute la procédure d'exécution. Ceci permet une meilleure efficacité de la prévention des récidives durant l'exécution des sanctions, et ainsi une meilleure réinsertion sociale.

Le ROS pose les conditions d'une exécution des sanctions uniforme, à tous les niveaux de l'exécution et des institutions, pour influencer de façon conséquente sur la prévention de la récidive et sur la réinsertion, permettant ainsi une gestion de transition orientée vers les objectifs de l'exécution. De cette manière, les institutions et disciplines impliquées à l'exécution judiciaire multi-institutionnelle et interdisciplinaire pourront accorder leurs compétences respectives, se compléter les unes et les autres et apporter leur contribution spécifique aux objectifs d'exécution communs.

Pour répondre aux principes d'efficacité dans le quotidien de l'exécution, un processus structurée a été élaboré, comprenant quatre étapes : tri, évaluation, planification et évolution. Lors du tri, on identifie les cas nécessitant une évaluation approfondie des risques et des besoins. Durant l'étape d'évaluation, un service spécialisé de l'autorité d'exécution des peines et mesures procède à une estimation du risque de récidive et du besoin d'intervention, dans le but de développer une conception de cas le plus tôt possible dans la procédure d'exécution. Cette évaluation nommera les domaines problématiques influant sur le risque. Pendant la planification, l'autorité d'exécution des peines et mesures intègre les résultats de l'évaluation dans un plan d'intervention qui servira de base pour la gestion de cas par l'autorité d'exécution. Lors de l'étape d'évolution des interventions complémentaires de prévention de la récidive, des bilans réguliers ainsi qu'un traitement standardisé des rapports spécifiques à la sanction ont lieu, afin de pouvoir évaluer l'évolution et les résultats. Chacune de ces phases de travail est planifiée selon les résultats de la phase précédente et utilise des outils de travail spécifiques et standardisés.

Questions

Le projet pilote ROS permettra de répondre aux questions suivantes : Dans quelle mesure est-il possible d'implémenter le concept ROS dans la pratique du travail des services de probation et d'exécution de Zurich, dans sa fonction d'autorité d'exécution des peines et mesures, et en ce

qui concerne sa coopération avec des partenaires de travail ? Quelles possibilités et limites constate-t-on lors de l'application de ce concept à des autorités d'exécution des peines et mesures d'autres cantons ainsi qu'à leur coopération avec les établissements d'exécution des peines et mesures respectifs ? Quels bénéfices apportent les instruments développés pour l'application standardisée des processus ROS ? Quelle est l'efficacité du travail selon les standards ROS sur la réduction des risques ? Quelle est le rapport coût/bénéfice du concept ROS ? Pour répondre à ces questions, le projet pilote ROS a été mené auprès des autorités d'exécution des peines et mesures des cantons de Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich.

Concept d'évaluation

L'hypothèse principale du projet pilote stipule qu'une évaluation valide du risque de récidive et du besoin d'intervention, ainsi que leur transfert dans un plan d'exécution contractuel, peuvent conduire à un recul des taux de récidive des délinquants concernés. Ainsi, une des questions centrales du projet pilote est de savoir si et quelles conditions sont requises pour réussir l'implémentation d'une exécution des sanctions fondée sur les données probantes, à grande échelle et interorganisationnelle, qui transfère systématiquement les résultats des évaluations de risques et de besoins dans la réalité des exécutions. Le concept d'évaluation du projet pilote comprend une évaluation des résultats et des processus. L'évaluation des critères de qualité des instruments, ainsi que de l'efficacité de la prévention de la récidive du concept global, quant à eux, ont lieu dans le cadre de l'évaluation des résultats. Les processus sont évalués pour vérifier l'implémentation du concept et son caractère transposable à d'autres cantons ainsi que le rapport coût/bénéfice.

Résultats

L'évaluation des processus a démontré que le concept ROS peut être mis en œuvre dans tous les cantons ayant participé. Durant le projet pilote, des adaptations ont été entreprises pour réduire la complexité originelle de l'approche ainsi que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Selon le rapport final de l'évaluation du processus, le concept ROS bénéficie d'une forme plus aboutie suite à ces adaptations, qui continuera à être utilisée après la clôture du projet pilote dans les cantons participants. Le rapport entre les coûts engendrés par le ROS et le bénéfice est convenable. Grâce au ROS, la qualité des processus d'exécution des sanctions a pu être optimisée. Toutefois, une évaluation globale finale du rapport coût/bénéfice du ROS ne pourra être présentée qu'après la fin de l'étude prévue pour recenser le taux de récidive des cas ROS. L'enquête auprès des participants du projet pilote a montré que, d'un point de vue pratique, il serait souhaitable d'établir une procédure uniforme pour toute la Suisse, avec des étapes et une terminologie communes, pour obtenir une meilleure harmonisation, standardisation et technicité dans le système d'exécution, pour encourager la collaboration entre les cantons et pour faciliter la transmission de cas.

Les critères de qualité de l'outil de sélection de cas (*Fall-Screening-Tools* FaST), utilisés pour le tri, ont été contrôlés dans le cadre de l'évaluation des résultats. Ceux-ci ont montré que l'utilisation de FaST permettait d'obtenir les mêmes résultats auprès de différents utilisateurs, après une formation et à l'aide d'un manuel. La fiabilité inter-évaluateurs ainsi démontrée est une condition centrale de l'utilisation de l'instrument dans la pratique. De plus, il a été constaté que FaST permet de bien identifier les cas nécessitant une évaluation plus précise concernant les délits de violence et les délits sexuels (les cas C). Il a de plus été constaté que les cas B sont une autre ca-

tégorie de cas qui ont également un besoin d'évaluation plus intense, en raison de leur risque de délinquance. Ceux-ci devront être pris en considération lors d'un développement ultérieur du concept ROS. Pour assurer une évaluation structurée et standardisée de l'évolution des traitements, la liste de contrôle du suivi « Thérapie (ambulatoire) » a été développée, ainsi qu'un formulaire de rapport correspondant. L'utilisation de cet outil de travail ROS permettra de garantir la saisie de la totalité des rapports thérapeutiques ainsi que des indices d'une évolution critique de la sanction. Le contrôle scientifique des critères de qualité était positif et les évaluateurs ont par la suite constaté que ces outils de travail ROS remplissent également leur fonction. Ils peuvent donc être utilisés sous leur forme actuelle dans la pratique.

L'évaluation des résultats a également enregistré le taux de base de récidive des cas d'exécution avant l'introduction du ROS, dans le but de comparer l'évolution du taux de récidive après l'introduction du ROS. Ceci aura lieu lors d'une étude complémentaire qui sera réalisée plus tard. Cette étude ne pourra être réalisée qu'après une période d'observation de plusieurs années.

Conclusions

Grâce à ces processus de travail basés sur des instruments, le ROS est en mesure d'identifier les délinquants qui ont besoin d'une évaluation plus poussée. Il met également à disposition une évaluation des risques et besoins structurée, basée sur le dossier, servant ensuite comme fondement d'une planification complète de l'exécution des sanctions. L'échange professionnel entre les autorités et les établissements d'exécution des peines et mesures a été intensifié dans le but d'améliorer la communication aux interfaces. Les contenus de la planification d'exécution des autorités ont trouvé leur chemin dans les plans d'exécution et de mesures des établissements, resp. dans les plans de traitement des thérapeutes ambulatoires. En plus des offres des établissements d'exécution des peines et mesures, des interventions cognitivo-comportementales structurées ont pu être réalisées en cas d'indication spécifique. Les résultats de l'exécution des peines et mesures ont pu être systématiquement contrôlés au cours d'une évaluation. Nous avons atteint une attitude de travail orientée vers les risques, où les collaborateurs des autorités d'exécution et établissements d'exécution concernés ont une conscience de leur savoir technique, dans la perspective d'un processus structuré, basé sur des instruments et sur le travail coopératif, ayant pour objectif la prévention de la récidive. Les connaissances techniques essentielles ont été transmises, pour assurer la mise en pratique des processus de travail ROS ainsi qu'une attitude de travail orientée vers les risques.

Les points forts du concept ROS suivants ont été soulignés :

- Certains cas bénéficient d'une évaluation, alors que ceux-ci n'avaient pas encore été approfondis bien que les critères scientifiques étaient réunis.
- Grâce à la saisie standardisée d'une évaluation ROS, une orientation précoce du contenu aux aspects spécifiques du cas est assurée.
- L'étape de planification permet d'établir une compréhension commune du cas pour tous les professionnels impliqués dans l'exécution, dès le début de la sanction.
- Une constance dans le contenu de l'exécution des peines et mesures est possible, de même qu'un soutien de la gestion de transition.
- Le ROS permet une sensibilisation aux domaines problématiques influant sur les risques ainsi que sur les étapes critiques de la sanction.
- Le concept favorise l'établissement d'un lexique spécialisé commun et uniforme pour toutes les disciplines impliquées dans l'exécution des peines et mesures.

- L'échange professionnel des institutions et disciplines spécialisées impliquées dans l'exécution est intensifié.
- Le ROS soutient une répartition efficace du travail grâce à une attribution claire des tâches, des responsabilités et des compétences.

Il a été prouvé que le concept ROS était transposable. Les cantons partenaires de Lucerne, St-Gall et Thurgovie ont constaté une amélioration des processus de travail, concernant l'application de principes d'efficacité confirmés de façon empirique. Ils ont implanté le projet pilote dans le service normal, comme c'est le cas également dans le canton de Zurich. Il ne sera possible de présenter une évaluation définitive du taux de réalisation des objectifs concernant la réduction du taux de récidive seulement après la fin de l'étude. Les cas ROS et les cas avant l'introduction du ROS seront alors comparés. Les bases nécessaires à l'évaluation de la réalisation de cet objectif ont été élaborées au cours du projet pilote. Lors du développement futur de l'approche, il faudra ne plus seulement se concentrer sur les cas de la catégorie C, mais également prendre en compte les cas de la catégorie B. De même, le soutien informatique devra également être développé.

Recommandations

Le ROS ne peut être introduit partiellement, du fait de son statut de concept intégratif, orienté vers les processus. Son efficacité ne se démontre qu'après implémentation globale, comprenant toutes les institutions et disciplines spécialisées impliquées dans le processus d'exécution des peines et mesures. Il faut veiller à une application uniforme et constante, pour éviter l'obtention de résultats d'évaluation indépendants les uns des autres. Il est nécessaire d'avoir un fil rouge général pour assurer l'efficacité de l'exécution des peines et mesures.

Le ROS ne peut être introduit de façon isolé auprès d'une autorité d'exécution des peines et mesures, il doit englober le réseau de partenaires de travail pour garantir une bonne mise en place et bonne assurance qualité. Comme le recommande la planification stratégique de la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP), il est judicieux d'utiliser également des structures concordataires, au lieu seulement des structures cantonales. Ceci permettra de répondre à ce niveau-là aux questions sur la constitution d'une évaluation ROS, la gestion de cas extra-cantonaux et l'intégration d'étapes de processus. L'introduction du concept doit se faire par étapes, dans le cadre d'une organisation de projet, et non directement sur toute l'étendue de l'activité quotidienne.

Un élément important du ROS est l'attitude de travail orientée vers les risques, partagée par tous les professionnels et institutions impliqués. Sans cela, une application des processus de travail efficace au niveau de la prévention de la récidive n'est pas possible sur la durée. Il ne faut pas non plus considérer le ROS comme une solution « d'exécution des peines et mesures garantie sans risques » irréaliste. L'introduction du ROS peut aussi être liée à une modification de la culture d'entreprise, qui exigera dès lors un engagement de la direction et des collaborateurs, une volonté de remise en question sur le fonds et une clarification des tâches, de la responsabilité et des compétences de la part de tous les professionnels et institutions impliqués dans l'exécution d'une sanction. Ces processus de changement demandent du temps et de la ténacité face aux résistances. Il faut également prévoir suffisamment de ressources et de temps pour la formation et un coaching régulier des collaborateurs, pour garantir une introduction réussie du ROS ainsi qu'une qualité sur le long terme.

1. Concept pilote

1.1. Point de départ et conditions cadres

Le point de départ du développement d'un concept orienté vers la prévention de la récidive pour l'exécution des peines et des mesures, ainsi que de l'assistance de probation, dans les services de probation et d'exécution (SPE) de l'Office de l'exécution judiciaire (OEJ) du canton de Zurich, avec comme mot-clé l'orientation vers les risques, se caractérise par les conditions suivantes :

- 1) accent sur les objectifs de prévention de la récidive dans le Code pénal suisse (CP),
- 2) attentes de la société relatives à la protection contre la criminalité, qui se sont accentuées après des délits de récidivistes ayant un grand impact sur le public et se sont reflétées dans les objectifs de la législature du Conseil d'Etat du canton de Zurich sous la forme de mandats concrets confiés à l'exécution judiciaire,
- 3) conception de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, qui accorde une importance très grande à la prévention de la récidive, et
- 4) résultats de l'analyse interne d'événements survenus pendant l'exécution des peines et mesures, qui ont montré que l'ancienne pratique d'exécution ne pouvait pas toujours garantir une organisation de l'exécution adaptée au potentiel de danger spécifique.

(1) La prévention de la récidive comme principal objectif de l'exécution des peines et mesures

L'exécution des peines et mesures représente « une intervention de l'Etat visant à garantir le contrôle social, qui dépend de l'instrument du droit pénal ». Les sanctions du droit pénal doivent être « nécessaires et de nature à garantir la protection des citoyennes et citoyens » (Baechtold, 2009, p. 3, c'est nous qui traduisons). Dans ce contexte, les sanctions ne doivent pas uniquement être adéquates et justes, mais aussi avoir un effet préventif, de telle sorte que « les citoyennes et citoyens soient plus rarement victimes de délits à l'avenir, ou que la gravité de ces derniers diminue » (Baechtold, 2009, p. 4, c'est nous qui traduisons). De même, l'exécution de ces sanctions se doit d'assumer son mandat de prévention spéciale « à titre contraignant » (Baechtold, 2009, p. 4, c'est nous qui traduisons). Dans l'art. 75, 1^{er} al., CP, qui formule l'amélioration du comportement social du détenu et plus particulièrement de son aptitude à vivre sans commettre d'infractions en tant qu'objectif général de l'exécution pénale, la prévention spéciale est définie comme le principal objectif de l'exécution pénale (Donatsch, 2006, c'est nous qui traduisons).

B. F. Brägger (2009a) constate lui aussi que les efforts entrepris dans le cadre de l'exécution pénale n'ont pas pour but ultime de punir pour faire du mal, mais au contraire de « réinsérer (resocialiser) les détenus (2007a, p. 1504, c'est nous qui traduisons). Dans un autre passage, il renvoie à la jurisprudence du Tribunal fédéral, qui explique que la prévention spéciale est « l'objectif prioritaire du droit pénal en général, et la resocialisation la mission principale de l'exécution pénale en particulier » (Brägger, 2007b, p. 71, c'est nous qui traduisons) et comprend le sens d'une peine « dans le cadre de la faute de l'auteur de l'infraction comme la prévention des crimes dans une approche de prévention spéciale ». L'exécution des mesures et l'assistance de probation se caractérisent elles aussi par cet objectif de prévention spéciale : l'art. 56 CP stipule qu'une mesure doit être ordonnée si une peine seule ne peut écarter le danger que l'auteur commette d'autres infractions. L'art. 93 CP prévoit que l'assistance de probation doit préserver les personnes prises en charge de la commission de nouvelles infractions et favoriser leur intégration sociale. De plus, l'ordonnance sur l'exécution judiciaire (Justizvollzugsverordnung JVV) en vigueur dans le canton de Zurich établit au paragraphe 13 que le travail au contact de délinquants doit être orienté vers « leurs délits, leur potentiel de risque et leur besoin d'évolution » (canton de Zurich, 2006, p. 5,

c'est nous qui traduisons), et qu'il vise à la fois à renforcer leur responsabilisation et à garantir leur insertion sociale.

(2) La prévention de la récidive comme mandat du Conseil d'Etat zurichois dans le contexte des attentes de la société

La prévention de la récidive a été formulée comme l'objectif de travail majeur de l'exécution judiciaire de la part du Conseil d'Etat du canton de Zurich. Dans les objectifs de la législature 2007 à 2011 figurait entre autres de « renforcer la prévention de la violence et de la récidive dans le cadre de l'exécution judiciaire » (Conseil d'Etat du canton de Zurich, 2007, p. 33, c'est nous qui traduisons). La prévention de la récidive a été considérée comme une mission essentielle de l'exécution judiciaire dans le cadre des objectifs de cette législature. Pour les institutions de l'exécution judiciaire, il en découle le mandat d'intensifier leurs efforts dans ce sens dans le cadre de projets et programmes correspondants. Ces exigences à l'égard de l'exécution judiciaire s'inscrivent dans le contexte de l'accentuation des revendications sociales en faveur d'une sécurité accrue face à la criminalité. A partir des années 1990 au plus tard s'est développé un climat social dans lequel les délits, notamment lorsque les auteurs sont récidivistes, font l'objet d'un débat très émotionnel dans les médias et sur la scène politique, ce qui a également eu pour conséquence que les anciennes approches du travail professionnel avec des délinquants ont été remises en question à de nombreux égards, et que des sanctions plus sévères ont été réclamées (Manhart, 2009 ; Schildknecht, 2009 ; Patzen, 2009). Le meurtre d'une jeune fille de 20 ans commis en 1993 à Zollikerberg près de Zurich par un meurtrier et violeur condamné à perpétuité, est considéré comme l'événement ayant entraîné un changement radical dans l'exécution judiciaire zurichoise (Wochenzeitung, 08.01.2004).

Ce cas est entré dans l'histoire (Weltwoche, 03/2004) et est décrit par B. F. Brägger comme le « tournant dans l'exécution des peines en Suisse », qui a été à ce point décisif que l'on peut vraiment parler des « pratiques d'exécution avant le cas Hauert et après le cas Hauert » (Brägger, 2009b, p. 172, c'est nous qui traduisons). Le débat public déclenché par ce meurtre a contribué à sensibiliser la population, ce qui a été à l'origine du large soutien accordé à l'initiative sur l'internement à vie en 2004, qui prévoyait l'internement à vie des délinquants sexuels ou violents jugés très dangereux et non amendables, mais qui était en conflit avec les principes élémentaires des droits humains du fait de l'absence de vérification régulière de la nécessité d'internement (Schildknecht, 2009). L'initiative populaire pour l'imprescriptibilité des actes de pornographie infantile, qui a été acceptée en 2008, s'insère dans la même tendance. L'évolution de l'exécution des sanctions depuis le cas Hauert fait l'objet d'un débat controversé. Même si la professionnalisation a permis de renforcer le recours à des outils pronostiques permettant un assouplissement de l'exécution adapté aux risques, certains auteurs entrevoient une « tendance largement répandue à l'excès de sécurité » (Brägger, 2009b, p. 173, c'est nous qui traduisons), qui repose sur le principe que « dans le doute, la décision prise doit privilégier la sécurité publique » (Schildknecht, 2009, S. 102, c'est nous qui traduisons). Seule une professionnalisation de l'exécution des sanctions peut faire face à ce risque de sécurité excessive compte tenu des exigences toujours élevées en matière de protection contre les délits (Patzen, 2009).

(3) La prévention de la récidive au cœur de la manière dont l'exécution judiciaire zurichoise se conçoit

Dans l'optique de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, la prévention de la récidive fait partie des objectifs les plus urgents du travail avec des personnes tombées dans la délinquance. En 2001, la prévention de la récidive, et donc la protection des victimes potentielles, ont été formulées comme l'objectif suprême de l'exécution des peines et mesures dans une prise de

position (Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, 2001, p. 1). L'Office considère que sa mission est de contribuer dans une mesure prépondérante à la prévention de la récidive avec de grandes exigences en matière de professionnalisme et d'engagement (Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, 2001, p. 3). Cette formulation englobe tous les domaines de l'Office de l'exécution judiciaire du canton et fixe les conditions cadres de l'assurance qualité et de la planification du développement. Selon les axes de développement prioritaires de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich pour la période de 2010 à 2014 (Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich, 2009), les prestations fournies par les services de probation et d'exécution sont vérifiées et améliorées dans la perspective de l'objectif de prévention des délits dans le cadre du projet pilote d'exécution des sanctions orientée vers les risques. Ces directives s'inscrivent dans la lignée d'une évolution qui s'opère depuis la création de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich en 1999. Ainsi, le développement et l'utilisation de moyens et instruments adéquats pour évaluer le risque de récidive et le besoin d'aide, de conseils et d'assistance ont été lancés dès 2001 (Services de probation et d'exécution de Zurich, 2001, p. 4).

(4) L'analyse d'événements survenant pendant l'exécution des sanctions

Certains événements se produisant lors de l'exécution génèrent de l'incertitude et de la consternation aussi parmi le personnel des autorités d'exécution, des établissements chargés de l'exécution des sanctions et de l'assistance de probation. Dans le contexte d'une pression médiatique et politique parfois forte, qui a été qualifiée de « chasse aux fonctionnaires de justice » et de « climat d'angoisse » (Brägger, 2009b, p. 173), le risque que des décisions d'exécution restrictives inadéquates soient prises est réel. Cet enjeu génère une pression marquée liée à la professionnalisation et entraîne une recherche plus intense de fondements mieux étayés pour les décisions d'exécution. Des analyses internes, qui ont surtout été réalisées à la suite d'événements survenus au cours de ces dernières années pour lesquels des actes de violence avaient été exercés pendant l'exécution de la sanction, ont montré que la pratique d'exécution actuelle ne garantit pas systématiquement une exécution des sanctions qui correspond au potentiel de danger individuel. Ces cas illustrent l'actualité de ce champ d'activité et renvoient à l'importance de l'objectif de garantir une exécution des sanctions adéquate compte tenu du potentiel de danger individuel du client tout en satisfaisant les objectifs de prévention et d'intégration du droit pénal.

1.2. Principes d'efficacité du travail de prévention de la récidive auprès des délinquants

La situation initiale décrite plus haut illustre le besoin d'amélioration dans l'exécution des sanctions, ce qui soulève toutefois de nombreuses questions, car une fois l'objectif défini, « toutes les clarifications n'ont pas encore été apportées quant aux outils adéquats à utiliser pour chercher à atteindre l'objectif de prévention de la criminalité dans le système de sanction relevant du droit pénal et l'exécution des sanctions » (Baechtold, 2009, p. 3, c'est nous qui traduisons). Sur la base d'études empiriques de l'efficacité, des principes d'intervention généraux ont toutefois pu être formulés, qui ont identifié des concepts d'intervention efficaces (Andrews & Bonta, 2010) :

- 1) le principe du risque, qui donne des indications sur les groupes cibles prioritaires et la planification de l'intensité des interventions (« *Avec qui ?* »),
- 2) le principe de besoin, qui donne des indications sur les contenus et objectifs des interventions de prévention de la récidive (« *Quoi ?* »),

- 3) le principe de réceptivité, qui donne des indications sur la manière d'intervenir et la mise en œuvre des interventions (« *Comment ?* »),
- 4) et une série d'autres principes complémentaires pour un travail efficace de prévention de la récidive auprès des délinquants.

(1) Le principe du risque

L'orientation en fonction du risque de récidive d'un délinquant (« *risk principle* ») contribue de manière fondamentale à l'amélioration de l'efficacité des interventions de prévention des rechutes chez les délinquants (McGuire, 1995). Le principe du risque signifie que l'intensité de la surveillance (« *supervision* ») et de l'intervention (« *treatment* ») d'une personne délinquante doit être déterminée en fonction du risque de récidive qu'elle présente (Lowenkamp & Latessa, 2004; McIvor, 1996). Les informations détaillées sur l'ancien comportement délinquant d'un client à ce jour revêtent une importance capitale pour la qualité de l'appréciation du risque de récidive. C'est pour les délinquants présentant un risque important de récidive que les analyses de l'efficacité des interventions intensives débouchent sur les meilleurs résultats, tandis que personnes exposées à un faible risque de récidive devraient bénéficier d'une intensité d'intervention peu élevée (Andrews & Bonta, 2010). Pour ces dernières, les interventions intensives peuvent même entraîner des effets négatifs (Paterson 1996) dans la mesure où les interventions organisées à des fins sécuritaires favorisent les facteurs de risque et inhibent les facteurs de protection. Toute une série d'études confirme l'effet contreproductif de l'affectation des délinquants présentant un faible risque de récidive dans des programmes d'intervention de forte intensité (Bonta et al., 2000 ; Lovins et al., 2009).

(2) Le principe de besoin

Le principe de besoin (« *need principle* ») signifie que les interventions efficaces de prévention de la récidive doivent se concentrer sur les besoins criminogènes (« *criminogenic needs* ») (Andrews & Bonta, 2010). Cela fait référence aux facteurs de risque dynamiques, autrement dit qui peuvent évoluer et sur lesquels il est possible d'influer, qui favorisent le comportement criminel et sont ainsi considérés comme des facteurs de risque pour d'autres délits. Le principe d'efficacité des interventions de prévention de la récidive consiste à obtenir des améliorations pour les facteurs de risque comportementaux individuels. S'attaquer à ces facteurs de risque criminogènes veut dire travailler sur les facteurs de risque individuels, ce qui peut impliquer de remettre en question et de modifier certaines attitudes antisociales, de promouvoir les aptitudes sociales et d'autorégulation cognitives insuffisantes par des exercices adaptés, de soutenir les comportements prosociaux, de se focaliser sur la consommation abusive de substances ou la dépendance à ces dernières ou de modifier des situations de vie problématiques concernant les contacts sociaux, les relations avec les membres de sa famille ou la formation et le travail, à condition que ces facteurs soient en relation avec le comportement délinquant. Dans le concept ROS, les facteurs de risque désignés comme étant des besoins criminogènes dans le modèle risque-besoin-réceptivité sont différenciés en domaines problématiques liés à l'infraction ainsi qu'en facteurs psychiques et environnementaux liés à l'infraction, et intégrés dans une conception de cas individuelle.

(3) Le principe de réceptivité

Le principe de réceptivité (« *general responsivity principle* ») signifie que des méthodes dont l'efficacité est attestée, qui produisent des changements de comportement concrets et qui stimulent les compétences doivent être utilisées. A ce jour, la combinaison de thérapies compor-

mentales et cognitives a montré les meilleurs résultats dans la prévention de la récidive (Bonta & Andrews, 2007), une importance particulière étant accordée à l'orientation vers les aptitudes (transmission de compétences d'action concrètes), à la plurimodalité (interpellation de différents niveaux du vécu et du comportement) et à la structuration (les interventions sont systématiquement réalisées dans le cadre d'un plan d'intervention). Le principe de réceptivité spécifique (« *specific responsivity principle* ») requiert une concordance (« *matching* ») entre les procédures d'intervention et les caractéristiques personnelles déterminantes pour l'intervention. Les participants au programme ont des personnalités propres et des aptitudes cognitives variables, c'est pourquoi ils ne réagissent pas de la même manière aux différentes méthodes d'intervention. Les interventions qui sont efficaces tiennent compte de cette réceptivité variable en fonction des individus dans le but d'optimiser la participation et l'activation (Palmer, 1995 ; McGuire, 1995 ; Andrews, 1995).

(4) Les principes d'efficacité complémentaires

Les trois principes fondamentaux présentés ci-dessus ont été regroupés dans le modèle risque-besoin-réceptivité (« *Risk-Need-Responsivity Model* ») (Bonta & Andrews, 2007). Les auteurs les ont ensuite complétés par d'autres principes se rapportant à la fois au type d'interventions et aux exigences au niveau de l'organisation :

- Le *principe de l'étendue de l'intervention* (« *breadth principle* ») exige que tous les facteurs de risque déterminants pour les personnes présentant un risque élevé de récidive soient si possible pris en considération en lieu et place d'une focalisation sur un ou deux facteurs de risque (voir aussi Palmer, 1992).
- Le *principe des atouts personnels* (« *strength principle* ») souligne l'importance d'identifier et d'activer des ressources permettant d'améliorer les effets de l'intervention.
- Le *principe de l'évaluation structurée* (« *structured assessment* ») se concentre sur les avantages d'une évaluation standardisée des facteurs de risque, facteurs de protection et caractéristiques du client déterminantes pour l'intervention.
- Le *principe du fondement théorique* (« *psychological theory* ») renvoie au fait que les programmes et prestations qui aboutissent aux meilleurs résultats « se fondent sur des modèles explicites des causes des délits basées sur des données empiriques » (citation d'après Harper et al., 2004, c'est nous qui traduisons). Andrews & Bonta (2010, p. 46) exigent explicitement une approche théorique psychologique reposant sur des bases empiriques comme fondement des interventions de prévention de la récidive et proposent un accès s'appuyant sur les principes d'apprentissage socio-cognitifs et relevant de la psychologie de la personnalité.
- Le *principe de la marge de décision individuelle* (« *professional discretion principle* ») restreint l'universalité des procédures standardisées et revendique la possibilité de s'en écarter dans des cas particuliers justifiés professionnellement.
- Le *principe de la proximité* (« *community-based principle* ») exige que les programmes d'intervention soient le plus proches possible du quotidien afin de promouvoir de manière ciblée le transfert des contenus d'apprentissage dans la vie de tous les jours (voir aussi Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006).
- Le *principe des compétences spécialisées essentielles* (« *core correctional staff practices principle* ») requiert des collaborateurs qu'ils associent compétences relationnelles (« *high-quality relationship skills* ») et tâches structurées (« *high-quality structuring skills* »). Dans ce contexte, l'aptitude du personnel spécialisé à intervenir de façon à encourager la motivation (voir aussi Miller & Rollnick, 2009 ; Arkowitz & Miller, 2010) revêt une importance d'autant plus grande.

Plus la volonté de coopération et de changement d'un délinquant pose problème, plus il présente un risque de récidive élevé (Farbring & Johnson, 2010).

1.3. Exigences liées à une exécution des sanctions ayant un effet préventif sur la récidive

A partir de ces principes d'efficacité fondés sur des données empiriques, toute une série d'exigences peut être déduite pour la pratique de l'exécution des sanctions consacrée à l'objectif de la prévention de la récidive. Ces exigences découlent d'une part directement des principes d'efficacité, et d'autre part de leur mise en pratique au niveau de l'exécution des sanctions :

(1) Evaluation systématique du risque et du besoin

Le risque de récidive des clients délinquants doit être analysé de manière systématique et standardisée dans le but de pouvoir faire concorder la planification de l'exécution et le résultat de cette évaluation du risque. Selon le principe du risque, la nature des interventions et leur intensité doivent être déterminées en fonction du risque de récidive. Le besoin individuel d'intervention doit être analysé de manière systématique et standardisée de façon à pouvoir planifier le contenu des interventions et les adapter aux besoins dans chaque cas spécifique. Selon le principe de besoin, les interventions doivent être déterminées en fonction des domaines problématiques individuels influant sur les risques. Sur le fond, l'évaluation du risque et celle du besoin sont étroitement liées. Un facteur de risque dynamique, et donc influençable (p. ex. : toxicomanie), représente à la fois un indice pour l'appréciation du risque de récidive et un besoin d'intervention de nature à prévenir la récidive.

(2) Conception de cas individuelle

L'évaluation du risque et du besoin doit déboucher sur une compréhension individuelle du cas dans le sens d'une hypothèse de délit (Urbaniok 2003a, 2003b). Cette dernière nomme les domaines problématiques liés à l'infraction, que l'évaluation FOTRES (Urbaniok, 2007) décrit comme des syndromes déterminants pour le pronostic.

(3) Planification structurée de l'exécution

Les résultats de l'évaluation doivent être transférés dans la pratique d'exécution de manière systématique et structurée. Comme le concept ROS prévoit que la réalisation de l'exécution des peines ou mesures dans les établissements d'exécution des peines et mesures, tout comme l'évaluation du risque de récidive et du besoin d'intervention, sont rattachées à l'autorité d'exécution, le transfert des résultats de l'évaluation dans la planification de l'exécution revêt une importance majeure pour la qualité d'une procédure d'exécution orientée vers les risques. C'est pourquoi cette planification doit intervenir de manière systématique, selon une structure homogène, et intégrer les résultats de l'évaluation. Elle constitue donc un fondement essentiel de l'exécution.

(4) Réalisation d'interventions spécifiques de prévention de la récidive

Il convient de réaliser des interventions qui se basent sur le besoin d'intervention individuel. L'évaluation du risque et du besoin, la compréhension individuelle du cas et la planification de l'exécution servent de point de départ correspondant. Les interventions doivent avoir lieu sur la base de principes cognitivo-comportementaux sous la forme de programmes standardisés, plurimodaux et axés sur les compétences, dans un contexte propice au transfert et aussi proche que

possible du quotidien, en tenant compte de la manière individuelle d'apprendre, du besoin d'assistance et des ressources disponibles des clients correspondants.

(5) Gestion de cas ayant un effet de prévention de la récidive

Dans la gestion de cas, les évolutions et caractéristiques influant sur la récidive doivent être observées dans le sens d'un monitoring des risques. Les personnes en charge de la gestion de cas doivent avoir une grande sensibilité et être très attentives aux événements et thèmes influant sur les risques. L'identification des processus à observer tout particulièrement et des signaux possibles repose sur la compréhension individuelle du cas.

(6) Contrôle de l'évolution et des résultats

La procédure d'exécution d'une peine ou d'une mesure doit être vérifiée régulièrement quant au besoin d'intervention et aux objectifs d'intervention formulés, afin de donner lieu suffisamment tôt aux actions correctives dans l'hypothèse où elles devraient s'imposer. Le résultat, disponible par exemple sous la forme d'un rapport de thérapie, doit également être contrôlé par rapport aux objectifs de fond et aux standards formels de façon à contribuer ainsi au respect des principes d'efficacité.

(7) Tri

Vu le nombre élevé de mandats d'exécution à traiter, il n'est pas possible, par manque de ressources, d'évaluer le risque de récidive et le besoin d'intervention pour toutes les personnes. Sur le plan spécialisé, cela ne s'impose d'ailleurs pas non plus étant donné qu'il n'y a pas lieu de présumer d'un risque de récidive marqué dans tous les cas. L'introduction d'une évaluation systématique du risque et du besoin, ainsi que des niveaux différenciés d'intensité des interventions, requiert de ce fait aussi la mise sur pied d'un processus de tri qui identifie les cas pour lesquels une évaluation approfondie des facteurs de risque s'impose afin de déterminer le risque de récidive et le besoin d'intervention ou qui nécessitent un traitement et un suivi plus intensifs dans le cadre de l'exécution des sanctions.

(8) Formation des collaborateurs

Les collaborateurs doivent être en mesure de mettre en œuvre les résultats de l'évaluation du risque et du besoin, de appréhender une conception de cas et, le cas échéant, de discuter de questions relatives à cette conception de cas dans le cadre d'un entretien spécialisé pouvant également être mené de façon interdisciplinaire, de façon à aboutir à une compréhension commune du cas. Lors de la réalisation d'interventions, ils doivent disposer des compétences spécialisées essentielles décrites plus haut (« *core correctional staff practices principle* »).

1.4. Besoin d'amélioration de l'autorité d'exécution des peines et mesures

(1) Fonctions de l'autorité d'exécution des peines et mesures dans le système de sanctions

En leur qualité d'autorité d'exécution cantonale, les services de probation et d'exécution de Zurich (SPE ZH) jouent un rôle central dans l'exécution des peines et mesures (canton Zurich, 2006). En tant qu'autorité de placement ou d'exécution, ils déterminent dans le cadre de la décision de placement le lieu de l'exécution des peines privatives de liberté ou l'institution chargée de l'exécution, coordonnent la planification de toute l'exécution, y compris le délai d'épreuve après la libération, participent à l'établissement du plan d'exécution si la demande leur en est faite ou communiquent leurs objections contre le plan de l'institution chargée de l'exécution (commis-

sion de libération de la Suisse orientale, 2006) et décident des assouplissements et interruptions dans l'exécution, ainsi que de la fin d'une exécution. Ils font ainsi office d'« instance décisionnelle dirigeant l'exécution » (Brägger, 2008, p. 28, c'est nous qui traduisons), qui assume la responsabilité globale de du contrôle et de la coordination de l'exécution. La planification et la coordination de l'exécution interviennent dans un contexte multi-institutionnel et interdisciplinaire. Chacune des institutions et disciplines spécialisées impliquées dans l'exécution d'une peine ou d'une mesure dispose de compétences et concepts spécifiques qui se complètent mutuellement dans le cas le plus favorable et apportent leur contribution aux objectifs de l'exécution. Ce répartition du travail entraîne un besoin marqué de coopération et de communication professionnelles. L'organisation d'un processus de travail complet dans l'optique de la réinsertion et de la prévention de la récidive et l'implication dans celui-ci des acteurs de l'exécution dans le sens d'une « planification globale de l'exécution inter-établissements » (Funk, 2005, p. 4, c'est nous qui traduisons) font ainsi partie des défis que l'exécution des sanctions doit relever.

(2) Pratique et besoin d'amélioration spécifique pour le démarrage du projet pilote

Avant le projet pilote ROS, la pratique de la justice pénale et de l'exécution des sanctions se présentait de manière très hétérogène face à la concrétisation de ces exigences motivées empiriquement. Au sein des services de probation et d'exécution de Zurich (SPE ZH), qui interviennent en qualité d'autorité de placement pour tous les titres d'exécution et fournissent eux-mêmes des prestations dans les domaines de l'assistance de probation et du contrôle du respect des règles de conduite, de l'exécution des mesures, des programmes d'apprentissage, des assainissements de dettes et du travail d'intérêt général, l'appréciation systématique du risque et du besoin n'était appliquée que de manière très limitée. Il a en résulté des imprécisions par rapport au besoin d'intervention, qui se caractérise par les domaines problématiques influant sur les risques sur lesquels il faut se concentrer et par le niveau d'intensité nécessaire de l'intervention. A cela vient s'ajouter le fait qu'en dehors du domaine d'intervention très spécifique des programmes d'apprentissage (Services de probation et d'exécution de Zurich, 2006; Mayer, 2009a), les SPE ZH ne disposaient d'aucune possibilité pour pouvoir eux-mêmes intervenir de manière spécifiquement orientée vers les risques. Dans le domaine des délits sexuels et des délits de violence, de nombreux agresseurs n'ont pas été (et ne sont pas) soumis à une expertise. Pour les SPE ZH dans leur fonction d'autorité de placement, il est donc devenu nécessaire de déterminer les risques de récidive dès le début de l'exécution, et au besoin dans les différentes phases d'exécution, sous la forme de processus standardisés, de façon à pouvoir traiter de manière ciblée toutes les questions soulevées dans le cadre de l'exécution des sanctions, en coopération avec les établissements d'exécution des peines et mesures. Ces discussions de cas sous une forme coopérative servent de base aux plans d'exécution, de mesures et thérapeutiques à établir. De cette manière, des impulsions quant aux contenus à traiter peuvent être données aux partenaires de travail qui exécutent les sanctions, par exemple dans les domaines des peines privatives de liberté, des mesures ambulatoires ou institutionnelles. Dans leur fonction d'autorité chargée de l'exécution des sanctions, les SPE ZH avaient besoin de programmes d'intervention standardisés applicables de manière flexible au cas par cas. En complément des interventions existantes, de nouvelles formes de coopération devaient être développées pour améliorer les prestations fournies dans le cadre de l'exécution des sanctions.

Une amélioration s'imposait également par rapport à l'évaluation des risques dans la procédure d'exécution. Dans ce domaine, il n'existait aucune directive de travail ni aucun instrument standardisé s'appuyant sur des critères définis au début du projet pilote. La pratique se fondait plutôt sur des observations de cas individuelles, qui ne reposaient pas sur des critères d'observation et d'évaluation homogènes, ce qui était susceptible de déboucher pour certains cas sur des proces-

sus de décision et d'analyse sous-optimaux. De même, les rapports sur la procédure d'exécution, le déroulement des mesures et l'évolution de la thérapie présentaient (et présentent) une grande hétérogénéité du point de vue de leur structure et de la terminologie. Une uniformisation du système de requêtes et de rapports devrait améliorer nettement la lisibilité et l'interprétation de ces documents et contribuer ainsi à une amélioration des décisions s'appuyant sur ces rapports. Afin d'adapter le mieux possible l'exécution des sanctions au besoin d'intervention effectif des délinquants, il faudrait recourir de façon accrue à la possibilité de demander un rapport correspondant de l'assistance de probation avant qu'une instance compétente ne rende son jugement. Cette possibilité de demander un rapport est ancrée à l'art. 95 du Code pénal.

1.5. Concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS)

(1) Procédure d'exécution intégrative orientée vers l'efficacité

Le concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS) a été développé en réaction aux exigences liées à une pratique efficace en matière de prévention de la récidive et au besoin d'amélioration spécifique de l'autorité d'exécution décrit plus haut. Le concept ROS repose sur l'idée d'une orientation systématique de la planification et de la réalisation des interventions selon le risque de récidive, le besoin d'intervention et la réceptivité du délinquant, durant toute la procédure d'exécution. Ceci permet une meilleure efficacité de la prévention de la récidive durant l'exécution des peines et mesures, et ainsi meilleure réinsertion sociale. Le ROS pose les bases d'une exécution des sanctions homogène et résolument tournée vers la prévention de la récidive, à tous les niveaux de l'exécution et des institutions. Il est décisif que la procédure d'exécution soit résolument orientée vers le besoin d'intervention et d'assistance des délinquants en rapport avec la prévention de la récidive. Cela signifie que l'examen des domaines problématiques influant sur les risques doit continuellement être garanti, à tous les niveaux de l'exécution et des institutions. Dans ce contexte, les disciplines spécialisées impliquées dans l'exécution apportent leur contribution à la réalisation de l'objectif de prévention de la récidive, dans leur perspective, selon leur propre cahier des charges et avec leur expertise correspondante. Les leitmotifs de l'orientation vers les risques sont la prévention de la récidive, l'intégration et la constance dans le traitement. Le ROS repose sur deux clés de voûte : Les principes d'efficacité fondés sur des données empiriques doivent être implantés dans la pratique de l'exécution des peines et mesures et de l'assistance de probation, et cela doit intervenir dans le cadre d'une procédure d'exécution qui intègre les niveaux d'exécution, les institutions chargées de l'exécution et les disciplines spécialisées impliquées dans l'exécution. Dans cette procédure d'exécution intégrée, les différents niveaux de processus remplissent des fonctions différenciées accordées entre elles. Les possibilités et atouts respectifs des différents niveaux de l'exécution et établissements doivent être exploités de manière optimale. Ainsi, certains thèmes peuvent être traités de manière plus intensive dans un cadre fermé tandis que le travail sur d'autres objectifs de l'exécution nécessite, parfois même de manière impérative, un cadre ouvert. Il est également possible que les domaines problématiques liés à l'infraction ne deviennent manifestes lors de la procédure d'exécution seulement (figure 1), entraînant alors une adaptation ultérieure de la conception de cas.

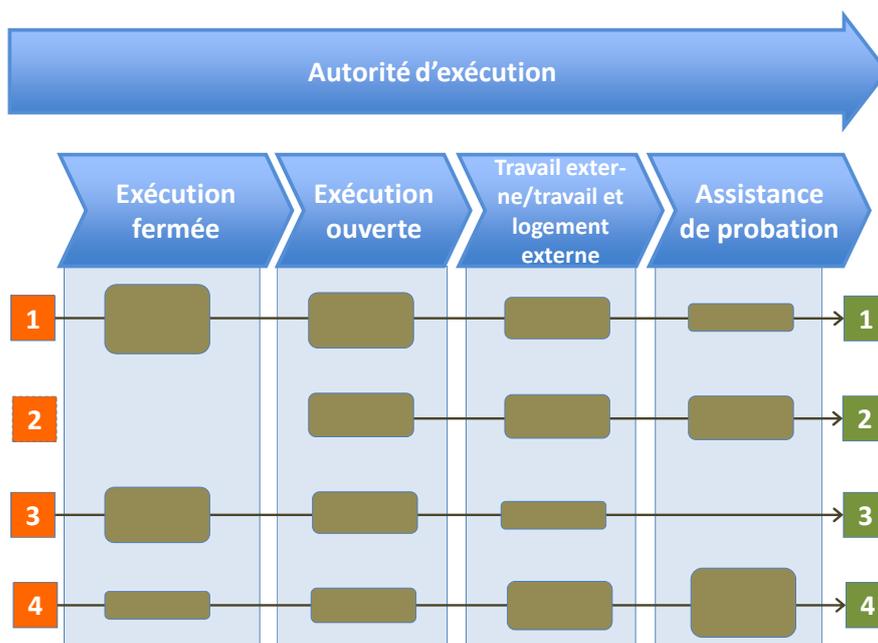


Figure 1 : Représentation schématique du traitement continu des domaines problématiques influant sur les risques d'une personne, à tous les niveaux de l'exécution et des institutions, et de la fonction intégrative de l'autorité d'exécution dans le contrôle de cette procédure d'exécution. Les domaines problématiques correspondants (dans la représentation schématique 1 à 4) peuvent être traités avec une intensité variable dans les différents contextes. Il se peut aussi que certains domaines problématiques ne deviennent manifestes au cours de la procédure d'exécution seulement et qu'ils doivent être intégrés dans la conception de cas après coup (domaine problématique n° 2). Il se peut aussi que le traitement de certains domaines problématiques puisse être terminé pendant la procédure d'exécution (domaine problématique n° 3).

(2) Lignes directrices de l'exécution des sanctions orientée vers les risques

Le développement et la mise en œuvre du concept d'exécution des sanctions orientée vers les risques doit permettre de respecter les principes suivants et de réaliser les objectifs suivants. Le concept ROS doit :

- placer la prévention de la récidive au premier plan du travail avec des délinquants,
- promouvoir une exécution des sanctions fondée sur les données probantes,
- intégrer les processus de travail des différentes institutions dans la perspective de la prévention de la récidive, et
- renforcer la collaboration interdisciplinaire par la promotion d'une culture du travail discursive et d'un cadre conceptuel commun.

Il ne suffit pas qu'une partie seulement du champ d'activité multi-institutionnel de l'exécution des sanctions travaille en se fondant sur les données probantes. Afin de pouvoir mettre en pratique les principes d'efficacité fondés sur des données empiriques, il faut intégrer le travail de toutes les institutions et disciplines professionnelles impliquées dans une procédure d'exécution. C'est pourquoi le concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques poursuit l'objectif d'établir des processus de travail homogènes et constants, qui organisent les activités des disciplines professionnelles impliquées dans l'exécution, dans chacune des différentes phases d'exécution et établissements d'exécution des peines et mesures, de telle sorte qu'une orientation en fonction des principes d'efficacité fondamentaux soit garantie. De cette manière, la fonc-

tion de gestion de transition est confiée au ROS. Comme la continuité du suivi par une personne maintenant un contact étroit avec les délinquants n'est pas possible vu le nombre des institutions et professionnels impliqués dans l'exécution des peines et mesures, le concept ROS remplit cette fonction sur le fond. La planification constante de l'exécution et la mise en œuvre des éléments de fond garantissent la continuité du travail sur les objectifs d'exécution. De ce fait, le concept ROS consolide aussi l'interdisciplinarité de l'exécution judiciaire. L'enjeu est donc d'« accompagner les délinquants, à partir de leur entrée dans l'établissement pénitentiaire jusqu'à leur libération et au-delà, dans le but d'empêcher les récidives et de coordonner les différentes disciplines » (Zobrist, 2009, p. 39, c'est nous qui traduisons).

(3) Le rôle de l'autorité d'exécution des peines et mesures

Cet objectif requiert que les institutions impliquées dans l'exécution renforcent leurs échanges d'informations. L'autorité d'exécution notamment, qui organise et coordonne l'exécution des peines et mesures, doit à l'avenir être en mesure d'émettre une position étayée scientifiquement sur les questions d'intensité du suivi et sur les contenus des interventions, et de la défendre dans un entretien spécialisé avec ses partenaires de travail en charge de l'exécution. Elle pourra assumer ainsi sa fonction intégrative de contrôle de l'exécution (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). L'objectif est de développer une position défendable collectivement sur des décisions d'exécution de fond et formelles. Le concept ROS remplit donc une fonction intégrative spécialisée, qui incorpore les différentes institutions dans la perspective homogène de la prévention de la récidive. La coopération interdisciplinaire, l'intégration multi-institutionnelle et le renforcement du discours spécialisé doivent s'appuyer sur un lexique spécialisé en tant que base de travail. Avec ses concepts et instruments, le ROS propose une harmonisation des approches, ainsi que des termes et notions employés.

(4) Améliorations au sein de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich

Le développement du concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques intervient dans le contexte précis des autres améliorations s'étant opérées au sein de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich au cours de ces dernières années.

- Il convient ici de citer en priorité le développement et l'introduction d'offres thérapeutiques orientées vers les délits (Urbaniok & Stürm, 2006a ; 2006b) et d'un instrument d'évaluation standardisée du risque et du besoin, ainsi que de contrôle de l'évolution et d'assurance qualité (FOTRES), par les collaborateurs du service de psychiatrie et de psychologie (SPP) (Urbaniok, 2007).
- Il existe aussi un lien étroit entre l'exécution des sanctions orientée vers les risques et le concept d'assistance de probation orientée vers les risques qui a été développé au sein des services de probation et d'exécution de Zurich (Mayer et al., 2007 ; Mayer, 2007a, 2007b).
- Dans le centre de mesures d'Uitikon, des programmes ont été élaborés sur la base de la pédagogie confrontative et leur développement a débouché sur un concept de travail orienté vers les risques avec des délinquants (centre de mesures d'Uitikon, 2013).
- Dans l'établissement pénitentiaire de Pöschwies, les bases reposant sur des principes d'efficacité ont été posées pour l'élaboration d'un plan d'exécution axé sur le risque et le besoin.

1.6. La notion d'orientation vers les risques

(1) Orientation vers les risques et prévention de la récidive

S'orienter vers les risques signifie effectuer un travail de prévention de la récidive en traitant les facteurs de risque individuels avec une intensité adaptée au risque de récidive. La notion d'orientation vers les risques doit permettre de souligner l'importance d'identifier et d'influer systématiquement sur les caractéristiques d'une personne et de ses conditions de vie qui ont un lien fonctionnel avec des processus de récidive possibles, par rapport à l'objectif d'une exécution des sanctions ayant un effet préventif sur la récidive. Dans ce contexte, il convient à la fois de prendre en considération les déficits et les ressources d'une personne, ses facteurs de risque et de protection. L'orientation vers les risques consiste pour l'essentiel dans une différenciation des domaines problématiques liés à l'infraction dans le cas spécifique, l'objectif étant de pouvoir identifier et traiter les points essentiels pour la prévention de la récidive. Dans la pratique concrète, cela veut dire ne pas se focaliser uniquement sur le délit ayant donné lieu à l'arrestation et le mandat qui en résulte, mais aussi sur la personnalité du condamné et son passé délictueux. La notion d'orientation vers les risques renvoie au fait que le travail avec des délinquants est sur le fond déterminé par les domaines problématiques liés à l'infraction, qu'il tient compte de l'importance du risque de récidive du point de vue de l'intensité, et que les interventions poursuivent l'objectif que les personnes soient à l'avenir en mesure d'éviter les situations à risque par rapport à de futurs délits possibles ou de les maîtriser sans récidiver.

Afin de pouvoir mener à bien un travail orienté vers les risques, il est donc nécessaire d'identifier les domaines problématiques qui exercent une influence sur le risque de récidive. A contrario, cela ne veut toutefois pas dire que les domaines problématiques qui ne sont pas immédiatement criminogènes doivent être ignorés ou niés (Treuthardt & Mayer, 2010). La notion d'orientation vers les risques souligne certes la nécessité de n'ignorer aucun thème influant sur les risques afin de pouvoir mener une action efficace de prévention de la récidive (Mayer, 2009b), mais elle ne doit pas être considérée comme le contre-projet du travail socio-intégratif.

(2) Orientation vers les risques et intégration sociale

Le fait d'insister sur le traitement des domaines problématiques influant individuellement sur les risques dans le concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques n'implique pas de négliger les objectifs et thèmes socio-intégratifs. L'intégration sociale et la prévention de la récidive se situent plutôt dans un rapport d'interaction mutuelle. Sans progrès sur le plan socio-intégratif, l'objectif de prévention de la récidive n'a pas de socle motivationnel. La réussite de la prévention de la récidive peut être considérée comme une condition nécessaire, mais qui n'est pas suffisante pour l'intégration sociale. En contrepartie, une vie satisfaisante dans le sens de l'intégration sociale et de la participation aux systèmes sociétaux est une condition nécessaire, mais pas suffisante, d'une non-récidive. Le concept ROS poursuit l'objectif de renforcer l'aspect de l'exécution des sanctions lié à la prévention de la récidive sans négliger l'aspect relatif à l'intégration sociale. L'aperçu de cas, qui regroupe à la fois des objectifs de prévention de la récidive et d'intégration sociale, le montre clairement. Pour une orientation vers les ressources, il est possible de recourir à des méthodes de conseil motivantes, centrées sur le client, systémiques et orientées vers les solutions, qui sont déjà bien intégrées.

1.7. Processus et instruments de travail

1.7.1. Modèle de processus

Un modèle de processus à plusieurs niveaux (Figure 1), qui intègre plusieurs processus et étapes de travail, constitue le cœur du concept ROS. Le modèle de processus est basé sur le principe qu'au début de l'exécution des sanctions a lieu une évaluation systématique du risque de récidive et du besoin d'intervention, sur laquelle reposent la planification et la réalisation consécutives des interventions. Pour garantir des standards de réalisation homogènes, les différentes étapes de travail doivent systématiquement s'appuyer sur les instruments disponibles. De cette manière, le concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques intègre des processus et instruments de travail avec l'objectif global d'une procédure d'exécution interdisciplinaire et multi-institutionnelle rigoureusement axée sur la réduction des risques et l'intégration. Le modèle de processus ROS se compose des quatre étapes de processus que sont le tri, l'évaluation, la planification et l'évolution. Les outils de travail utilisés dans ces étapes de processus ont été différenciés en instruments et moyens auxiliaires. Les instruments sont les outils qui comportent un processus de travail de façon à différencier les inputs des outputs. Ils fournissent un résultat qui n'était pas encore disponible au début de l'input. Les moyens auxiliaires font référence aux outils qui enregistrent et organisent des contenus, mais qui ne débouchent pas sur un nouveau résultat dans le sens d'un processus de travail. Les moyens auxiliaires sont de simples listes ou tableaux. Les instruments doivent en revanche satisfaire à des critères de qualité scientifiques. Les critères de qualité des instruments utilisés dans le processus ROS ont été examinés dans le cadre du projet pilote mené jusqu'à présent.

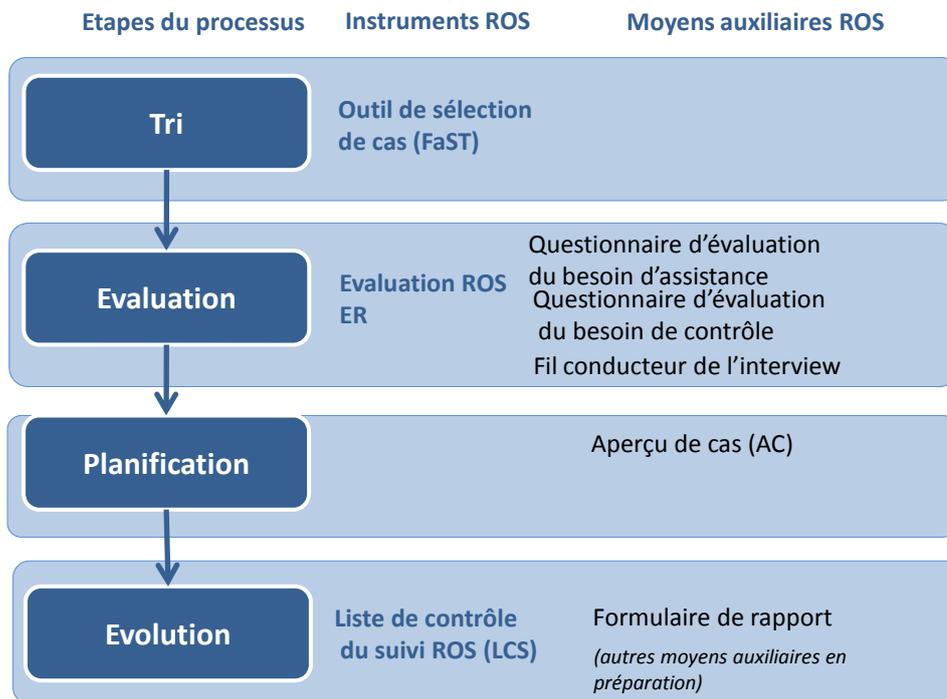


Figure 1 : Modèle de processus ROS avec instruments ROS et moyens auxiliaires ROS

1.7.2. Etape du tri

Le tri intervient après que le cas a été reçu et attribué à un service chargé de son traitement. L'objectif de cette étape du processus est d'identifier les cas nécessitant une évaluation approfondie du risque et du besoin. L'outil de sélection de cas est utilisé à cette fin.

Outil de sélection de cas (FaST)

Etant donné que chaque cas doit être soumis à la phase de sélection, il faut limiter le plus possible la charge de travail correspondante. L'outil de sélection de cas comporte quatre catégories de critères (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), qui correspondent tous à des informations pouvant être trouvées dans le mandat d'exécution, l'extrait du casier judiciaire et le système d'information juridique (SIJ) du canton de Zurich et ne nécessitent donc aucune étude approfondie des dossiers. L'outil de sélection de cas en lui-même n'a pas pour mission d'évaluer le risque de récidive d'une personne. Il doit uniquement permettre de constater si une évaluation approfondie du risque de récidive et du besoin d'intervention est nécessaire.

1) Décision actuelle	1) Catégorie de délit (délict sexuel, délict de violence, délinquance générale) 2) Gravité du délict (des délits) et mesure de la peine 3) Taux de base propre au délict du risque de récidive 4) Mesure
2) Peines antérieures	5) Catégorie de délict (délict sexuel, délict de violence, délinquance générale) 6) Gravité du délict (des délits) et mesure de la peine 7) Taux de base propre au délict du risque de récidive 8) Mesures 9) Peines antérieures égales ou supérieures à trois 10) Criminalité polymorphe
3) Aspects problématiques supplémentaires	11) Au moins un délict de violence avant 18 ans 12) Au moins un délict sexuel avant 18 ans 13) Au moins un délict de violence ou sexuel entre 18 et 25 ans 14) Délict en rapport avec la violence domestique 15) Au moins deux citations au tribunal des mineurs
4) Réduction des risques	16) Après l'exécution de la peine : au moins cinq ans de période à risque 17) Après l'exécution des mesures : au moins cinq ans de période à risque 18) Age actuel \geq 50

Aperçu 1 : Critères pris en compte par l'outil de sélection de cas

Dans l'outil de sélection de cas, les informations de l'extrait du casier judiciaire sont classées en fonction de catégories de critères. Tous les critères sont évalués selon une valeur de point précise. Le total des points comptabilisés pour les critères réduisant les risques est déduit du total de points obtenu pour les critères indiquant un risque de récidive accru. En fonction du résultat obtenu avec l'outil FaST, le cas est classé dans l'un des trois types de cas A, B et C (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Pour les cas C, une évaluation du risque et du besoin (ER) doit obligatoirement être réalisée. L'instrument se présente sous la forme d'un masque de saisie Excel et est intégré dans le CR!MS (cf. chap. 1.7.5., CR!MS). L'utilisation de l'instrument consiste simplement à reporter des informations. L'instrument procède automatiquement à la pondération et à l'analyse de ces informations en attribuant des points pour les différents critères. En conséquence, réaliser une sélection de cas veut dire reporter des informations, et non

procéder à des évaluations et des analyses. En fonction du nombre de peines antérieures à saisir, il faut compter entre 5 et 20 minutes pour remplir le formulaire FaST.

Type de cas	Signification
A	▪ Aucun indice ou faibles indices d'un besoin d'évaluation plus poussée
B	▪ Indices d'un besoin d'évaluation plus poussée concernant la délinquance générale
C	▪ Indices d'un besoin d'évaluation plus poussée pour les délits sexuels et/ou de violence

Aperçu 2 : Classement dans l'un des trois types de cas grâce à l'outil FaST

1.7.3. Etape de l'évaluation

Cette phase du processus consiste dans l'évaluation du risque de récidive et du besoin d'intervention. Ce processus d'évaluation est basé sur le travail coopératif. Il poursuit l'objectif de développer une conception de cas qui fait ressortir les domaines problématiques et parmi eux ceux influant sur les risques, ainsi que les éléments à observer plus particulièrement lors de l'exécution.

Evaluation ROS (ER)

L'évaluation ROS est réalisée dans le service des évaluations de psychologie légale (SEPL), lui-même développé dans le cadre du projet pilote ROS. Cette évaluation fournit un résumé des informations nécessaires à une analyse du risque et du besoin spécifique au cas (***Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.***) et constitue donc le fondement d'une exécution orientée vers les principes d'efficacité scientifiques sous l'angle de la prévention de la récidive. Elle englobe notamment une hypothèse sur les mécanismes de délit et la désignation des domaines problématiques liés à l'infraction, ainsi que des facteurs psychiques et environnementaux liés à l'infraction.

L'ER est établie compte tenu des feedbacks éventuels d'autres spécialistes impliqués dans le cas spécifique (p. ex. : responsables de cas, thérapeutes, assistants sociaux des institutions) sur la base du dossier. Pour que la transparence de ses résultats soit assurée, elle intervient selon une structure bien précise. Une évaluation ROS intervient soit en tant que résultat de l'outil de sélection de cas (FaST), soit au besoin dans la procédure d'exécution, par exemple comme base des décisions d'adoucissement de l'exécution. L'attribution intervient dans la procédure par le biais de la consultation sur le risque. Les évaluations ROS reposent sur le mandat légal de poursuivre l'objectif de la prévention de la récidive lors de l'exécution de jugements pénaux (art. 75 CP) et sont réalisées sur mandat du service en charge de la gestion de cas de l'autorité de placement. Leurs conclusions doivent être intégrées dans la planification de l'exécution de l'autorité d'exécution des peines et mesures, dans les plans d'exécution et de traitement des institutions compétentes et des thérapeutes, ainsi que dans le travail des services de probation. Une évaluation ROS ne remplace pas un rapport d'expertise au sens du CP. Elle peut être rendue accessible à des tiers impliqués professionnellement, pour autant que les aspects déterminants en matière de protection des données soient garantis ; s'il n'y pas encore de jugement passé en force (exé-

cution anticipée des peines et mesures), elle peut aussi être mise à la disposition de la direction de la procédure qui en font la demande.

A : Collecte d'informations	
(1) Motif à l'origine de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soit à cause de critères formels (cas C selon FaST), soit à cause de faits marquants ou de décisions qui doivent être prises dans la procédure d'exécution
(2) Bases légales de l'exécution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la décision pénale comme base légale de l'exécution de la/des sanction(s) actuelle(s)
(3) Index infractions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énumération des infractions actuelles qui sont prises en compte dans la décision pénale actuelle ▪ Brève présentation du déroulement des faits ▪ Déclarations de la personne condamnée à propos des faits
(4) Antécédents judiciaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation des condamnations antérieures ▪ Présentation d'autres événements liés à l'infraction et de leurs sources (en général expertises)
(5) Expertises, évaluations du risque, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumé des principales informations découlant des expertises, évaluations du risque, etc. : diagnostics, pronostic légal, recommandations
(6) Procédure pénale et déroulement des mesures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumé synthétique de la procédure pénale actuelle et/ou du déroulement actuel des mesures
(7) Données relatives à l'anamnèse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations importantes relatives à l'anamnèse : anamnèse personnelle, anamnèse de la dépendance, anamnèse sexuelle et relationnelle, antécédents psychiatriques, procédures pénales antérieures et/ou déroulement d'anciennes mesures ▪ Informations sur la situation sociale au moment de l'infraction
(8) Informations actuelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations sur la situation sociale actuelle et l'exécution actuelle des peines et mesures
B : Evaluation du risque standardisée	
Instruments de pronostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats des instruments de pronostic utilisés et interprétation de ces résultats ▪ En général, une sélection spécifique au cas est effectuée à partir des instruments suivants : PCL-R (Hare, 2002), VRAG (Quinsey et al., 2006), SORAG (Quinsey et al., 2006), Static-99 (Hanson & Thornton, 2000), ODARA/DVRAG (Hilton et al., 2010) ▪ FOTRES (Urbaniok, 2007) avec indications sur : risque de récidive structurel, domaines problématiques spécifiques, influençabilité, réduction des risques dynamique
C : Conception de cas	

(1) Délit cible	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du délit cible
(2) Domaines problématiques individuels liés à l'infraction	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des domaines problématiques individuels liés à l'infraction (désignation et opérationnalisation selon FOTRES), y compris indications complémentaires spécifiques au cas sur les différents domaines problématiques
(3) Facteurs psychiques et environnementaux liés à l'infraction	<ul style="list-style-type: none"> Facteurs de risque autonomes labiles selon définition FOTRES (LERF)
(4) Traits de personnalité psychopathiques	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du total obtenu sur l'échelle PCL-R (Hare, 2002) et indication des points avec différenciation par facteur
(5) Comportement délictueux	<ul style="list-style-type: none"> Description du comportement délictueux
(6) Détermination de la conception de cas	<ul style="list-style-type: none"> Représentation synthétique de la compréhension du cas présent avec indications sur les mécanismes de délit
D : Quantification du risque et influençabilité	
(1) Risque de délinquance	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation synthétique du risque individuel de délinquance
(2) Influençabilité avec impact sur les risques	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation synthétique de l'influencabilité ayant un impact sur les risques
E : Conclusions	
(1) Constats	<ul style="list-style-type: none"> Indications relatives au besoin de thérapie (pour les cas sans ordonnance thérapeutique)
(2) Recommandations d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Recommandations sur le besoin de changement (interventions thérapeutiques) Recommandations sur le besoin d'assistance (conseils et suivi)
(3) Besoin de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Les domaines problématiques présentant un besoin de contrôle sont présentés comme base de la réalisation d'un monitoring des risques
(4) Remarques	<ul style="list-style-type: none"> Indications et remarques complémentaires en rapport avec le cas spécifique, qui n'ont pu être placées à aucun autre endroit
(5) Recommandations en matière de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Remarques sur le tri et la gestion de cas dans certains services
(6) Réponse aux questions	<ul style="list-style-type: none"> Réponses aux éventuelles questions supplémentaires découlant du mandat d'évaluation ROS

Aperçu 3 : Structure du contenu de l'évaluation ROS (état novembre 2013)

Questionnaire d'évaluation du besoin d'assistance et fil conducteur de l'interview

Dans le cadre du besoin d'assistance, l'évaluation des domaines problématiques relatifs à l'environnement qui ont une importance générale pour la gestion de cas est effectuée de la même manière qu'auparavant par les responsables de cas à l'aide du questionnaire prévu à cet effet (questionnaire d'évaluation du besoin d'assistance), qui est intégré dans le CRIMS, par les collaborateurs des institutions d'exécution des peines ou des mesures ou, en fonction de la désignation de la sanction, par les assistants sociaux de l'assistance de probation. Le fil conducteur de l'interview structure l'entretien d'évaluation du besoin d'assistance.

Questionnaire d'évaluation du besoin de contrôle

Le questionnaire d'évaluation du besoin de contrôle sert de base au monitoring des risques. Il réunit les informations qui sont nécessaires au développement d'un monitoring des risques structuré : à quels signaux d'avertissement faut-il faire attention ? Que faut-il faire quand ces signaux d'avertissement se manifestent (plan de réaction) ? Qui est responsable de l'observation des signaux d'avertissement et des différentes réactions ? Quand commence et quand prend fin la responsabilité correspondante ?

1.7.4. Etape de la planification

Dans cette étape du processus, les résultats de l'évaluation sont transférés dans le plan d'intervention. Le moyen auxiliaire prévu à cet effet est l'aperçu de cas (AC). Le plan d'intervention sert de base à la gestion de cas par l'autorité d'exécution des peines et mesures et constitue le pendant du plan d'exécution ou de mesures tel qu'il est établi par les établissements d'exécution des peines et mesures.

Aperçu de cas (AC)

L'aperçu de cas (AC) est un moyen auxiliaire essentiel qui sert à planifier et piloter l'exécution de peines ou de mesures sous l'angle de la prévention de la récidive, parce qu'il compile et synthétise les informations pertinentes de la phase d'évaluation. Il permet d'associer le besoin d'intervention déterminé lors de l'évaluation aux possibilités d'intervention concrètes (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Domaines	Contenus
Délict(s) cible(s)	<ul style="list-style-type: none">▪ Délict(s) cible(e) selon la conception de cas de l'évaluation ROS▪ Selon terminologie FOTRES
(2) Domaines problématiques individuels liés à l'infraction	<ul style="list-style-type: none">▪ Domaines problématiques influant sur les risques, autrement dit en lien avec le risque de récidive selon la conception de cas de l'évaluation ROS▪ Selon terminologie FOTRES
(3) Facteurs psychiques et environnementaux liés à l'infraction	<ul style="list-style-type: none">▪ Facteurs de risque autonomes labiles (LERF) selon définition FOTRES
Comportement délictueux	<ul style="list-style-type: none">▪ Description du comportement délictueux
Quantification du risque	<ul style="list-style-type: none">▪ Quantification propre au délit du risque de délinquance

Domaines	Contenus
Besoin de changement	<ul style="list-style-type: none"> Aperçu du besoin de changement spécifique au cas
Besoin d'assistance	<ul style="list-style-type: none"> Aperçu du besoin d'assistance spécifique au cas
Besoin de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Aperçu du besoin de contrôle spécifique au cas

Aperçu 4 : Structure du contenu de l'aperçu de cas (état novembre 2013)

1.7.5. Etape de l'évolution

Cette dernière étape du processus se caractérise dans la pratique actuelle par des états des lieux réguliers, lors desquels les évolutions pendant l'exécution d'une mesure sont constatées.

Liste de contrôle du suivi ROS

Le développement des listes de contrôle du suivi ROS a commencé dans la deuxième étape ROS et est largement terminée au stade actuel du rapport. Pour différents types de mandat, des listes de contrôle du suivi ROS spécifiques ont été établies (***Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.***).

Listes	Fonctions
Liste d'alarme	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des faits marquants influant potentiellement sur les risques pendant l'exécution des peines et mesures et pilotage des réactions adéquates
LCS Thérapie (institutionnelle)	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de l'intégralité des rapports thérapeutiques par rapport aux thématiques influant sur les risques pour les traitements institutionnelles et identification des signes d'une évolution problématique de la thérapie incitant à réaliser d'autres évaluations ou interventions
LCS Thérapie (ambulatoire)	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de l'intégralité des rapports thérapeutiques par rapport aux thématiques influant sur les risques pour les traitements ambulatoires et identification des signes d'une évolution problématique de la thérapie incitant à réaliser d'autres évaluations ou interventions
LCS Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de l'intégralité des rapports relatifs au recours à des interventions structurées pour promouvoir la prise de conscience des problèmes influant sur les risques ainsi que sur la volonté de changement
LCS Programmes d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de l'intégralité des rapports relatifs à la réalisation d'un programme d'intervention orienté vers les risques et structuré
LCS Exécution	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de l'intégralité des rapports relatifs à l'exécution par rapport aux thématiques influant sur les risques

Listes	Fonctions
LCS Assistance de probation	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de l'intégralité des rapports de l'assistance de probation par rapport aux thématiques influant sur les risques

Aperçu 5 : Liste de contrôle du suivi ROS (LCS)

CR!MS

Le CR!MS est actuellement utilisé dans sa version 4.00 (état novembre 2013). Il intègre les principaux instruments et moyens auxiliaires du concept ROS dans un instrument homogène assisté par ordinateur (*Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.*).

Domaines	Contenus
Généralités	<ul style="list-style-type: none"> Données de base Besoin de changement Besoin d'assistance Besoin de contrôle
Instruments	<ul style="list-style-type: none"> FaST Evaluation ROS
Sortie	<ul style="list-style-type: none"> Outil de sélection de cas (FaST) Aperçu de cas (AC)

Aperçu 6 : Eléments du CR!MS (version actuelle 4.00, état novembre 2013)

Consultation sur le risque

La consultation sur le risque est une prestation du service des évaluations de psychologie légale (SEPL) pour les collaborateurs assumant la responsabilité de cas des autorités d'exécution des peines et mesures et de l'assistance de probation. Ils peuvent au besoin contacter ce service et solliciter de l'aide pour l'évaluation de certaines situations ou de certains événements, ainsi que face à des évolutions problématiques.

Intervention structurée

Le programme d'intervention orienté vers les risques pour les clients délinquants (RISK) est poursuivi. Il s'agit d'un programme d'intervention structuré orienté vers les risques et ayant un effet préventif sur la récidive, qui repose sur les expériences faites au fur et à mesure du développement, de la réalisation et de l'évaluation de programmes d'apprentissage orientées vers les délits. Son application intervient sur une base volontaire sur la base de critères d'inclusion et d'exclusion. Une fois mené à bien, il s'ensuit un compte rendu sous une forme standardisée.

2. Projet pilote ROS

2.1. Objectifs du projet pilote

(1) Objectifs généraux

Le projet pilote d'exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS) poursuit l'objectif prioritaire de réduire le risque de récidive des personnes délinquantes. Cet objectif doit être atteint par la prise en considération systématique de principes d'efficacité fondés sur des données empiriques lors de l'exécution de peines et de mesures ainsi que lors de la réalisation de l'assistance de probation. Dans cette optique, des instruments de travail et des moyens auxiliaires doivent être développés, qui seront utilisés dans le cadre d'un processus de travail structuré. Les processus et instruments développés doivent intégrer le travail des institutions impliquées dans l'exécution des peines et mesures et déboucher sur une pratique d'exécution interorganisationnelle et interfonctionnelle à grande échelle, qui n'est pas taillée sur mesure compte tenu des conditions spécifiques du canton de Zurich, mais peut être transférée dans la pratique d'autres autorités d'exécution cantonales.

(2) Concrétisation des objectifs du projet pilote

Ces objectifs généraux peuvent être concrétisés à l'aide des niveaux d'objectifs présentés ci-après. Ces objectifs de résultat et de processus forment un système d'objectifs interdépendants (*Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.*).

Niveau d'objectif	Concrétisation de l'objectif
Niveau de résultat (<i>Qu'est-ce qui doit être atteint ?</i>)	1) Prévention de la récidive : Réussir grâce au ROS à réduire les cas de récidive de délinquants après l'exécution d'une sanction.
Niveau de processus formel (<i>Qu'y a-t-il lieu de faire à cette fin ?</i>)	2) Implémentation : parvenir à implémenter ce processus de travail au sein des services de probation et d'exécution de Zurich. 3) Transposition : réussir à transposer ce processus de travail vers les différentes autorités cantonales d'exécution.
Niveau de processus lié au contenu (<i>Qu'y a-t-il lieu de faire à cette fin ?</i>)	1) Sélection : identifier de manière fiable les délinquants présentant un risque accru de récidive et un potentiel de danger important. 2) Evaluation : évaluer de manière structurée le risque de récidive et le besoin d'intervention ¹ , de telle sorte qu'ils puissent être utilisés comme base pour la planification de l'exécution par l'autorité d'exécution. 3) Conception de cas : faire déboucher l'évaluation sur une conception de cas individuelle, qui sous-tend une compréhension commune du cas, de telle sorte que l'autorité d'exécution peut adopter une position claire et bien fondée. 4) Planification de l'exécution : intégrer les résultats de l'évaluation et la conception de cas qui en découle dans la planification de l'exécution de l'autorité d'exécution des peines et mesures ; s'y référer lors de la communication avec les partenaires de travail. 5) Communication aux interfaces : intensifier les échanges spécialisés entre les autorités d'exécution et les établissements d'exécution des peines et mesures, au cours desquels les contenus de la planification d'exécution trouvent leur chemin dans le plan d'exécution et de mesures

¹ Le besoin d'intervention se réfère à un large éventail d'interventions de prévention de la récidive et d'intégration sociale.

Niveau d'objectif	Concrétisation de l'objectif
	<p>des établissements ou dans le plan de traitement des thérapeutes intervenant en ambulatoire.</p> <p>6) Observation structurée de l'évolution : assurer pendant la procédure un monitoring systématique des événements et critères influant sur les risques, qui repose sur les résultats de l'évaluation.</p> <p>7) Interventions structurées : réaliser des programmes d'intervention cognitivo-comportementaux en cas d'indication spécifique.</p> <p>8) Evaluation de l'exécution : vérifier systématiquement les résultats de l'exécution.</p>
<p>Niveau des attitudes et compétences (Quelles conditions doivent être créées à cette fin ?)</p>	<p>1) Attitude de travail orientée vers les risques : réussir à développer la conscience de leur savoir technique chez les collaborateurs des autorités et établissements d'exécution concernés, dans la perspective d'une procédure d'exécution structurée, basée sur des instruments et sur le travail coopératif, ayant pour objectif la prévention de la récidive.</p> <p>2) Sensibilisation au risque : réussir à sensibiliser les collaborateurs aux risques de récidive et aux évolutions critiques de la procédure d'exécution.</p> <p>3) Transmission de connaissances : réussir à transmettre les bases techniques nécessaires à cette fin.</p>

Aperçu 7 : Objectifs du projet pilote

2.2. Questions autour du projet pilote

Le projet pilote doit répondre à toute une série de questions qui sont associées à l'implémentation et à l'impact du concept ROS. Celles-ci s'articulent autour des domaines suivants :

- (1) implémentation du concept ROS dans les SPE ZH,
- (2) possibilités de transposition dans d'autres cantons,
- (3) qualité des instruments utilisés,
- (4) efficacité par rapport à la réduction des risques,
- (5) rapport coût/bénéfice du concept ROS.

(1) Implémentation du concept ROS dans les SPE ZH

Dans quelle mesure est-il possible de mettre en œuvre les processus de travail ROS de la manière planifiée ? Dans quelle mesure l'application des instruments de travail est-elle concluante, de telle sorte qu'une évaluation du besoin et une planification de l'intervention standardisées entraînent des résultats comparables ? Quelles sont les mesures de formation et d'accompagnement nécessaires pour permettre aux collaborateurs de concrétiser la mise en œuvre ? Quels enseignements peuvent être tirés de l'implémentation du concept ROS dans les SPE ZH en vue de l'introduction des processus de travail ROS dans d'autres cantons ?

(2) Possibilités de transposition du concept ROS dans d'autres cantons

Quelles sont les possibilités de transposition du concept ROS ? Quelles conditions structurelles influencent la transposition dans les cantons concernés ? Quels avantages et inconvénients spécifiques les formes correspondantes de transposition offrent-elles ? Quelles exigences de la part

des collaborateurs apparaissent au niveau de la mise en œuvre du concept ROS dans d'autres cantons ? Dans quelle mesure les processus de formation et de coaching mis à disposition satisfont-ils à ces exigences ?

(3) Evaluation des instruments utilisés dans le cadre du concept ROS

Avec quel niveau qualitatif l'outil de sélection de cas permet-il de différencier les cas entrants ? Dans quelle mesure est-il efficace pour identifier les clients pour lesquels il y a lieu de tableur sur un risque accru pour autrui ? Dans quelle mesure la planification de l'exécution s'occupe-t-elle du risque de récidive constaté et du besoin d'intervention ? Dans quelle mesure les interventions planifiées dans l'exécution sont-elles intégrées dans le plan d'exécution et des mesures, ainsi que dans le plan de traitement, et effectivement mises en œuvre ? Avec quel niveau qualitatif l'évolution peut-elle être représentée et vérifiée par le biais des listes de contrôle du suivi ROS (LCS) ?

(4) Efficacité du concept ROS par rapport à la réduction des risques

Dans quelle mesure une exécution des peines ou mesures réalisée selon les principes ROS entraîne-t-elle une réduction des cas de récidive pendant et après l'exécution ?

(5) Rapport coût/bénéfice du concept ROS

Quel est le rapport entre les coûts entraînés par l'introduction du ROS et le bénéfice obtenu ? Comment les cantons impliqués dans le projet pilote entrevoient-ils ce rapport dans leur optique ?

2.3. Critères de réussite

Les critères de réussite concrets pour le projet pilote d'exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS) s'articulent en conséquence autour des problématiques suivantes :

- (1) implémentation réussie du concept ROS dans les SPE ZH,
- (2) transposition réussie de ce concept dans les cantons concernés,
- (3) preuve de critères de qualité suffisants de l'outil de sélection de cas (FaST) et des listes de contrôle du suivi ROS (LCS),
- (4) preuve de l'efficacité dans le sens de la prévention de la récidive.

Les critères d'insuccès résident en conséquence dans le fait que les objectifs du projet ROS sont manqués. Cela englobe en priorité un échec de l'implémentation du ROS dans les SPE ZH, de même que dans les cantons concernés. Les autres critères d'insuccès seraient les critères de qualité insuffisants des instruments développés et l'absence d'effet manifeste sur la prévention de la récidive. La vérification des critères de succès ou d'insuccès intervient dans le cadre de l'évaluation des processus et résultats.

2.4. Cantons partenaires impliqués dans le projet pilote

(1) Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich

Les services de probation et d'exécution (SPE ZH) remplissent une double fonction : ils interviennent à la fois en tant qu'autorité d'exécution et en tant qu'assistance de probation. La coordination de l'exécution de mesures et la réalisation de l'assistance de probation, ainsi que le contrôle du respect des règles de conduite, sont réunis dans le profil professionnel du responsable de cas. Les responsables de cas sont généralement au bénéfice d'une formation d'assistant social. Ils sont entourés par des collaborateurs ayant suivi des études de droit et une formation dans le domaine administratif.

Les 140 collaborateurs des SPE ZH :

- régissent l'exécution des peines privatives de liberté ordonnées par voie de justice, du travail d'intérêt général et des mesures pénales,
- réalisent des programmes d'apprentissage comme nouvelle forme d'intervention dans la justice pénale,
- mettent en œuvre l'assistance de probation et le contrôle du respect des règles de conduite pour les peines privatives de liberté avec sursis, après une libération conditionnelle suite à une mesure privative de liberté et en cas de mesures,
- régissent les mesures ambulatoires et institutionnelles et mettent leurs clients en relation avec des thérapeutes et des centres de thérapie,
- rédigent des rapports et des requêtes qu'ils adressent aux tribunaux et aux autorités de poursuite pénale,
- proposent aux détenus un suivi et une consultation sociale après la libération sur la base d'une démarche volontaire,
- effectuent des assainissements de dettes.

Dans le cadre d'un processus de développement organisationnel réalisé en 2010, l'ancienne structure organisationnelle a été transformée en un système comptant cinq domaines (cf. organigramme de l'annexe 1). Le domaine Exécution 1 comprend l'exécution des peines privatives de liberté (service SV), le travail d'intérêt général (service GA) et l'assainissement des dettes (service SAN). Le domaine Exécution 2 se compose de services qui se sont spécialisés dans l'exécution de mesures ambulatoires et institutionnelles en cas de troubles liés à l'alcool (service MB 1), de mesures ambulatoires et institutionnelles en cas de consommation de drogues illégales (service MB 2), de mesures ambulatoires en cas de troubles psychiques (service MB 3) et de mesures institutionnelles en cas de troubles psychiques (service MB 4). Le domaine Exécution 3 compte deux services qui se concentrent sur l'exécution de peines privatives de liberté et de mesures pénales pour des délinquants considérés comme dangereux pour la collectivité (service SMV 3, autrefois service spécial) et sur l'exécution de mesures institutionnelles chez les jeunes adultes (service JE). Le domaine du soutien technique et des programmes d'apprentissage englobe des prestations dans le domaine de l'évaluation ROS et de la consultation sur le risque, qui concourent aux différentes tâches d'exécution dans le sens d'une organisation matricielle (service SEPL), ainsi qu'un service chargé des programmes d'intervention (service programmes d'apprentissage). Enfin, le domaine Services centraux (ZD) est composé des domaines du personnel, de la finance et comptabilité avec informatique et du contrôle opérationnel au moyen du système VOSTRA (casier judiciaire entièrement automatisé). Au 31.12.2012, les chiffres suivants étaient enregis-

trés pour les différents types de mandat (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**):

Prestations	Cas
Travail d'intérêt général	547
Peines privatives de liberté	2569
Internements	39
Mesures institutionnelles (y compris clients libérés avec assistance de probation/règles de conduite)	430
Mesures ambulatoires (y compris mesures d'accompagnement de l'exécution)	455
Assistance de probation	504
Contrôles du respect des règles de conduite (y compris programmes d'apprentissage)	641
Mesures de substitution de la procédure pénale	10

Aperçu 8 : Nombres de cas enregistrés par les SPE ZH en 2012

(2) Services d'exécution et de probation de Lucerne (SPE LU)

Les services d'exécution et de probation (SPE LU) se composent de trois services : les services centraux, l'exécution des peines et mesures et le service de probation (cf. organigramme de l'annexe 2). Les services centraux fournissent le soutien, le service d'exécution des peines et mesures est responsable de la réalisation de l'exécution institutionnelle des sanctions et le service de probation se charge de l'exécution ambulatoire des sanctions. Les SPE LU comptent 23 collaborateurs pour un total de 1820 pour cent de postes. Au 31.12.2012, les chiffres suivants étaient enregistrés pour les différents types de mandat (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**):

Prestations Lucerne	Cas
Travail d'intérêt général	38
Peines privatives de liberté/peines privatives de liberté de substitution	4306
Internements	3
Mesures institutionnelles	61
Mesures ambulatoires (sans mesures d'accompagnement de l'exécution)	55
Assistance de probation	121
Contrôles du respect des règles de conduite (y compris programmes d'apprentissage)	101

Prestations Lucerne	Cas
Mesures de substitution de la procédure pénale	11

Aperçu 9 : Nombres de cas enregistrés par les services d'exécution et de probation de Lucerne au 31.12.2012

En 2010, les SPE LU ne disposaient d'aucun concept relatif à la gestion du risque de récidive accru par rapport aux délits de violence et sexuels possibles. La participation au projet pilote ROS devait permettre de remédier à ce manque. A l'avenir, l'examen du risque de récidive doit constituer un élément central de la délibération pour les décisions prises par les SPE LU, indépendamment de savoir si le mandat s'adresse au service d'exécution des peines et mesures ou à celui de probation. Le concept ROS doit contribuer dans une mesure prépondérante au développement de compétences dans le but d'identifier les risques déterminants et de les traiter de manière efficace ou d'accompagner leur traitement par des partenaires de travail.

(3) Office de l'exécution judiciaire du canton de St-Gall

L'Office de l'exécution judiciaire du canton de St-Gall (cf. organigramme de l'annexe 3) a le mandat légal :

- d'exécuter les sanctions prononcées par le ministère public et les tribunaux (travaux d'intérêt général, peines privatives de liberté inconditionnelles, mesures thérapeutiques institutionnelles, internements, mesures ambulatoires, règles de conduite), de prendre des dispositions à cette fin et de rendre des décisions ;
- d'exploiter dans ce but, dans le cadre du concordat sur l'exécution des peines de Suisse orientale, l'établissement pénitentiaire de Saxerriet (135 places), le centre de mesures de Bitzi (52 places) et la prison régionale d'Altstätten (45 places), ainsi que de réaliser l'assistance de probation ;
- d'exécuter les placements de droit pénal et civil de jeunes dans le foyer pour adolescents Platanenhof.

L'Office est responsable de l'exécution des peines et mesures (4,4 postes), de l'assistance de probation (8,8 postes), de l'établissement pénitentiaire de Saxerriet (52,4 postes) et du centre de mesures de Bitzi (56 postes), de même que le foyer pour adolescents Platanenhof et de la prison régionale Altstätten, mais ces deux n'ont pas été intégrés directement dans le processus ROS. Au total 220 collaborateurs fixes travaillent à l'Office de l'exécution judiciaire, qui accomplissent leurs tâches avec le soutien de services externes, notamment de thérapeutes et de psychiatres forensiques. Le concept ROS était un thème prioritaire commun de l'Office, qui figurait constamment à l'ordre du jour des séances de la direction, et dans le cadre duquel le pilotage et la coordination nécessaires ont été assurés à l'intérieur du canton. Les prestations suivantes ont été fournies par l'Office en 2012 (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) :

Prestations St-Gall	Cas
Travail d'intérêt général	51
Peines privatives de liberté ²	183

² dans un établissement d'exécution jusque 31.12.13

Prestations St-Gall	Cas
Internements	8
Mesures institutionnelles	59
Mesures ambulatoires (sans mesures d'accompagnement de l'exécution)	10
Assistance de probation	202
Contrôle du respect des règles de conduite	52
Mesures de substitution de la procédure pénale	Non saisi

Aperçu 10 : Nombres de cas enregistrés par l'exécution judiciaire de St-Gall au 31.12.2012

Selon les dispositions de la loi cantonale d'introduction au code de procédure pénale suisse et à la loi fédérale sur la procédure pénale applicable aux mineurs, le travail avec les personnes condamnées doit être déterminé en fonction de leurs délits, de leur potentiel de risque et de leur besoin de développement. Le travail d'exécution doit avoir pour but d'empêcher les récidives, entre autres par une gestion optimale des risques, et ainsi protéger les victimes potentielles et la collectivité. Comme le travail avec des personnes délinquantes est complexe, les problèmes qu'il soulève concernent souvent plusieurs groupes professionnels. Pour que leur collaboration soit efficace, les différents groupes doivent être disposés à coopérer ouvertement entre eux. Ils doivent s'entendre sur la concrétisation du mandat d'exécution et disposer du même niveau d'information. Nous attendions du projet pilote ROS qu'il permette aux responsables d'améliorer leurs connaissances de la gestion des risques de récidive, qu'il les sensibilise mieux à de telles questions et leur donne ainsi plus d'assurance pour effectuer ce travail exigeant. Des processus de travail homogènes basés sur des instruments doivent ainsi aider les collaborateurs à identifier les risques et à les gérer. Grâce à des opérations de travail, à des informations et à une terminologie homogènes, le concept ROS favorisera et améliorera la collaboration interdisciplinaire. Les bases de la planification de l'exécution et d'interventions plus ciblées dans l'exécution doivent être améliorées, sans qu'il en résulte pour autant une modification des compétences et opérations de travail fixées dans le cadre des directives du concordat sur la planification de l'exécution.

(4) Exécution des peines et mesures et service de probation du canton de Thurgovie

L'exécution des peines et mesures et le service de probation du canton de Thurgovie disposent ensemble de 8,2 postes. Au sein du Département de justice et sécurité du canton de Thurgovie (cf. organigramme de l'annexe 4), les tâches suivantes sont assumées :

- autorité d'exécution pour les adultes condamnés par un tribunal thurgovien à une peine privative de liberté ou à une mesure pénale,
- direction de la prison cantonale et des trois établissements régionaux de détention provisoire,
- service de coordination pour le traitement des données personnelles contenues dans le casier judiciaire,
- réalisation de l'assistance de probation pour des peines conditionnelles ou semi-conditionnelles ou après des libérations conditionnelles suite à l'exécution de peines privatives de liberté et mesures, ainsi que mesures ambulatoires,

- assistance sociale permanente et libérations suite à une détention provisoire avec mesures de substitution.

Prestations Thurgovie	Cas
Travail d'intérêt général	46
Peines privatives de liberté/peines privatives de liberté de substitution	2344
Internements	1
Mesures institutionnelles	10
Mesures ambulatoires (sans mesures d'accompagnement de l'exécution)	7
Assistance de probation et assistance sociale	156
Contrôle du respect des règles de conduite	57
Mesures de substitution de la procédure pénale	7

Aperçu 11 : Nombres de cas enregistrés par le service de probation et l'exécution des peines et mesures du canton de Thurgovie (au 31.12.2012)

Dans le contexte du besoin de sécurité fortement accru dans la société et en politique suite à divers événements survenus d'une part, et des attentes plus grandes qui en résultent au niveau de l'exécution des sanctions d'autre part, le Département de justice et sécurité du canton de Thurgovie considère que le projet pilote d'exécution des sanctions orientée vers les risques lui donne la possibilité, en tant que petit canton, de s'intégrer dans ce processus, de façon à pouvoir rassembler ainsi des nouvelles expériences. Avec la participation au projet ROS, les instruments d'action dont disposent les institutions d'exécution des sanctions doivent être élargis de façon à mieux pouvoir évaluer et apprécier les risques possibles et les situations critiques de la clientèle. L'objectif de travail prioritaire de toute l'exécution des sanctions doit être de développer sa mission centrale dans le sens d'une réduction et d'une identification des risques. Un resserrement des liens entre les autorités et institutions impliquées dans l'exécution des sanctions est ambitionné.

(5) Etablissement d'exécution des peines et mesures impliqués dans le projet pilote

Les institutions suivantes des cantons partenaires ont participé au projet pilote ROS :

- canton de Zurich : établissement pénitentiaire de Pöschwies, service de psychiatrie et de psychologie (SPP) de l'Office de l'exécution judiciaire, centre de mesures d'Uitikon, centre de psychiatrie forensique de Rheinau, clinique Forel, centre de traitement résidentiel de la toxicomanie Frankental, travail et logement externes Neugut et Fachstellenkonferenz Kanton Zürich (FSKZ)
- canton de Lucerne : établissement pénitentiaire de Wauwilermoos, prison préventive et maison d'arrêt de Grosshof
- canton de St-Gall : centre de mesures de Bitzi, établissement pénitentiaire de Saxerriet
- canton de Thurgovie : centre de mesures de Kalchrain

- Les institutions d'autres cantons qui ont également participé au projet ROS sont : l'établissement pénitentiaire de Realta, l'établissement pénitentiaire de Gmünden, le centre de réadaptation de Lutzenberg et la Therapeutische Gemeinschaft Melchenbühl (Stiftung Terra Vecchia).

2.5. Organisation de projet

(1) Intégration du projet pilote dans une organisation de projet

Une organisation de projet a été mise sur pied pour la planification, l'organisation et la réalisation du projet pilote ROS. Le mandant et représentant de la direction de la justice et de l'intérieur du canton de Zurich était Thomas Manhart en sa qualité de directeur de l'Office de l'exécution judiciaire. Le mandant s'est fait conseiller par une commission intercantonale composée de représentants des cantons de Lucerne, St-Gall et Thurgovie. La direction de l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich s'est elle aussi intéressée régulièrement au projet pilote ROS et a apporté son soutien au mandant pour l'accomplissement de sa mission. En qualité d'organe décisionnel stratégique, le comité de pilotage ROS a assumé la responsabilité du pilotage de projet. Hans-Jürg Patzen en tant que responsable de projet et Alex Schilling en tant que chef de projet se sont chargés de la planification opérationnelle, ainsi que de l'organisation et de la réalisation. A ce niveau, ils ont d'une part bénéficié du soutien de l'équipe de projet et d'un bureau de projet professionnel, et d'autre part, des groupes de travail interinstitutionnels ont été constitués avec la coordination ROS des cantons et les groupes de travail Développement et Partenaires du projet pilote. Pour les collaborateurs les plus fortement concernés des autorités de placement et de l'assistance de probation, des groupes de résonance ont été mis sur pied.

Les différentes tâches organisationnelles et de développement ont été traitées dans le cadre de projets partiels temporaires. Il s'agissait en outre de garantir le soutien (communication, informatique, formation et coaching) pour toute la durée de la phase pilote. La réalisation et le reporting des deux évaluations d'accompagnement externes ont été soutenus activement. L'organisation de projet ROS (cf. annexe 5) et la procédure par étapes se sont avérées pratiques et pertinentes. C'est pourquoi les cantons impliqués ont décidé de maintenir l'organisation du programme jusqu'à la réception des rapports finaux par l'Office fédéral de la justice (OFJ) et jusqu'à ce que les décisions soient prises au sujet de l'ancrage définitif de l'exécution des sanctions orientée les risques au niveau du Conseil d'Etat des cantons de Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich.

(2) Calendrier et phases du projet pilote

Pour la préparation, la réalisation et la finalisation du projet pilote, une procédure en trois étapes s'est avérée nécessaire et judicieuse (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Dans une première étape, la demande d'approbation du projet pilote a été préparée et l'introduction de la phase expérimentale organisée. Dans la deuxième étape du projet, il a été procédé à une adaptation du concept afin d'en réduire la complexité sur la base des conclusions de la première phase expérimentale du projet pilote. La troisième étape a été marquée par les préparatifs de l'exploitation définitive de l'exécution des sanctions orientée vers les risques et la finalisation du développement des outils de travail ROS. Il en résulte le découpage en étapes suivant de la phase expérimentale : phase d'introduction (mai 10 à avril 11), exploitation ROS 1^{ère} étape (mai 11 à juin 12) et exploitation ROS 2^e étape (juillet 12 à avril 13), qui a enfin été remplacée par l'exploitation ROS définitive (à partir de mai 13) (cf. annexe 6).

ROS-Programm-Strategie: Projekt- und Betriebsübersicht 2008 bis 2014

Ken nun g	Projektname	Anfang	Abschluss	2008			2009			2010			2011			2012			2013			2014			2015				
				Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
1	Projekt ROS 1. Etappe	30.04.2008	31.07.2011	Zwischenbericht 1 MV ROS																									
2	Projekt ROS 2. Etappe	01.08.2011	30.08.2012																										
3	Projekt ROS 3. Etappe	01.09.2012	31.12.2013																										
4	ROS-Betrieb 1. Etappe	01.05.2010	30.06.2012																										
5	ROS-Betrieb 2. Etappe	01.07.2012	30.04.2013																										
6	ROS-Betrieb	29.04.2013	31.12.2020																										
7	Modellversuchsbetrieb	01.05.2010	30.04.2013																										
8	Modellversuch ROS	01.05.2010	31.05.2014																										

Figure 3 : Etapes du projet pilote

(3) Adaptation du concept

Le processus ROS élaboré initialement a été adapté au fur et à mesure de l'évolution du projet pilote. Ces changements ont entraîné une différenciation du projet pilote en une première et une deuxième étape de la phase d'essai ROS (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Le passage du modèle d'évaluation conçu initialement, intégré dans la phase d'essai le 01.05.2011, au nouveau modèle d'évaluation adapté a eu lieu le 01.07.2012.

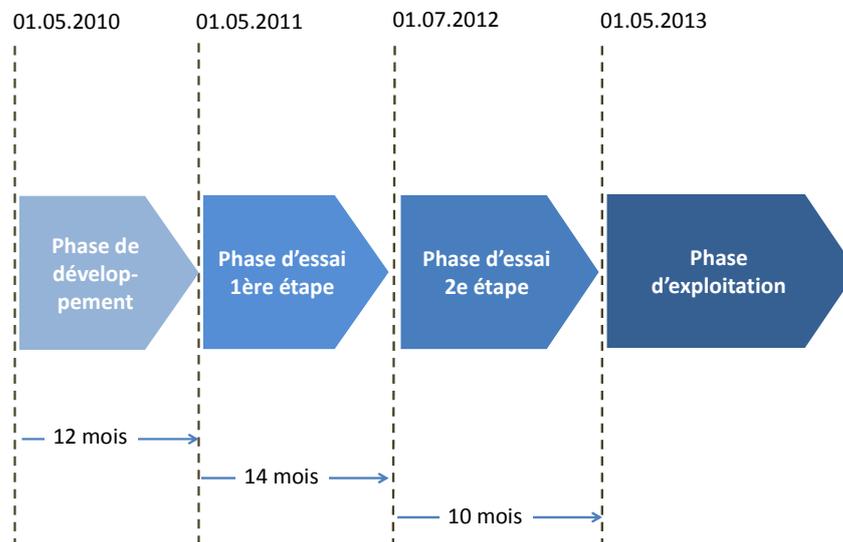


Figure 4 : Phases du projet pilote ROS

La version initiale du processus de travail ROS prévoyait un déroulement plus compliqué et plus intense en ressources que celui réalisé en dernier lieu (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

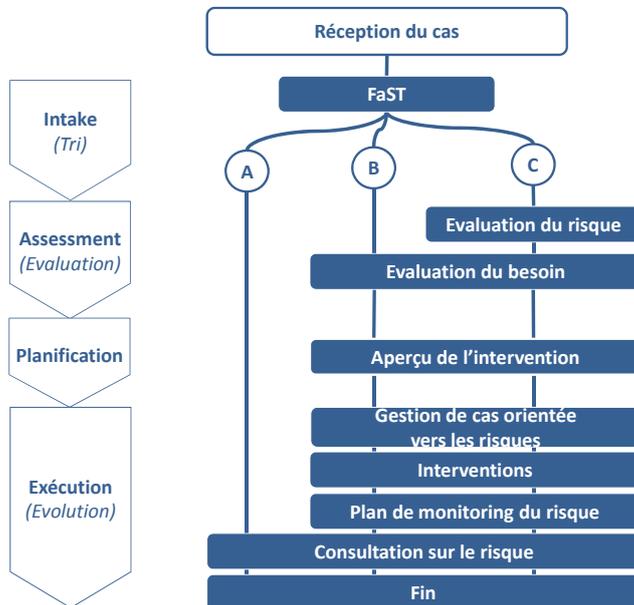


Figure 5 : Version initiale du processus de travail ROS jusqu'en mai 2011

Au départ, une différenciation du processus d'évaluation du risque et du besoin était d'abord prévue, qui devait être organisée dans le cadre d'un travail coopératif entre le service des évaluations de psychologie légale (SEPL) et les responsables de cas respectifs. Le besoin d'intervention devait ainsi être évalué par les personnes en charge de la gestion de cas puis ajusté en concertation avec le SEPL et les établissements d'exécution des peines et mesures concernés. Dans ce premier concept, il était également prévu de ne pas réaliser une évaluation du risque pour les cas B, mais néanmoins une évaluation du besoin. Il s'est avéré que ce concept ne pouvait pas être mis en œuvre parce que la procédure de coordination entre les instances impliquées prenait trop de temps pour pouvoir être praticable, d'une part, et, d'autre part, parce qu'il n'était pas possible de partir du principe que tous les responsables de cas formuleraient le besoin d'intervention avec la compréhensibilité et l'homogénéité nécessaires. Sur la base de ces expériences, le travail avec l'instrument d'évaluation du besoin développé initialement a ainsi été suspendu. L'évaluation du risque et celle du besoin ont été regroupées en une seule étape de travail dans le cadre d'une stratégie transitoire, et étroitement associées à l'établissement de l'aperçu des interventions sur le plan du contenu (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

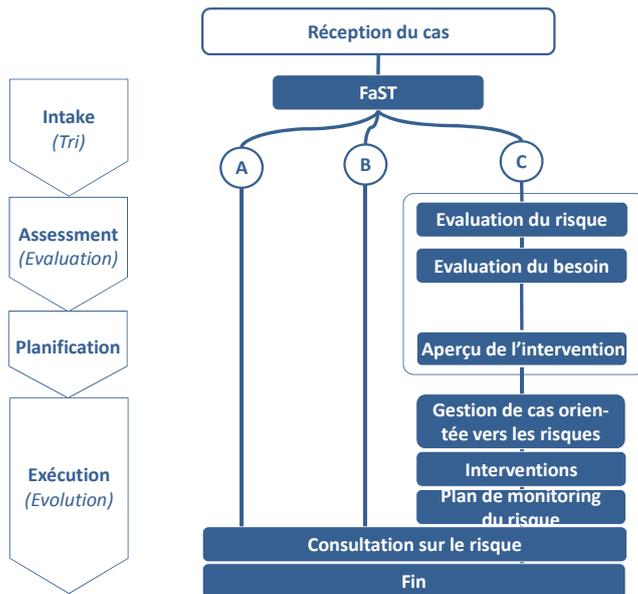


Figure 6 : Stratégie transitoire du processus de travail ROS de mai 2011 à juillet 2012

Cette stratégie transitoire prévoyait également une concentration sur les cas C, étant donné que le traitement des cas B n'était pas réalisable dans le cadre du projet pilote à cause d'un manque de ressources.

La nouvelle conception du processus de travail ROS a finalement débouché sur une réduction marquée de la complexité du processus de travail, qui a permis de décharger les personnes et institutions impliquées dans le processus, comme cela avait été souhaité (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Il s'est alors avéré que ce nouveau concept était solide, praticable, et qu'il pouvait être mis en œuvre avec les ressources disponibles.

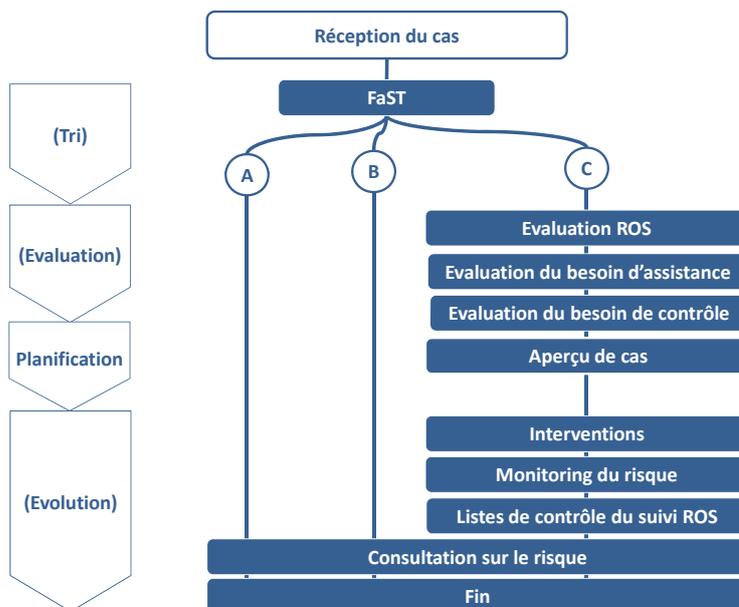


Figure 7 : Nouveau concept du processus de travail ROS à partir de juillet 2012

Le nouveau concept concernait aussi le développement d'instruments de travail et de moyens auxiliaires. Les adaptations comportent essentiellement le regroupement entre l'évaluation du risque et celle du besoin, ainsi que l'introduction des listes de contrôle du suivi ROS (LCS). Les changements de la deuxième étape sont esquissés dans le tableau synoptique ci-après (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Elément ROS	Adaptations (2 ^e étape dès juillet 2012)
Modèle de processus ROS	<ul style="list-style-type: none"> Concentration sur les cas C Simplification du processus d'évaluation
Sélection de cas	<ul style="list-style-type: none"> Pas de changements dans la deuxième étape Instrument toujours utilisé : outil de sélection de cas (FaST)
Evaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> Regroupement avec l'évaluation du besoin Réalisation par le SEPL en faisant appel aux responsables de cas Nouvel instrument : Evaluation ROS (ER)
Evaluation du besoin	<ul style="list-style-type: none"> Ne constitue plus une étape de travail en tant que telle ni un instrument de travail en tant que tel Suppression de la différenciation entre évaluation du risque et du besoin en faveur d'un processus d'évaluation intégré Fin du travail avec l'instrument d'évaluation du besoin
Planification de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> N'est plus conçue comme module de l'évaluation du besoin, mais comme moyen auxiliaire à part entière Nouvel outil auxiliaire : aperçu de cas (AC)
Gestion de cas orientée vers les risques	<ul style="list-style-type: none"> Les instruments de cette étape de travail sont remplacés par les listes de contrôle du suivi (LCS). Le plan de monitoring des risques est maintenu en tant que moyen auxiliaire (questionnaire d'évaluation du besoin de contrôle)
Interventions structurées	<ul style="list-style-type: none"> Pas de changements dans la deuxième étape Programme RISK continue à être réalisé dans le contexte individuel
Instrument de travail intégré assisté par ordinateur CR!MS	<ul style="list-style-type: none"> Adaptations apportées sur la base du nouveau concept Le CR!MS contient le FaST, les instruments nouvellement conçus et les outils de travail ROS (sauf liste de contrôle du suivi ROS).

Aperçu 12 : Changements survenus dans le concept ROS de la deuxième étape de la phase d'essai

(4) Communication

Une grande importance a été accordée à la communication sur le projet. Les différents organes du projet ont été activés et utilisés comme prévu pour la communication sur le projet (réunions

des instances du projet selon organigramme du projet, coaching ROS pour les collaborateurs, fenêtre ROS à la direction de l'Office de l'exécution judiciaire et à la direction des services de probation et d'exécution, etc.). Les collaborateurs de chacun des quatre cantons participant au projet pilote ont reçu la newsletter *ROSaha!* Les partenaires de travail du projet pilote ont été informés au moyen d'une version de *ROSaha!* adaptée à leurs besoins. La parution de la newsletter *ROSaha!* a été rythmée par l'avancement du projet et les jalons posés. Les instances du projet, ainsi que la direction de l'Office de l'exécution judiciaire et les cadres des services de probation et d'exécution, ont par ailleurs été tenus au courant de l'état d'avancement du projet au moyen d'une sorte de rapport de situation, intitulé *ROS-Info*. Il était prévu d'éditer *ROS-Info* toutes les quatre à six semaines. Compte tenu de la dynamique importante du projet, les destinataires prévus de *ROS-Info* ont de plus en plus été informés de manière directe, c'est-à-dire par les canaux de l'organisation de projet. Une plate-forme internet spécifique a été créée pour les collaborateurs des cantons prenant part au projet pilote et une autre pour les collaborateurs des partenaires de travail du projet pilote. Sur celles-ci, toutes les parties impliquées pouvaient à tout moment accéder aux documents et informations déterminants pour le quotidien ROS. Pour que les questions et requêtes puissent être adressées à l'équipe de projet selon une approche bas seuil, une adresse e-mail a été mise à disposition, et les courriels reçus à celle-ci étaient lus et traités chaque jour. L'expéditeur a toujours reçu un feedback correspondant dans l'intervalle de deux jours ouvrables.

3. Concept d'évaluation

3.1. Combinaison entre évaluation des processus et des résultats

Comme le ROS poursuit l'objectif de transférer de manière systématique dans la pratique d'exécution des principes d'efficacité déjà confirmés empiriquement, il ne fallait pas s'attendre à ce qu'une nouvelle vérification de l'efficacité de ces principes apporte un grand bénéfice en termes de conclusions. L'exécution des sanctions orientée vers les risques n'englobe aucune nouvelle forme d'intervention, mais vise à intégrer les principes d'efficacité dans la pratique de l'exécution des peines et mesures et de l'assistance de probation dans le sens d'un modèle de bonnes pratiques. L'hypothèse principale du projet pilote était la suivante : si nous réussissons à évaluer valablement le risque de récidive et le besoin d'intervention, à les transférer dans une planification de l'exécution et à réaliser l'exécution en conformité à cette planification, il en résultera un recul des taux de récidive chez les délinquants concernés. Ainsi, une des questions centrales du projet pilote est de savoir dans quelle mesure et dans quelles conditions il sera possible d'implémenter avec succès une exécution des peines et mesures fondée sur les données probantes, à grande échelle et interorganisationnelle, qui transfère systématiquement les résultats des évaluations de risques et de besoins dans la réalité des exécutions. Les questions soulevées par le projet pilote ont donc exigé une différenciation entre l'évaluation des processus et celle des résultats. Le contrôle des critères de qualité des instruments, ainsi que de l'efficacité du concept global sur la prévention de la récidive, doivent intervenir dans le cadre de l'évaluation des résultats. Pour vérifier l'implémentation du concept et son caractère transposable à d'autres cantons ainsi que le rapport coût/bénéfice, il faut procéder à une évaluation des processus.

3.2. Evaluation des processus

La société socialdesign ag³, Berne, a été chargée de la réalisation de l'évaluation des processus. Le mandat d'évaluation englobait l'établissement de rapports intermédiaires après chacune des trois collectes de données et d'un rapport final. Les rapports intermédiaires devaient servir à optimiser la qualité des processus pendant la durée du projet pilote dans le sens d'une évaluation formative externe (Dehar et al., 1993; Rossi et al., 2004). Grâce à cette forme d'évaluation d'accompagnement (Mader, 2009), les résultats des différents relevés de l'évaluation des processus ont pu être utilisés pour améliorer l'implémentation du processus de travail ROS.

(1) Questions et hypothèses centrales

L'évaluation des processus devait permettre de répondre aux questions suivantes du projet pilote (Dvorak et al., 2009) :

- 1) mise en œuvre du processus ROS : avec quel niveau de qualité l'implémentation réussit-elle ? Quels facteurs ont un effet favorable ou défavorable ?
- 2) Caractère transposable à d'autres cantons : de quelle manière le processus ROS est-il transposable ? Quelles conditions sont nécessaires à cette fin ?
- 3) Rapport coût/bénéfice : quelle est l'utilité de l'introduction du processus ROS par rapport aux coûts générés de ce fait ?

L'évaluation des processus ne s'est pas uniquement concentrée sur le processus de travail selon les principes de base ROS, mais aussi sur le processus de conduite de la direction et la coordina-

³ <http://www.socialdesign.ch>

tion du projet pilote. Des informations sur le processus de soutien de la formation et du coaching des collaborateurs devaient également être collectées indirectement, étant donné que chacun de ces trois niveaux de processus sont en interaction mutuelle et contribuent au résultat global (Rufin et al., 2011).

(2) Plan d'enquête

Les données nécessaires à l'évaluation des processus devaient être collectées dans le cadre d'interviews collectives, d'interviews individuelles et de l'analyse des dossiers. Les interviews devaient suivre un fil conducteur et être adaptées aux groupes cibles interrogés quant au contenu. L'analyse des dossiers devait intervenir en présence des professionnels en charge de la gestion de cas. Il était prévu de demander dans les interviews des informations sur les processus de travail, sur les changements grâce au processus ROS, sur l'évaluation des outils de travail ROS, sur la formation et le soutien technique, ainsi que sur la collaboration avec les autres professionnels au niveau de la gestion de cas. L'analyse des données devait se faire au moyen de transcriptions synthétiques des interviews menées, qui devaient être étudiées par le biais d'une analyse de fond (Mayring, 2004) au moyen de MAXQDA, un logiciel d'analyse qualitative des données (Kuckartz, 2009). Dans ce contexte, l'analyse de fond des données ne devait pas intervenir par une quantification des contenus exprimés, mais par une compilation des affirmations essentielles, avec l'utilisation de citations en guise d'illustration typique parfaite (Rufin et al., 2011).

(3) Echantillonnage

Trois collectes de données avec interviews et analyses de dossiers étaient prévues au total. Les ressources disponibles ne permettaient pas de réaliser une enquête exhaustive pour toutes les institutions impliquées dans l'exécution des sanctions selon ROS. Etant donné que l'enquête devait à la fois couvrir le spectre d'informations le plus large possible et suivre de près les parcours de développement dans certaines institutions, il a fallu veiller à ce que chacune des trois périodes d'enquête soit représentée lors du choix de l'échantillonnage. A côté des responsables de projet au sein des autorités cantonales respectives, il était prévu d'interroger des collaborateurs des domaines exécution pénale, exécution des mesure, travail et logement externes, thérapie forensique et assistance de probation. Le choix des personnes interrogées a été effectué dans le cadre d'un échantillonnage qualitatif dans l'optique de la plus grande représentativité possible. Cet objectif devait être atteint en veillant d'une part à une très grande variabilité, selon le principe des mises en contraste (Kelle & Kluge, 1999), et d'autre part à des points communs suffisants. Selon ce principe, la représentativité des données obtenues est bonne dès lors qu'à partir de cas très différents, des résultats similaires peuvent être obtenus, qui sont généralisables compte tenu des points communs (Rufin et al., 2013).

3.3 Evaluation des résultats

La réalisation de l'évaluation des résultats a été confiée à l'Institut de criminologie de l'Université de Zurich, chaire du professeur Schwarzenegger⁴. L'évaluation des résultats comportait les tâches suivantes : la vérification des critères de qualité d'instruments ayant été développés pour le processus ROS, ainsi que la vérification de l'efficacité de l'exécution des sanctions orientée vers les risques par rapport à la réduction de la récidive pendant et après l'exécution d'une peine ou

⁴ <http://www.rwi.uzh.ch/lehreforschung/alphabetisch/schwarzenegger.html>

d'une mesure. Celles-ci se sont articulées en quatre mandats partiels (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Mandat partiel	Objectif
(1) Etude de la fiabilité inter-évaluateurs de FaST	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de la fiabilité de l'outil de sélection de cas (FaST)
Etude rétrospective	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation du taux de récidive pour un échantillon représentatif de cas avant l'introduction du ROS dans le but de comparer l'évolution du taux de récidive après l'introduction du ROS.
Etude prospective	<ul style="list-style-type: none"> Préparation de l'enquête sur la récidive après l'introduction du ROS
(4) Etude de la fiabilité inter-évaluateurs des listes de contrôle du suivi ROS	<ul style="list-style-type: none"> Définition des critères de qualité des listes de contrôle du suivi ROS

Aperçu 13 : Domaines partiels de l'évaluation des résultats

(1) Etude de la fiabilité inter-évaluateurs de FaST

Les nouveaux instruments de mesure doivent répondre aux principaux critères de qualité de l'objectivité, de la fiabilité et de la validité. L'objectivité fait référence au fait que les résultats des mesures ont été obtenus indépendamment de l'influence des enquêteurs ou de la situation d'enquête. Pour FaST, qui sert à recueillir des informations sur les antécédents pénaux d'une personne, cela est clairement le cas. La fiabilité fait référence à la fiabilité avec laquelle une mesure est effectuée. Un moyen de constater cette fiabilité peut être de vérifier l'homogénéité des résultats d'une mesure pour différentes personnes qui effectuent cette mesure. La fiabilité inter-évaluateurs est un élément de mesure qui donne des indications sur le degré avec lequel différents utilisateurs d'un instrument aboutissent à des résultats comparables. Cet élément devait être déterminé dans l'étude de la fiabilité inter-évaluateurs de FaST. La validité en tant que critère de qualité fait référence à la question de savoir si un instrument mesure effectivement ce qu'il indique qu'il faut mesurer, ou s'il mesure en réalité quelque chose d'autre (p. ex. : un test mesure-t-il la capacité de concentration au lieu de l'intelligence?). Ce critère de qualité de l'outil de sélection de cas devait être évalué dans l'étude rétrospective présentée ci-après. Afin de déterminer la fiabilité inter-évaluateurs de FaST, il était prévu de tirer un échantillon aléatoire de 40 cas parmi l'ensemble des cas ayant été gérés en octobre 2011 dans le service d'exécution des peines des SPE ZH et qui avaient déjà été soumis à une sélection de cas avec FaST. Pour ces cas, deux collaborateurs de l'Institut de criminologie devaient procéder à un nouveau codage FaST, de façon à pouvoir comparer entre eux trois résultats FaST par cas. La fiabilité inter-évaluateurs devait être calculée avec l'alpha de Krippendorff (Hayes & Krippendorff, 2007) et analysée avec le programme statistique SPSS (Bellgardt, 2004).

(2) Etude rétrospective

L'étude rétrospective portait à la fois sur le contrôle de l'outil FaST par rapport au critère de qualité de la validité et l'évaluation des taux de récidive de base pour les cas antérieurs à l'introduction du ROS, de façon à pouvoir les utiliser comme base de comparaison avec des cas gérés selon les standards ROS. Il était prévu de tirer un échantillon aléatoire de 600 cas pour lesquels le dossier avait été refermé dans les années 2004 et 2005, de telle sorte que les personnes soumises à l'évaluation aient une période à risque d'environ six ans. A côté de la réalisation de FaST et VRAG, il était prévu d'analyser des variables sur l'infraction, sur la période à risque, sur la récidive et sur l'intégration sociale⁵. La validité de FaST devait être vérifiée de deux manières différentes au moyen de ces données : il fallait d'une part vérifier dans quelle mesure les personnes catégorisées comme un cas C dans le cadre de la réalisation ultérieure de FaST avaient effectivement tendance à récidiver avec un délit de violence ou sexuel par rapport aux personnes classées comme un cas A ou B selon FaST. La question phare était ici : FaST permet-il d'identifier de manière fiable en tant que cas C les personnes présentant un besoin d'évaluation accru ? D'autre part, des analyses VRAG également réalisées après coup devaient permettre de vérifier si FaST parvient à des résultats comparables (« validité convergente »). La question phare était ici : dans quelle mesure le résultat FaST et le résultat VRAG concordent-ils ? Le deuxième objectif de l'étude rétrospective était d'évaluer le taux de récidive de base parmi les cas d'exécution. Ce taux de base caractérise le niveau de récidive avant l'introduction du ROS et peut servir de valeur de comparaison, dans le but de comparer l'évolution du taux de récidive après l'introduction du ROS. Ceci aura lieu lors d'une étude prospective qui sera réalisée plus tard. La question phare à poser ici est : L'introduction du ROS a-t-elle permis de faire baisser les cas de récidive parmi les personnes ayant exécuté des peines et mesures ?

(3) Etude prospective

L'étude prospective prévoit d'enquêter sur les cas postérieurs à l'introduction du ROS et de les comparer aux cas antérieurs au ROS traités lors de l'étude rétrospective. A côté des taux de récidive, des indicateurs de qualité relatifs aux processus partiels du ROS doivent être déterminés au moyen d'informations sur l'évaluation ROS, sur la planification de l'intervention et la réalisation de l'exécution, qui, avec une évolution éventuelle des cas de récidive (cas antérieurs au ROS versus cas ROS), peuvent être pris en considération en tant que base d'évaluation de l'efficacité du ROS sur la prévention de la récidive. Comme ces cas doivent avoir une période à risque comparable au taux de base de six ans, il n'est pas possible de réaliser cette partie de l'évaluation des résultats dans le cadre temporel du projet pilote. Cette étude interviendra donc après la fin du projet pilote.

(4) Etude de la fiabilité inter-évaluateurs des listes de contrôle du suivi ROS (LCS)

Au fur et à mesure de l'avancement du projet pilote s'est manifestée la nécessité de pouvoir représenter de manière structurée le déroulement de la procédure d'exécution. Les listes de contrôle du suivi ROS (LCS) ont été développées dans ce but. Dans le cadre de l'évaluation des résultats, la fiabilité inter-évaluateurs et la validité concurrente de la liste de contrôle du suivi ROS Thérapie ont été vérifiées. Dans cette optique, les utilisateurs, qui avaient un bagage professionnel soit juridique, commercial, du domaine de la psychologie ou encore du domaine du travail social, ont au total évalué 30 rapports thérapeutiques anonymes du service de psychiatrie et de psychologie (SPP).

⁵ L'appréciation de l'intégration sociale est intervenue sur la base des relevés d'imposition.

4. Résultats de l'évaluation

4.1. Evaluation des processus

4.1.1. Résultats de l'évaluation des processus

(1) Applicabilité du concept ROS

L'évaluation des processus a démontré « que le concept ROS peut être mis en œuvre dans tous les cantons ayant participé » (Rufin et al., 2013, p. 43, c'est nous qui traduisons). Il convient de souligner que durant le projet pilote, des adaptations ont été apportées, qui ont permis de réduire la complexité originelle de l'approche et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. En résumé, le rapport final dresse le constat selon lequel le processus ROS bénéficie d'une « forme plus aboutie » suite à ces adaptations (p. 43), qui continuera à être utilisée après la clôture du projet pilote dans les cantons participants.

(2) Facteurs favorisant la mise en œuvre du concept ROS

Dans le cadre de l'évaluation des processus, toute une série de facteurs a pu être identifiée, qui ont un effet favorable sur l'introduction et la mise en œuvre du concept ROS dans la pratique de l'exécution des peines (Aperçu 1).

Niveau	Facteurs
Niveau organisationnel	<ul style="list-style-type: none">▪ Engagement clair des décideurs politiques en faveur du ROS▪ Organisation claire du projet avec compétences et responsabilités correspondantes▪ Prise en compte des caractéristiques cantonales de l'exécution judiciaire
Niveau du projet/pilotage des processus	<ul style="list-style-type: none">▪ Information précoce des collaborateurs sur le concept ROS et les objectifs qui s'y rapportent (moment)▪ Information adaptée aux destinataires (étendue et contenus)▪ Offre de formation et de coaching pour l'acquisition et le maintien des connaissances nécessaires
Niveau des instruments	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilisation d'instruments et de moyens auxiliaires ayant fait leurs preuves dans la pratique▪ Utilisation d'instruments et de moyens auxiliaires de complexité réduite

Aperçu 1 : Facteurs favorisant la mise en œuvre du concept ROS

(3) Facteurs freinant la mise en œuvre du concept ROS

A côté des facteurs propices, certains facteurs ont pu être identifiés, qui ont pour effet d'empêcher ou de freiner l'introduction et la mise en œuvre du concept ROS (Aperçu 2).

Niveau	Facteurs
Niveau organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Structures organisationnelles difficiles Manque de ressources (p. ex. pour l'évaluation ROS, la formation et le coaching des collaborateurs)
Niveau du projet/pilotage des processus	<ul style="list-style-type: none"> Interfaces non clarifiées entre les acteurs impliqués dans le processus ROS Impatience à cause des attentes irréalistes par rapport au temps nécessaire par les changements apportés par le ROS
Niveau de la coopération interinstitutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Conflits avec des partenaires de travail liés à la nouvelle conception du rôle des responsables de cas de l'autorité d'exécution dans le cadre du ROS

Aperçu 2 : Facteurs freinant la mise en œuvre du concept ROS

(4) Résultats spécifiques sur l'applicabilité des instruments et outils de travail

Les indications de l'évaluation des processus relatives à l'applicabilité et à l'adaptation dans la pratique des outils de travail développés pour le processus ROS s'articulent autour de deux domaines : instruments et moyens auxiliaires (outils de travail) à l'aide desquels des expériences ont pu être accumulées au fur et à mesure du projet pilote, de façon à permettre des affirmations nuancées dans l'optique de l'évaluation des processus (Aperçu 3). Les derniers changements apportés depuis la deuxième étape du projet pilote ayant démarré le 1^{er} juillet 2012, sur lesquels aucune conclusion ne peut encore être tirée en raison de la courte période d'observation, doivent être vérifiés en permanence dans le cadre de l'assurance qualité et du développement de la qualité.

Critères	Expériences et conclusions
Complexité	<ul style="list-style-type: none"> Une structure la plus simple possible des instruments et outils de travail améliore leur applicabilité et réduit le travail lié à leur introduction et leur application.
Stade de développement	<ul style="list-style-type: none"> Les instruments ayant déjà été testés intensivement (FaST, ER, AC) ont fait leur preuve dans la pratique. Les adaptations fréquentes déclenchent de l'incertitude et du surmenage chez certains collaborateurs.
Spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> Un centre de psychologie légale (pour l'établissement des ER) requiert du professionnalisme, des tâches bien rôdées, des procédures homogènes et un travail de qualité.

Critères	Expériences et conclusions
Formation et coaching	<ul style="list-style-type: none"> Le besoin de formation et de coaching doit être évalué avec précision et pris en compte de manière adéquate, de façon à faciliter la mise en application.
Expérience dans la pratique et routine	<ul style="list-style-type: none"> Si les collaborateurs ne gèrent que peu de cas C, ils manqueront de routine. Pour acquérir une certaine routine, il faut traiter un certain nombre de cas dans un intervalle de temps donné.

Aperçu 3 : Conclusions relatives à l'applicabilité des outils de travail ROS

(5) Caractère transposable du concept ROS à d'autres cantons

L'enquête menée auprès des participants au projet pilote dans le cadre de l'évaluation des processus a montré que, du point de vue de la pratique, il serait souhaitable de « définir une procédure uniforme pour toute la Suisse, de façon à pouvoir établir des étapes et une terminologie communes » (Rufin et al, 2013, p. 45, c'est nous qui traduisons). Dans le contexte de la revendication générale en faveur d'une « plus grande harmonisation, standardisation et technicité dans le système d'exécution » (Rufin et al., 2013, p. 45, c'est nous qui traduisons), cela encouragerait la collaboration entre les cantons et faciliterait la transmission de cas. L'évaluation des processus a fait ressortir quelques points essentiels à prendre en compte lors de la transposition du concept ROS à d'autres cantons (Aperçu 4).

Niveau	Aspects déterminants pour le succès
Niveau de la direction	<ul style="list-style-type: none"> Engagement de la direction en faveur d'une exécution des sanctions orientée vers les risques Décision claire sur une orientation de la pratique vers les principes ROS dans le sens d'une position commune d'une organisation (également valable pour les domaines dans lesquels peu de cas sont gérés selon les principes ROS, voire aucun) Formulation claire des objectifs techniques et politiques qui sont poursuivis avec le ROS
Niveau stratégique organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer les modalités de reprise des éléments déjà existants (et communication directe à ce sujet) Décision liée à l'établissement des rapports d'évaluation (Par qui ces évaluations doivent-elles être faites ?) Introduction du ROS dans le cadre d'une organisation de projet Implication des partenaires de travail (établissements d'exécution des peines et mesures, thérapeutes externes, etc.) dans le concept ROS Prise en compte de la compatibilité du logiciel

Niveau	Aspects déterminants pour le succès
Niveau de la culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traitement de l'introduction du ROS comme un processus de transformation, qui englobe aussi des questions de position (et pas seulement comme une innovation technique ou un complément par rapport aux processus et standards existants) ▪ Prise en considération des ressources mobilisées et du temps consacré en rapport avec l'introduction du ROS en tant que processus de transformation au niveau de la culture d'entreprise ▪ Introduction systématique et basée sur l'apprentissage (attitude ouverte, culture de l'erreur, attentes réalistes, acceptation des incertitudes et du temps nécessité par les processus d'apprentissage individuels)
Niveau de l'organisation de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calendriers réalistes (patience avec le processus de transformation requis) ▪ Clarification et définition des voies de communication ▪ Communication adaptée aux destinataires (volume, contenus, échéances) ▪ Implication des partenaires de travail dans les processus et les décisions ▪ Concept de gestion des résistances (p. ex. : à cause d'appréhensions irréalistes, de questions de position, d'incompétence)
Niveau des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation de tous les collaborateurs (y compris ceux qui ne géreront aucun cas selon les principes ROS dans un premier temps) ▪ Développement d'une offre de formation et de coaching modulaire adaptée aux groupes cibles

Aperçu 4 : Aspects déterminants pour le succès de la transposition du concept ROS dans d'autres cantons

(6) Analyse du rapport coût/efficacité du concept ROS

Lors de l'évaluation des processus, les points centraux suivants ont été désignés en tant que principaux facteurs de coûts de l'introduction et de l'exploitation du ROS :

- (1) mise sur pied et exploitation d'un service chargé des évaluations ROS (ou achat d'une prestation de services correspondante chez des prestataires externes),
- (2) élaboration et entretien d'une organisation de projet relative à l'introduction des processus, instruments et moyens auxiliaires ROS,
- (3) développement et réalisation de formations ROS adaptées aux groupes cibles (ou développement de cette prestation de services auprès des prestataires correspondants) et, dans le cadre de l'exploitation ultérieure, de formations de mise à jour et de perfectionnement, avec coachings de cas, pour les collaborateurs déjà formés,
- (4) informatique/logiciels.

Pour ce qui est de l'efficacité, les interviews ont permis d'identifier les points suivants dans le cadre de l'évaluation des processus :

- (1) Sensibilisation au risque : focalisation plus marquée sur les domaines problématiques influant sur les risques ; les décisions d'assouplissement de l'exécution peuvent être prises sur la base d'évaluations des risques actuelles ;

- (2) Gestion du caractère transposable : Le ROS établit une terminologie spécialisée commune, facilite une conception commune du cas, clarifie les responsabilités et favorise un processus de traitement constant.
- (3) Structuration et documentation : la méthode de travail structurée au moyen d'instruments standardisés favorise la transparence du travail et soutient la documentation des décisions et procédures d'exécution.

En résumé, le rapport final de l'évaluation des processus dresse le constat selon lequel « la qualité des processus dans l'exécution des sanctions a pu être optimisée » (Rufin et al., 2013, p. 45, c'est nous qui traduisons). Comme une évaluation de la qualité des résultats sur la base des résultats d'évaluation disponibles à la fin du projet pilote n'est toutefois pas encore possible et qu'elle ne peut intervenir qu'à la fin de l'étude prospective planifiée, une évaluation globale définitive du rapport coût/bénéfice du ROS ne peut pas encore être présentée. Les auteurs renvoient au fait que le maintien du ROS dans tous les cantons impliqués peut être considéré comme l'indication d'un rapport coût/bénéfice satisfaisant sous l'angle de la pratique. Indépendamment de l'effet préventif sur la récidive, le concept ROS offre un processus de travail efficace dans lequel l'effort d'évaluation fourni se concentre sur les cas présentant des indications d'un risque particulier de récidive et qui permet une évaluation efficace.

4.1.2. Discussion des résultats de l'évaluation des processus

(1) L'évaluation des processus en tant que priorité

La décision de mettre l'accent sur une évaluation d'accompagnement des processus dans la phase pilote, s'appuyant essentiellement, sur le plan méthodologique, sur des interviews structurées avec des personnes participant au projet pilote et provenant de divers domaines de fonction, organisations et disciplines spécialisées, s'est avérée profitable. Un argument de taille en faveur de l'évaluation des processus en lieu et place d'une concentration par ailleurs usuelle sur l'évaluation des résultats était qu'avec le ROS, des facteurs d'efficacité déjà confirmés empiriquement devaient être mis en œuvre et que des questions relatives aux processus d'implémentation, et non à l'efficacité, occupaient le premier plan. Un autre argument résidait dans le fait que de cette manière, des informations pouvaient être obtenues sur le caractère transposable à d'autres cantons.

(2) Evaluation formative des processus

L'évaluation des processus a été conçue comme une évaluation formative (Flick, 2006), ce qui signifie que, par l'intégration permanente des enseignements tirés dans le projet, des processus d'apprentissage doivent être mis en place, qui contribuent à optimiser les résultats du projet. Les rapports intermédiaires sur l'évaluation des résultats ont fourni des indications importantes pour la direction du projet sur la réaction de groupes de personnes concernés par le projet pilote, qui n'auraient pas été disponibles de cette manière si une enquête ciblée et structurée n'avait pas été menée auprès de ces personnes. Les résultats intermédiaires ont souligné des aspects positifs de l'utilisation du ROS dans la pratique, mais ils ont surtout apporté des indications sur les difficultés et problèmes rencontrés au niveau de la communication, de la formation, de la compréhension et de l'utilisation d'instruments, etc., auxquels il a ensuite été possible de réagir de manière ciblée sur le fond.

(3) Méthode de l'interview

Le traitement des informations obtenues dans les interviews englobe principalement les tâches de l'analyse, du tri et de la compilation des données vers des affirmations concrètes, utiles pour la direction du projet. Le feedback concret et rapproché dans le temps a été positif. Il a d'une part permis à la direction du projet de procéder à des adaptations et a d'autre part été à de nombreux égards le facteur déclencheur de discussions et d'actions correctives. Il a été intéressant d'observer que les partenaires interrogés communiquaient systématiquement des informations stratégiques, qui reflétaient bien évidemment leur propre perspective, et plaçaient de ce fait des questions d'attitude au centre du débat.

(4) Remarques complémentaires sur l'analyse du rapport coût/bénéfice

Le processus de tri contribue dans une mesure considérable au dimensionnement des coûts dans un ordre de grandeur adéquat. Les investigations superflues sont minimisées. L'utilisation des ressources est contrôlée avec une orientation vers la prévention de la récidive. Un autre aspect à prendre en compte lors de l'analyse du rapport coût/bénéfice du ROS est qu'il permet d'éviter les coûts induits par la criminalité, à la charge de la collectivité. Même les projections conservatrices pour la Suisse aboutissent à un bilan positif du rapport coût/bénéfice des thérapies de prévention des délits. A partir d'une réduction du taux de récidive de 2 % déjà sur la base des chiffres de 2011 pour le canton de Zurich, on obtient un rapport coût/bénéfice positif des thérapies de prévention des délits (Urbanik & Endrass, 2011 ; Endrass et al., 2012). Même si ce résultat ne peut être transposé directement au concept ROS, il montre le coût élevé pour la société, notamment de la criminalité violente et sexuelle, et l'utilité des interventions ayant un effet préventif sur la récidive.

4.2. Evaluation des résultats

4.2.1. Résultats de l'évaluation des résultats

(1) Fiabilité de l'outil de sélection de cas (FaST)

Les coefficients de fiabilité inter-évaluateurs calculés dans le cadre de l'étude de fiabilité de FaST montrent une très bonne concordance. Pour les trois évaluateurs participant, un coefficient de fiabilité inter-évaluateurs de 0,84 a été calculé (Schwarzenegger et al., 2012), en conséquence de quoi la fiabilité inter-évaluateurs de FaST peut être qualifiée de très bonne. Un échantillon de 733 cas, pour lesquels le dossier avait été refermé dans les années 2004 et 2005, a été analysé de telle sorte que les personnes soumises à l'évaluation présentent une période à risque d'environ six ans. Les cas ont été sélectionnés de manière aléatoire. A côté de la réalisation de FaST et VRAG, des variables sur l'infraction, sur la période à risque, sur la récidive et sur l'intégration sociale ont été analysées. En résumé, le rapport final de l'évaluation des résultats dresse le constat que FaST permettait d'obtenir les mêmes résultats auprès de différents utilisateurs, après une formation et à l'aide d'un manuel. Une condition essentielle pour son utilisation dans la pratique est ainsi remplie.

(2) Etude rétrospective

L'étude rétrospective poursuivait plusieurs objectifs à la fois. En complément du contrôle de la fiabilité de FaST, la validité de cet instrument devait être vérifiée. Dans cette optique, deux moyens ont été utilisés : la vérification a d'une part consisté à déterminer si les personnes caté-

gorisées après coup comme un cas C à l'aide de FaST avaient effectivement tendance à récidiver avec un délit de violence ou sexuel par rapport aux personnes classées comme un cas A ou B selon FaST. La question phare était ici : FaST permet-il d'identifier de manière fiable en tant que cas C les personnes présentant un besoin d'évaluation accru ? D'autre part, des analyses VRAG également réalisées après coup devaient permettre de vérifier si FaST parvient à des résultats comparables (« validité convergente »). La question phare était ici : dans quelle mesure le résultat FaST et le résultat VRAG concordent-ils ? Le deuxième objectif de l'étude rétrospective était d'évaluer le taux de récidive de base parmi les cas d'exécution. Ce taux de base caractérise le niveau de récidive avant l'introduction du ROS et sert de valeur de comparaison, dans le but de comparer l'évolution du taux de récidive après l'introduction du ROS. Ceci aura lieu lors d'une étude prospective qui sera réalisée plus tard. La question phare est ici : L'introduction du ROS a-t-elle permis de faire baisser les cas de récidive parmi les personnes ayant exécuté des peines et mesures ? Un échantillon de 733 cas, pour lesquels le dossier avait été refermé dans les années 2004 et 2005, a été analysé de telle sorte que les personnes soumises à l'évaluation présentent une période à risque d'environ six ans. Les cas ont été sélectionnés de manière aléatoire sur la base des données du SIJ. Pour que l'évaluation de cas C puisse être vérifiée, un nombre proportionné de cas de délits de violence et sexuels ont été admis dans l'échantillon. Lors des analyses ultérieures, la surreprésentation de ces cas sera prise en considération avec une clé de pondération. L'échantillon était composé de 91 % d'hommes et de 9 % de femmes, la part de personnes de nationalité suisse était de 40 % et celle des personnes de nationalité étrangère de 60 %. A côté de la réalisation de FaST et VRAG, des variables sur l'infraction, sur la période à risque, sur la récidive et sur l'intégration sociale⁶ ont été analysées.

De manière générale, il s'est avéré que VRAG n'est pas l'instrument optimal pour déterminer la validité de FaST. Le VRAG a aussi bien pu être effectué pour les cas A que pour les cas B, car dans son évaluation, car FaST analyse les délits de violence et sexuels de façon différenciée et ne les déclare pas automatiquement comme des cas C. FaST identifie bien les cas pour lesquels une évaluation approfondie est nécessaire. Les cas C affichent une récidive avec délit de violence ou sexuel significativement plus grande par rapport aux prévisions statistiques. Or, les personnes ayant commis un délit sexuel ou de violence ne sont pas toutes classées automatiquement dans la catégorie C.

L'analyse montre que les cas A et B affichent aussi des actes de violence comme délit, mais que ceux-ci sont nettement moins graves que ceux des cas C. Les cas A affichent une récidive avec délit de violence ou sexuel qui n'est pas significativement plus rare par rapport aux prévisions statistiques. Ce constat s'explique par les cas qui commettent en effet un délit de violence ou sexuel par la suite, mais qui n'ont encore perpétré aucun délit sexuel ou de violence, ou aucun délit sexuel ou de violence grave au moment de la sélection par FaST. Si FaST était un instrument de pronostic, ce constat serait relativement défavorable, étant donné que l'instrument ne détecte pas ces cas de manière sûre. Comme FaST est toutefois un outil de sélection de cas, ce constat est compréhensible. Par rapport aux cas C, les cas B n'ont aucune valeur brute VRAG qui diverge significativement sur le plan statistique. Cela montre que les cas B présentent un certain besoin d'intervention qui doit être évalué et pris en compte sous une forme adéquate. La manière dont les cas B sont gérés actuellement est due aux capacités limitées des ressources du projet pilote et n'est pas inhérente au concept ROS. Bien au contraire : une gestion des cas B avec effet préventif sur la récidive rentre dans la planification de projets consécutifs après clôture du projet pilote ROS.

⁶L'appréciation de l'intégration sociale est intervenue sur la base des relevés d'imposition 2013.

Pour une comparaison des taux de récidive entre les cas antérieurs au ROS et les cas ROS, le taux de récidive des cas antérieurs au ROS a été examiné après une période à risque d'un an, de trois ans et de six ans dans le cadre de l'étude rétrospective. Il s'est avéré qu'après une période à risque d'un an, 34,7 % de toutes les personnes avaient déjà récidivé, et pour les cas C, ce pourcentage atteint 54,7 %. Après une période à risque d'un an et de six ans, le taux de récidive avec les caractéristiques « aucune récidive », « récidive délinquance générale » et « récidive délinquance s/v » présente un lien significatif avec FaST. Pour une période à risque de trois ans, ce lien est tout juste non significatif. Après une période à risque de six ans, les cas C récidivent plus fréquemment que les cas A et B en commettant un délit s/v. Dans le cadre de cette étude prospective, le taux de récidive des personnes se trouvant actuellement dans une procédure d'exécution des peines et mesures selon les standards ROS devra être évalué. Si l'étude prospective montre que le taux de récidive de cas ROS-C est nettement inférieur à celui des cas antérieurs au ROS, cela parlerait en faveur de l'efficacité du modèle de processus ROS.

(3) Vérification des critères de qualité de la liste de contrôle du suivi ROS « Thérapie (ambulatoire) »

La liste de contrôle du suivi ROS « Thérapie (ambulatoire) » a été vérifiée par rapport à la fiabilité inter-évaluateurs et à la validité concurrente. Le contrôle de la fiabilité inter-évaluateurs a montré que sur 29 items, 24 présentent une bonne concordance, 1 item une concordance satisfaisante et 4 items une concordance insatisfaisante. Concernant les quatre items ayant une concordance insatisfaisante, des adaptations ont été apportées. En outre, cette vérification a fait ressortir que des cas avec des indications d'évolution critique de la thérapie ont été identifiés de façon concordante. La validité concurrente a été vérifiée dans la mesure où les quatre utilisateurs ont reconnu des indications d'évolutions critiques de la thérapie comme telles, des solutions modèles ayant servi de référence (« vraies valeurs »). L'enquête a montré que la validité concurrente par rapport à l'identification d'une évolution thérapeutique critique, qui n'entraîne aucune inscription obligatoire sur la liste d'alarme, peut être considérée comme très bonne avec une AUC de 0,96, et que la validité concurrente par rapport à l'identification d'une évolution thérapeutique critique, qui entraîne une inscription obligatoire sur la liste d'alarme, peut être considérée comme bonne avec une AUC de 0,80. Ces résultats indiquent que la liste de contrôle du suivi ROS « Thérapie (ambulatoire) » est un instrument adapté d'identification des évolutions thérapeutiques critiques et qu'il peut être utilisé en pratique sous sa forme actuelle.

4.2.2. Interprétation des résultats de l'évaluation des résultats

Les présents résultats sont compréhensibles et réjouissants. Les explications des évaluateurs ne renfermaient aucune indication d'influences méthodologique ou pratique confondant ou remettant en question les résultats obtenus. L'interprétation et la discussion des résultats (pondération des résultats partiels, restrictions possibles par rapport au caractère généralisable de certains constats, etc.) paraissent cohérents. En résumé, on peut affirmer qu'il n'existe aucune raison qui s'opposerait à la pertinence des résultats obtenus.

5. Conclusions

5.1. Réalisation des objectifs

(1) Prévention de la récidive

La réduction des cas de récidive parmi les délinquants a été formulée en tant qu'objectif global du concept ROS. Les bases nécessaires à l'évaluation de la réalisation de cet objectif ont été élaborées au cours du projet pilote. Une évaluation définitive du degré de réalisation des objectifs par rapport à la baisse du taux de récidive ne pourra toutefois intervenir qu'après la fin de l'étude prospective.

(2) Implémentation et caractère transposable d'un processus de travail

Les objectifs suivants ont été définis en tant qu'objectifs de processus. Leur réalisation tient donc lieu de condition pour une implémentation efficace du processus ROS :

- (1) Les délinquants présentant des signes d'un risque de récidive accru doivent être identifiés de manière fiable dans le cadre d'une procédure de sélection. Cet objectif a été atteint avec le développement, le contrôle et l'introduction de l'outil de sélection de cas (FaST).
- (2) Le risque individuel de récidive et le besoin d'intervention des personnes ayant été évaluées dans le cadre de la sélection de cas devaient faire l'objet d'une évaluation structurée dans le cadre d'un processus basé sur les pièces du dossier, qui devait servir de point de départ pour une planification de l'exécution par l'autorité d'exécution des peines et mesures. Cet objectif a été atteint avec le développement de l'évaluation ROS (ER), ainsi que la mise sur pied du service des évaluations de psychologie légale (SEPL).
- (3) Cette évaluation devait englober une conception de cas individuelle comme base d'une compréhension commune du cas, afin de permettre à l'autorité d'exécution d'avoir une position claire et bien fondée dans la communication avec l'ensemble des partenaires de travail impliqués. Cet objectif a été réalisé dans le cadre de l'évaluation ROS.
- (4) Les résultats de l'évaluation ROS et la conception de cas qui en découle devaient être intégrés dans une planification explicite de l'exécution de l'autorité d'exécution des peines et mesures. Cet objectif a été atteint dans le cadre du développement et de l'introduction de l'aperçu de cas (AC).
- (5) L'échange professionnel entre les autorités et les établissements d'exécution des peines et mesures devait être intensifié dans le but d'améliorer la communication aux interfaces. Les contenus de la planification d'exécution des autorités devaient trouver leur chemin dans les plans d'exécution et de mesures des établissements, resp. dans les plans de traitement des thérapeutes intervenant en ambulatoire. L'intensification de la communication aux interfaces a été confirmée par les résultats de l'évaluation des processus. Cet objectif a pu être atteint. La structure et la formulation des plans d'exécution feront l'objet des futurs processus d'adaptation.
- (6) Des interventions cognitivo-comportementales structurées devaient être réalisées en cas d'indication spécifique. Cet objectif a pu être atteint grâce à l'introduction du programme d'intervention orienté vers les risques structuré (ROS-RISK) pour les clients délinquants. Le programme d'intervention est réalisé sous supervision par des collaborateurs formés. L'affectation à ce programme intervient selon des critères d'indication concrets.
- (7) Les résultats de l'exécution des peines et mesures devaient être systématiquement contrôlés au cours d'une évaluation. Les listes de contrôle du suivi ROS sont des instruments spécifiques développés dans cette optique, qui permettent d'évaluer la pertinence des rapports de suivi (rapports thérapeutiques).

Dans l'ensemble, on peut considérer que l'objectif formel de l'implémentation d'un processus de travail structuré basé sur les instruments est atteint. Le deuxième objectif formel relatif aux processus, à savoir la transposition de ce processus de travail vers d'autres autorités d'exécution cantonales et leurs partenaires de travail respectifs, a lui aussi été réalisé (cf. chapitre 5.6.).

(3) Attitude de travail et compétences spécialisées

Une attitude de travail orientée vers les risques devait être développée. Cela fait référence à la conscience du savoir technique développée par les collaborateurs des autorités et établissements d'exécution concernés, dans la perspective d'une procédure d'exécution structurée, basée sur des instruments et sur le travail coopératif, ayant pour objectif la prévention de la récidive. Cet objectif a pu être atteint, comme l'attestent les résultats de l'évaluation des processus. Sur le plan des compétences, il fallait réussir à transmettre les connaissances techniques essentielles pour assurer la mise pratique des processus de travail ROS, ainsi qu'une attitude de travail orientée vers les risques. Au cours du projet pilote, cet objectif a pu être atteint par des mesures de formation et de coaching. L'évaluation des processus (Rufin et al., 2013) et les prises de position des cantons partenaires ayant participé au ROS (cf. chapitre 5.6) fournissent des preuves de la réalisation de cet objectif.

5.2. Points forts et opportunité de l'approche

Le concept ROS a vu le jour en réaction à l'exigence d'amélioration de la prévention criminelle concernant les délits de violence fixée dans les objectifs de la législature du canton de Zurich (Canton de Zurich, 2007). Le concept recourt à des connaissances spécialisées des domaines de la psychiatrie et de la psychologie légales pour la pratique de l'exécution des sanctions. Dans le sens d'une gestion administrative orientée vers l'efficacité, les critères techniques sont pris en compte dans les décisions de manière encore plus marquée. L'individualisation et la fragmentation dans la planification et le contrôle des procédures d'exécution par les autorités et institutions compétentes diminuent au profit de processus de travail homogènes, transparents et compréhensibles. Le concept de l'exécution des sanctions orientée vers les risques (ROS) offre toute une série d'avantages et de possibilités pour la pratique de l'exécution des peines et mesures et l'assistance de probation (Aperçu 5).

Points forts et opportunité du concept ROS

- (1) **Fil conducteur** : grâce à l'évaluation par l'autorité d'exécution, des bases décisionnelles étayées techniquement sont disponibles dès le début de l'exécution.
- (2) **Evaluation élargie** : des évaluations sont également effectuées dans des cas pour lesquels il n'y a pas eu jusqu'ici d'appréciation du risque de récidive et du besoin d'intervention.
- (3) **Orientation vers les processus** : le ROS débouche sur une constance permanente quant au fond et soutient ainsi la gestion de la transition (« De la différenciation fonctionnelle à l'intégration orientée vers les processus »).

Points forts et opportunité du concept ROS

- (4) **Compréhension du cas** : les évaluations permettent à tous les professionnels impliqués dans l'exécution d'avoir une compréhension commune du cas.
- (5) **Standardisation** : les instruments de travail favorisent un niveau professionnel homogène.
- (6) **Lexique spécialisé** : un lexique spécialisé commun pour toutes les disciplines impliquées dans l'exécution est développé.
- (7) **Discours spécialisé** : le ROS entraîne une intensification de l'échange professionnel entre l'autorité d'exécution, les établissements d'exécution des peines et mesures, la thérapie et l'assistance de probation, ainsi que les disciplines spécialisées impliquées.
- (8) **Sensibilisation** : le ROS favorise la sensibilisation aux domaines problématiques influant sur les risques et aux évolutions critiques de la procédure d'exécutions.
- (9) **Efficacité des processus d'évaluation** : des évaluations ultérieures peuvent intervenir sur la base d'une évaluation antérieure déjà effectuée.
- (10) **Répartition claire des tâches** : une attribution claire des tâches, des responsabilités et des compétences est propice à une répartition efficace du travail.

Aperçu 5 : Points forts du concept ROS

(1) Fil conducteur

L'exécution des sanctions orientée vers les risques crée un fil conducteur à un stade précoce, en fonction duquel l'exécution des sanctions peut s'orienter sur le fond. Celui-ci sert de base à la compréhension commune du cas, ce qui joue un rôle décisif pour la gestion de la transition.

(2) Evaluation élargie

Le ROS permet d'évaluer tous les cas pour lesquels le ministère public n'a ordonné aucune expertise. Le nombre de cas pour lesquels la planification de l'exécution repose sur une évaluation forensique du risque et du besoin est ainsi élargi.

(3) Orientation vers les processus

L'encadrement constant par l'autorité d'exécution, qui grâce au ROS est beaucoup plus proche du cas sur le plan technique et du contenu, améliore la gestion de la transition. De cette manière, la revendication relative à un encadrement constant n'est certes pas satisfaite sur le plan personnel, mais elle l'est sur le fond. Le ROS représente une évolution de la différenciation fonctionnelle des différents niveaux d'exécution vers une intégration orientée vers les processus.

(4) Compréhension du cas

Une compréhension commune du cas est le point de départ d'une gestion réussie de la transition. Dans le processus ROS, une telle compréhension du cas est élaborée au début de l'exécution et de sa planification, puis vérifiée dans le dialogue avec les partenaires de travail.

(5) Standardisation

Les instruments de travail standardisés favorisent un degré homogène de qualité technique. Cette dernière dépend moins fortement des connaissances techniques individuelles ou des préférences de la gestion du cas et est plus profondément marquée par des standards homogènes contraignants.

(6) Lexique spécialisé

Le ROS marque de son empreinte un lexique spécialisé commun qui sert de base à une intensification de l'échange professionnel entre les institutions impliquées dans le processus d'exécution. Un langage commun revêt une importance encore plus grande pour la compréhension mutuelle des différentes disciplines spécialisées coopérant à l'exécution telles que le droit, le travail social, la psychologie, la pédagogie ou la psychiatrie.

(7) Discours spécialisé

ROS encourage et exige l'échange professionnel. L'élaboration et la communication de la compréhension du cas, les bases de la planification de l'exécution et les recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation ROS renforcent de la communication professionnelle et la clarification des compétences de l'organisation et de la discipline spécialisée correspondante.

(8) Sensibilisation

Dès le début de l'exécution, les collaborateurs sont sensibilisés aux domaines problématiques influant sur les risques et aux processus de récidive possibles, ce qui les aide à déceler les évolutions critiques de la procédure d'exécution et à y réagir.

(9) Efficacité des processus d'évaluation

L'évaluation centrale encourage l'efficacité des processus d'évaluation dans la mesure où des évaluations répétées peuvent intervenir sur la base des évaluations antérieures.

(10) Répartition claire des tâches

L'attribution claire des tâches, responsabilités et compétences permet d'éviter les doublons et encourage une répartition efficace du travail entre les parties impliquées de la procédure d'exécution, ce qui donne à plus long terme l'opportunité de réaliser des économies.

5.3. Points faibles et risques de l'approche

Au moment de la rédaction du présent rapport, le concept ROS n'a pas encore été développé jusqu'à son terme. Certains points doivent par ailleurs être observés lors de l'implémentation (Aperçu 6).

Points faibles et risques du concept ROS

- (1) **Concentration sur les cas C** : une attitude orientée vers les risques doit également être applicable pour les cas A et B, ce qui n'est pas garanti dans le cadre de la concentration actuelle sur les cas C.

Points faibles et risques du concept ROS

- (2) **Soutien informatique** : sur le plan technique, la solution informatique actuelle ne répond pas aux exigences relatives à la sécurité de l'information imposées par la loi, ni à celles relatives à un traitement à distance reposant sur les tâches et processus.
- (3) **Attentes irréalistes** : le ROS peut être considéré comme une solution « d'exécution des peines et mesures garantie sans risque » irréaliste.
- (4) **Utilisation insuffisante des ressources pour l'assurance qualité** : les économies réalisées au niveau de la formation et du coaching, ainsi qu'à celui de la vérification de la qualité, entraînent des pertes décisives dans la qualité des processus et des résultats.
- (5) **Enjeu du changement de culture sous-estimé** : sans l'engagement de la direction et des collaborateurs, une introduction et une exploitation efficaces ne sont pas possibles.
- (6) **Manque d'homogénéité dans l'application** : les différentes formes de travail prévues par le concept ROS cultivent les problèmes d'interface.

Aperçu 6 : Points faibles et risques du concept ROS

(1) Concentration sur les cas C

L'actuelle concentration sur les cas C comporte le risque que les cas A et B soient appréhendés avec une sensibilité au risque moins grande. Il importe à ce niveau de promouvoir et de cultiver une attitude de base correspondante (objectifs du projet pilote liés à l'attitude, cf. aperçu 7). Dans des projets consécutifs, un travail sur les standards de traitement des cas A et B sera effectué.

(2) Soutien informatique

L'état actuel du support informatique ne correspond pas aux exigences qui découlent des besoins relatifs au caractère transposable, ainsi qu'au soutien des processus dans le sens d'une compréhension commune du cas, à l'utilisation d'instruments de travail standardisés et à l'intensification des interfaces. Dans cette optique, il faudrait tendre à une base de données non liée à une plate-forme (CR!MSnet). Les possibilités de développement correspondant sont examinées dans le cadre d'un autre projet consécutif.

(3) Attentes irréalistes

Le risque pour que le ROS soit considéré comme une solution irréaliste « d'exécution des peines et mesures garantie sans risque » existe bel et bien. On peut certes s'attendre à ce que le ROS améliore l'effet préventif sur la récurrence de l'exécution des sanctions parce que des principes d'efficacité déjà attestés empiriquement sont réalisés. Néanmoins, la survenance de récidives après l'exécution restera une réalité. Les récidives qui surviennent devront être analysées avec soin et vérifiées quant aux indications possibles d'amélioration des standards d'exécution, sans que toute l'approche orientée sur les risques soit pour autant remise en question.

(4) Utilisation insuffisante des ressources pour l'assurance qualité

Un autre risque réside dans l'hypothèse tout aussi irréaliste que le ROS peut être réalisé avec une affectation de ressources nettement réduite, par exemple en se contentant de reprendre certains aspects seulement ou de travailler moyennant le plus faible investissement possible. L'expérience montre que la formation et l'accompagnement des collaborateurs dans leur quotidien professionnel sont coûteux, mais que cet investissement est nécessaire pour pouvoir donner forme avec succès au processus de changement lié au ROS. D'expérience, il faut s'attendre à ce que les collaborateurs déjà introduits dans la systématique ROS aient besoin de suivre entre trois et cinq jours de formation et de coaching par année environ. Dans la perspective de l'assurance de la qualité des processus aussi, il faut produire un effort durable pour garantir une utilisation correcte des outils de travail.

(5) Enjeu du changement de culture sous-estimé

Dans ce contexte, l'importance du changement de culture ne doit pas être sous-estimée. S'ils ne disposent pas des connaissances de base correspondantes, les collaborateurs ne peuvent pas rattacher sans autres les changements liés au ROS à un contexte technique. Au final, la fidélisation des collaborateurs aux objectifs et moyens du ROS a une importance décisive pour son introduction réussie.

(6) Manque d'homogénéité dans l'application

Si l'introduction du ROS intervient de plusieurs manières, les problèmes d'interface rencontrés actuellement resteront entiers et le potentiel du ROS relatif à l'uniformisation des processus d'exécution, et donc à la promotion de la coopération entre les différentes autorités et établissements d'exécution des peines et mesures, ne sera pas exploité.

5.4. Concept ROS et commission spécialisée

Dans l'étape de l'évaluation, le risque de récidive et le besoin d'intervention sont déterminés. L'objectif est de montrer les domaines problématiques qui existent, ceux d'entre eux qui influent sur les risques, la manière dont il faut travailler sur ceux-ci et les aspects à prendre tout particulièrement en compte lors de l'exécution. Dans l'étape de la planification, les résultats de cette évaluation sont transformés en plan d'intervention, après quoi ils sont concrétisés au sein de l'établissement d'exécution des peines et mesures dans le cadre du plan d'exécution. La personne placée doit coopérer activement à la réalisation des objectifs d'exécution tels qu'ils sont consignés dans le plan d'exécution. Dans le cas de décisions d'exécution telles que le placement dans un établissement ouvert ou l'octroi d'allègements dans l'exécution (notamment l'octroi de sorties ou de congés, l'autorisation de travailler ou de loger à l'extérieur ainsi que la libération conditionnelle), il convient de vérifier que le plan d'exécution est respecté et que les objectifs spécifiés dans ce dernier ont été atteints. Habituellement, il convient de vérifier, sur la base des rapports d'exécution et des autres évaluations éventuelles, si la personne placée a analysé ses délits, leurs causes et leurs conséquences. Se montre-t-elle disposée à changer ou à changer de comportement, et à assumer la responsabilité de ses actes? Connaît-elle les mécanismes qui s'opèrent en elle lorsqu'elle commet un délit, ainsi que les situations de risque et les stratégies pour les maîtriser? Sur la base des réponses à ces questions, il faut déterminer si la personne placée est capable de mettre en application ses connaissances dans l'étape d'exécution suivante.

L'art. 75a en relation avec l'art. 62d al. 2 et l'art. 64b al. 2 CP obligent les cantons à créer des commissions spécialisées interdisciplinaires auxquelles il appartient de juger du caractère dangereux des délinquants pour la collectivité, afin d'étayer plus largement les décisions d'exécution dans les cas graves. Tandis que l'évaluation ROS consiste à déterminer les domaines problématiques et les risques à prendre en compte, ainsi que les recommandations à émettre sur la manière de travailler, la commission spécialisée a la responsabilité de vérifier de manière indépendante la conception de cas et le travail d'exécution ayant été effectué sur la base de celui-ci, dans le sens d'un contrôle externe de la qualité. Elle doit conseiller l'autorité d'exécution et l'aider à peser les intérêts juridiques en rapport avec chaque décision d'exécution lorsque l'autorité d'exécution n'est pas en mesure d'évaluer elle-même de manière fiable les risques liés à un assouplissement de l'exécution. La commission spécialisée doit prendre position sur la mise en danger éventuelle de tiers du fait de la planification de l'exécution présentée ou de la décision d'exécution concrètement prévue. Le cas échéant, elle doit émettre des recommandations relatives aux conditions cadres et aux mesures d'accompagnement grâce auxquelles un risque résiduel peut être réduit.

5.5. Besoin de développement et amélioration du modèle

Certaines de ces questions toujours sans réponse débouchent, parallèlement au développement de l'offre d'intégration d'autres partenaires de travail et cantons, sur une série de tâches de développement à traiter dans le cadre de la poursuite de l'organisation de projet initiale (cf. annexe 7) (Aperçu 7).

Développement du concept ROS à partir du 1 ^{er} janvier 2014
(1) Intégration des cas A et B
(2) Capacité à s'insérer dans les plans d'exécution/plans de mesures/plans de traitement
(3) Prestations de services pour d'autres cantons
(4) Standardisation du reporting
(5) CR!MSnet
(6) Mise au courant de nouveaux partenaires de travail
(7) Etude prospective

Aperçu 7 : Besoin de développement et projets correspondants

(1) Intégration des cas A et B

Dans le cadre du projet pilote, la concentration sur les cas C a le résultat de problèmes liés aux ressources. L'élaboration de standards de traitement des cas A et B est déjà planifiée et sur le fond, elle se basera sur les standards déjà développés pour les cas C.

(2) Capacité à s'insérer dans les plans d'exécution/plans de mesures/plans de traitement

L'intégration des résultats de l'évaluation de l'autorité d'exécution dans la formulation des plans d'exécution des établissements pénitentiaires ou des plans de mesures des établissements doit être améliorée. Les liens entre les contenus de l'évaluation ROS, de la planification de l'exécution selon l'aperçu de cas et du plan d'exécution doivent être précisés et mieux formalisés afin de garantir une exploitation optimale des résultats de l'évaluation ROS pour la planification et le contrôle de l'exécution. Il convient de clarifier la manière dont le transfert des résultats de l'évaluation ROS dans le plan d'exécution des établissements pénitentiaires, le plan de mesures des centres de mesures ou le plan de traitement des thérapeutes intervenant en ambulatoire peut être garantie. La coordination avec les institutions en charge de l'exécution des peines et mesures doit continuer à être approfondie dans le cadre de l'assurance qualité.

(3) Prestations de services pour d'autres cantons

Une fois que le rapport final sur le projet pilote ROS sera terminé et qu'il aura été approuvé par l'OFJ, il conviendra d'examiner dans quelle mesure et selon quelles modalités d'autres cantons souhaitent reprendre le concept ROS. Les établissements d'exécution des peines et mesures travaillent avec des personnes qui n'ont pas été soumises à une évaluation selon les standards ROS de la part de l'autorité d'exécution. La mesure dans laquelle les institutions d'exécution doivent continuer à maintenir le double système ayant été nécessité jusqu'ici dans le sens de cas avec et sans standards ROS dépend du degré de reprise du concept ROS par d'autres autorités d'exécution cantonales.

(4) Standardisation du reporting

Les travaux de développement réalisés à ce stade au niveau des listes de contrôle du suivi ROS ont montré à quel point l'homogénéité des comptes rendus des partenaires de travail, par exemple les thérapeutes externes, est importante. Pour arriver à ce que les rapports soient les plus parlants et transparents possibles, les exigences en matière de reporting doivent être formulées en conséquence. Actuellement, les exigences relatives aux comptes rendus formulées en conséquence-existent simplement pour la thérapie ambulatoire. Une standardisation accrue du reporting paraît nécessaire pour pouvoir garantir une appréciation claire des évolutions survenues dans le cadre de la procédure d'exécution. L'élaboration d'une formulation homogène des exigences en la matière est planifiée dans le cadre d'un projet consécutif.

(5) CR!MSnet

Dans le concept ROS actuel, le logiciel informatique servait surtout à soutenir le projet. Le soutien informatique ne répond pas encore sur tous les points aux exigences qui découlent du concept ROS. Par rapport aux exigences présentées dans le chap. 5.3. chiff. (2), une solution de base de données non liée à une plate-forme doit être examinée quant à sa faisabilité. Une application conviviale et basée sur Internet, mettant à disposition les différents outils de travail standardisés en fonction des tâches à accomplir, apporterait une contribution importante au caractère transposable à d'autres cantons. Au moment de la rédaction du présent rapport final, l'étude de sa réalisation est en cours.

(6) Mise au courant de nouveaux partenaires de travail

Une fois que le rapport final sur le projet pilote ROS sera terminé et qu'il aura été approuvé par l'OFJ, il sera possible d'introduire d'autres partenaires de travail des cantons de Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich dans les processus ROS existants et les coopérations correspondantes.

(7) Etude prospective

L'étude prospective préparée dans le projet pilote doit être planifiée et sa réalisation organisée.

5.6. Caractère transposable

5.6.1. Applicabilité et résultats du point de vue du canton de Zurich

Dans l'optique du canton de Zurich, les points ci-après ont joué un rôle déterminant pour la mise en œuvre réussie du processus ROS (pour le chiffre, cf. annexes 8 et 9) :

(1) Mise en œuvre et expériences

L'introduction du processus ROS a entraîné un large éventail de réactions allant de l'acceptation au refus en passant par un scepticisme modéré. Parmi les premières expériences essentielles liées au projet pilote, le constat a pu être fait que pour transmettre certains objectifs et fondements, il faut une bonne dose de communication constante et cohérente parallèlement à une certaine volonté de redondance. Il s'est avéré que l'acceptation du ROS était dans une certaine mesure associée à des formations continues correspondantes, par exemple dispensées par l'IOT ou la ZHAW. Plus la formation correspondante était importante, plus la volonté de s'identifier aux méthodes et objectifs associés était grande. Comme cela transparaît clairement dans le rapport sur l'évaluation des processus, les adaptations ayant dû être apportées au concept d'évaluation du risque et du besoin au cours du projet pilote, ainsi que les modifications des instruments, ont été un test de résistance au stress pour la capacité à innover des collaborateurs. La mise sur pied concluante du service des évaluations de psychologie légale (SEPL), qui a fourni des évaluations ROS d'un bon niveau qualitatif et ainsi permis à de nombreux collaborateurs de se rendre compte de la valeur ajoutée du concept ROS, a joué un rôle important au niveau de l'acceptation de ce dernier. La formation et le coaching des collaborateurs se sont également avérés importants. Ces mesures sont déterminantes par rapport à l'objectif d'exploiter les résultats contenus dans les évaluations ROS pour le processus de planification et de contrôle de l'exécution. Il est apparu que l'information, la formation et le coaching doivent être maintenus durablement pour parvenir à un ancrage efficace de bonne qualité. Le ROS a renforcé comme prévu le rôle des collaborateurs de l'autorité d'exécution et de l'assistance de probation en charge de la gestion des cas, et de ce fait l'amélioration de l'efficacité dans le traitement des dossiers et dans la collaboration avec les institutions d'exécution et les thérapeutes. Le ROS a atteint son objectif de renforcer l'autorité d'exécution dans sa fonction par un positionnement clair sur le cas.

(2) Bilan du point de vue du canton de Zurich

L'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich maintiendra et continuera à développer le concept ROS mis au point et testé dans le cadre du projet pilote, garantira l'assurance qualité et le développement de la qualité en son sein et dans ce contexte, il collaborera aussi avec les cantons de Lucerne, St-Gall et Thurgovie. Il convient de clarifier toute une série de questions en attente de réponse (cf. chapitre précédent) et de continuer à nuancer le concept. L'Office de

l'exécution judiciaire du canton de Zurich est également disposé à apporter son soutien au niveau de l'introduction du ROS dans d'autres cantons, par exemple sous la forme de conseils dans le cadre de ce qui est réalisable financièrement.

5.6.2. Résultats et caractère transposable du point de vue du canton de Lucerne

(1) Mise en œuvre et expériences

Le nouveau modèle de processus articulé autour des étapes du tri, de l'évaluation, de la planification et de l'évolution fait fondamentalement ses preuves avec une structure simple et claire. La première étape, celle du tri des cas, est bien maîtrisée grâce aux instructions correspondantes de nos collaboratrices spécialisées des services centraux. Comme les peines privatives de liberté de substitution n'ont pas été triées à Lucerne, le surcroît de travail a été limité, sauf pour les condamnés ayant des extraits de casier judiciaire de plusieurs pages. Avec sa nouvelle structure (collecte d'informations – évaluation du risque standardisée – concept de cas y c. dérivation – conclusions finales), l'évaluation ROS s'est très bien établie. Elle constitue une hypothèse de travail explicite et sert de base à une compréhension commune du cas par toutes les parties impliquées dans l'exécution. Le questionnaire d'évaluation du besoin d'assistance permet de compléter l'évaluation ROS basée sur le dossier par l'appréciation du responsable de cas. L'aspect positif réside dans le fait que les domaines problématiques liés à l'environnement peuvent de ce fait être évalués de manière standardisée. La pratique a toutefois montré que les institutions qui n'étaient pas impliquées dans le projet pilote ROS n'étaient en général pas disposées à réaliser cette enquête. La spécification du besoin de contrôle aide ainsi à définir les signaux d'avertissement pour les risques déterminants et à les surveiller de manière ciblée ; dans le même temps, les compétences et les réactions (possibles) sont fixées à titre contraignant par une équipe interdisciplinaire.

Dans la pratique, l'aperçu de cas s'avère utile et donne une vue d'ensemble rapide, p. ex. en cas de remplacement, à condition bien sûr que les collaborateurs soient familiarisés avec la terminologie FOTRES. Pour les évaluations ROS ne contenant aucune conception de cas, la confusion subsiste au sujet de la manière dont cette partie est intégrée dans l'aperçu de cas et de la personne qui doit s'en charger. Seuls les collaborateurs impliqués dans le développement ont pu accumuler des expériences en rapport avec les listes de contrôle du suivi ROS. L'étude et l'analyse des rapports thérapeutiques au moyen de la liste de contrôle du suivi ROS sont considérées comme le module essentiel du concept ROS. Il n'est possible de parler d'un processus ROS constant que dans les cas où les conclusions tirées de l'évaluation ROS réussissent à être intégrées dans le traitement et où des progrès éventuels dans les domaines liés aux délits parviennent à être décelés. En ce qui concerne ROS-RISK, le programme d'intervention structuré, seules quelques expériences sont disponibles. Il est toutefois déjà ressorti dans la pratique que dans le contexte ambulatoire, il était judicieux de séparer les consultations RISK et les consultations « normales » de l'assistance de probation, car dans le cas contraire, les consultations RISK planifiées étaient systématiquement « détournées » pour résoudre un problème (plus) urgent en rapport avec la situation de vie actuelle.

(2) Bilan du point de vue du canton de Lucerne

En résumé, le bilan est très positif. Les attentes ont été satisfaites et les SPE LU disposent maintenant d'un concept pour gérer les clients ayant commis des délits de violence et des délits sexuels. Dans le même temps, l'étude intensive du ROS durant maintenant plusieurs années a permis de consolider l'orientation effective vers les risques dans les activités courantes (autre-

ment dit, quand une décision est prise au sujet d'une variante, une très grande importance revient à l'évaluation du risque). De plus, le travail et les interventions peuvent être orientés de manière beaucoup plus directe vers les domaines problématiques effectifs de la personne condamnée et de ce fait (ce qui constitue un autre avantage), la collaboration avec les autres personnes/institutions impliquées est beaucoup plus intense et ciblée. C'est pourquoi le maintien des structures et processus ROS n'est pas remis en question. Toutefois, les SPE LU excluront à l'avenir du processus ROS les peines privatives de liberté courtes dans le sens de l'art. 41 CP, en accord avec l'affectation de cas interne. Enfin, il est instamment recommandé d'introduire ROS sur tout le territoire national si possible, ou au minimum dans tout un concordat à la fois. Nul n'ignore que l'exécution des sanctions n'est pas liée aux frontières cantonales. Le ROS ne peut déployer pleinement son effet que si le plus grand nombre possible de cantons, ainsi que leurs autorités d'exécution et institutions, parlent le même langage et utilisent les mêmes méthodes et instruments.

5.6.3. Résultats et caractère transposable du point de vue du canton de St-Gall

(1) Mise en œuvre et expériences

Les instruments et moyens auxiliaires ROS sont maintenant bien accordés entre eux et imbriqués les uns dans les autres. Ils sont conviviaux et ont fait leur preuve dans la pratique. La collaboration interdisciplinaire a eu tendance à s'intensifier et à s'améliorer, car le travail s'effectue sur une base commune d'information avec une compréhension de cas homogène et dans le même langage. L'approche consistant à vérifier et analyser la procédure d'exécution, et notamment le travail sur les risques constatés, de manière standardisée, est très prometteuse. Une structure homogène améliore la transparence des rapports sur le déroulement d'une exécution et facilite le travail de toutes les parties impliquées.

Il est important de considérer le processus ROS comme « fil conducteur » dans toute la procédure d'exécution, et non pas d'en prendre certains éléments ça-et-là en les appliquant de manière isolée. Du fait de la stratégie nécessaire des focus groups pour l'introduction des listes de contrôle du suivi ROS, le traitement des cas ROS a dû être limité à quelques personnes. De ce fait, les autres collaborateurs impliqués se sont quelque peu retirés de tout le processus ROS et n'ont plus réussi à comprendre certaines modifications ou adaptations. En rapport avec les formations de l'automne 2013, il convient de définir les collaborateurs auxquels sont confiées les tâches du processus ROS au niveau de l'exécution des peines et mesures, de l'assistance de probation et dans les établissements d'exécution des peines et mesures. Afin de fournir le meilleur travail possible en rapport avec les domaines problématiques ayant été constatés lors de l'évaluation, l'introduction de RISK en tant qu'intervention structurée mise en concordance avec le processus ROS est également ambitionnée dans l'établissement pénitentiaire de Saxerriet et au niveau de l'assistance de probation. Néanmoins, il ne faut pas s'attendre à ce que le ROS fasse des miracles. Il appartient toujours aux responsables de cas eux-mêmes d'apprécier, d'évaluer et de décider de ce qui doit être fait, quand et comment. En outre, lors de l'orientation globale vers les risques, il ne faut pas oublier que dans le cadre du mandat légal de réinsertion, d'autres prestations doivent être fournies ou transmises, notamment dans le domaine du travail social (logement, travail/structure de jour, finances, etc.). De manière générale, en raison du nombre relativement faible de cas, les expériences pratiques sont insuffisantes pour évaluer de manière définitive le processus ROS dans son ensemble.

(2) Bilan du point de vue du canton de St-Gall

La participation au ROS a été profitable parce qu'elle a considérablement amélioré le savoir-faire et l'assurance des collaborateurs dans la gestion des délinquants présentant un risque accru. Néanmoins, le travail occasionné par l'introduction du ROS et la collaboration à son développement ont été sous-estimés. Les formations des collaborateurs sur les bases, les procédures, les instruments et les moyens auxiliaires, ainsi que les coachings sur les questions d'utilisation étaient certes d'une nécessité absolue, mais elles ont considérablement occupé les équipes. Il s'est alors avéré que l'expérience du travail lié à l'exécution est importante pour pouvoir comprendre le processus ROS. Les différentes adaptations apportées au cours du projet pilote ont été très pénibles pour les collaborateurs, et les ont déstabilisés. Ces modifications étaient toutefois nécessaires pour délimiter clairement entre elles les tâches des différentes parties impliquées dans le processus ROS, pour éviter de confier aux responsables de cas des tâches ne correspondant pas à leur profil professionnel et leur formation, pour simplifier les procédures et enfin pour réduire sensiblement la charge de travail spécifique représentée par le ROS dans son ensemble. Sans ces adaptations, ROS n'aurait pas pu être mis en œuvre durablement, dans notre canton tout au moins.

Selon le canton de St-Gall, les expériences faites avec le ROS jusqu'à l'établissement du rapport final sont globalement positives, même si, pendant le projet pilote, les cas ayant pu se dérouler de A à Z selon le processus ROS sont peu nombreux. C'est pourquoi une évaluation générale définitive n'est pas encore possible. Il est certain que le ROS a donné lieu à une sensibilisation et à un changement de perspective. Dans le cadre de la gestion de cas, l'accent est aujourd'hui davantage mis sur l'orientation vers les risques et la gestion du risque. Les responsables de cas reçoivent des informations et moyens auxiliaires précieux pour identifier et gérer le risque. Plus précisément, les évaluations du risque fournissent aux responsables de cas, ainsi qu'aux établissements d'exécution des peines et mesures et au personnel thérapeutique, des indications et des recommandations utiles pour la gestion et le contrôle des cas, qui sont intégrées dans la planification de l'exécution, et donc dans le plan d'exécution ou la convention relative au traitement. En raison de l'évaluation globalement positive du processus ROS amélioré, le canton de St-Gall a décidé de poursuivre ce processus, même une fois que la phase d'essai aura pris fin. Aucune correction substantielle n'a été apportée à l'intérieur du canton. Les amendes, le travail d'intérêt général et les peines privatives de liberté de substitution continuent à être exclus du processus ROS, pour autant que ceux-ci ne soient pas exécutés en même temps que des sanctions pour lesquelles le processus ROS est appliqué. La possibilité a désormais été créée de permettre au directeur de l'office d'exclure un cas C du processus ROS lorsque les documents disponibles sont suffisants pour la planification de l'exécution ou que des risques accrus peuvent être exclus avec une certitude suffisante.

5.6.4. Résultats et caractère transposable du point de vue du canton de Thurgovie

(1) Mise en œuvre et expériences

Fondamentalement, une sensibilisation a été opérée grâce au projet ROS. L'orientation vers les risques et la gestion du risque sont devenues un élément essentiel du traitement des dossiers. Les instruments ROS correspondants (notamment l'évaluation ROS, la consultation sur le risque, la conception de cas, l'aperçu de cas et la liste de contrôle du suivi ROS) donnent une certaine assurance aux personnes en charge de la gestion des cas et accordent une importance centrale à la gestion des risques. De ce fait, les collaborateurs disposent d'un savoir-faire approfondi et d'un plus grand nombre d'informations pour leur travail avec le groupe de délinquants corres-

pendant. Grâce à des opérations de travail, à des informations et à une terminologie homogènes, le concept ROS optimise et favorise la collaboration interdisciplinaire. Les bases de la planification de l'exécution et d'interventions plus ciblées dans l'exécution peuvent être améliorées, sans qu'il en résulte pour autant une modification des compétences et opérations de travail fixées dans le cadre des directives du concordat sur la planification de l'exécution. Dans l'exécution ambulatoire, les cas correspondants sont toujours traités avec les instruments actuels, ce qui apporte une certaine routine. Les instruments ROS développés sont maintenant bien accordés entre eux et ont fait leurs preuves dans la pratique. Sur la base de ces faits, la collaboration avec les institutions en charge de l'exécution et avec les partenaires ambulatoires s'intensifie et dans certains cas, un compte rendu spécialisé approfondi peut être réalisé. En parallèle toutefois, les problématiques liées au travail social telles que le logement, les finances, le travail et les assurances sociales continuent à être traitées. Dans l'exécution institutionnelle, les expériences ne reposent, compte tenu de la conception du projet (pas de ressaisie), que sur des cas ayant pu être traités avec les instruments ROS. C'est pourquoi les expériences faites dans le cadre du ROS ne sont pas encore consolidées à ce stade. Les conclusions relatives au ROS pouvant être tirées à l'heure actuelle sont dans l'ensemble positives. Plus particulièrement, les évaluations du risque fournissent aux responsables de cas, ainsi qu'aux établissements d'exécution des peines et mesures et au personnel thérapeutique, des indications et des recommandations utiles pour la gestion et le contrôle des cas, qui sont intégrées dans la planification de l'exécution, et donc dans le plan d'exécution ou la convention relative au traitement. La vérification et l'analyse standardisées de la procédure d'exécution pour les risques constatés sont jugées judicieuses et utiles. Une structure homogène améliore la transparence des rapports sur le déroulement d'une exécution. Les instruments correspondants sont encore en cours de développement. Dans le centre de mesures pour jeunes adultes de Kalchrain, le projet ROSPI, qui s'appuie depuis 2011 sur le concept ROS, a été développé en plus. Ce projet se trouve actuellement dans sa phase de mise en œuvre. En ce qui concerne la réduction des risques, toutes les personnes placées présentant un risque de récidive élevé doivent être évaluées et traitées de la même manière dans la planification des mesures. Les expériences montrent que jusqu'ici, seule une partie des standards a pu être mise en œuvre.

Le travail occasionné par l'introduction et la coopération au développement du ROS en tant que partenaire du projet pilote a été beaucoup plus important que prévu. Les formations, les coachings et les conseils sur les risques étaient importants, mais ils ont entraîné un surcroît de travail pour les personnes impliquées dans le ROS. L'exécution des peines a dressé le constat que l'implication des établissements d'exécution des peines et mesures dans le développement du ROS aurait pu être un peu plus grande. Même si l'idée de base du ROS est d'apporter une certaine uniformisation, des divergences par rapport à la pratique ROS sont notées dans certains cas. Selon certains critères d'exclusion prédéfinis, et parfois aussi selon l'appréciation personnelle, l'ensemble des opérations, processus et évaluations ne doivent pas forcément être appliqués dans tous les cas. L'objectif est de parvenir à la plus grande sécurité possible dans le traitement quotidien des cas. A partir de là, il est toujours possible de procéder à l'analyse rétroactive et à la réévaluation de cas déjà existants. Il faudra voir comment le surcroît de travail en rapport avec le processus ROS se répercute dans la procédure d'exécution, y compris compte tenu des tâches de la commission spécialisée et des expertises pour évaluer le caractère dangereux des délinquants pour la collectivité. Un soutien technique obligatoire au moyen de coachings et de formations continues garde toute son importance. En tant que canton comparativement petit, nous ne pouvons toutefois nous passer de la compétence et du savoir-faire du canton de Zurich pour intégrer l'approche ROS dans l'exécution des sanctions.

(2) Bilan du point de vue du canton de Thurgovie

Le canton de Thurgovie a décidé de maintenir le processus ROS, même lorsque la phase d'essai aura pris fin. Dans les objectifs de la législature 2012 à 2016 relatifs à la garantie de la sécurité, le Conseil d'Etat indique que l'évaluation orientée vers les risques et l'intervention ciblée auprès des délinquants sont une priorité. Il est important que les institutions impliquées du canton de Thurgovie, l'exécution des peines et mesures, le service de probation et le centre de mesures pour jeunes adultes de Kalchrain, continuent à se servir en pratique des instruments développés. Un standard homogène confère une plus grande sécurité dans la gestion des risques et permet de se forger une opinion nuancée.

5.7. Coûts

5.7.1. Coût du projet pilote ROS 2010-2013

(1) Projet pilote ROS

Le projet pilote du concept ROS a été subventionné par l'OFJ à hauteur de CHF 2 436 837 pour une période de quatre ans (Aperçu 8). En avril 2013, l'OFJ a par ailleurs décidé d'allouer une contribution de CHF 280 819 pour la demande complémentaire relative aux listes de contrôle du suivi ROS (Aperçu 9). Pour le projet pilote ROS dans son ensemble, des taux de contribution de 30 % ont été accordés pour la phase d'essai et de 70 % pour celle d'évaluation. Pour fixer le taux de contribution aux coûts de la phase d'essai, il a été considéré que ceux-ci se composent des innovations planifiées, mais aussi d'une enquête exhaustive, ainsi que des tâches de l'assurance qualité et du développement organisationnel.

Coût PP (CHF)	ZH	LU	SG	TG	Total	en %
Coût de développement	1 926 703	163 770	211 937	105 969	2 408 379	33
Coût d'évaluation	434 504	36 933	47 795	23 898	543 130	7
Fourniture de prestations	2 325 532	197 670	255 809	127 904	2 906 915	39
Charges d'exploitation	771 995	32 300	41 799	20 900	866 994	12
Formation/Assistance	471 240	68 666	88 863	44 431	673 200	9
Coût total du projet	5 929 974	499 339	646 203	323 102	7 398 618	100
Part OFJ	1 952 794	164 575	212 979	106 489	2 436 837	33

Aperçu 8 : coûts du projet pilote du concept ROS

(2) Demande complémentaire relative aux listes de contrôle du suivi ROS

En revanche, les coûts de la phase d'essai de la demande complémentaire relative aux listes de contrôle du suivi ROS se rapportent entièrement aux améliorations qui concernent la faisabilité de l'innovation et le bénéfice du projet pilote ROS en termes de conclusions dans leur ensemble. Cet élément est pris en compte lors de la fixation du taux de contribution.

Coûts complément listes de contrôle du suivi ROS (LCS) en CHF	Phase d'essai		Evaluation	Total	En %
	Développement	Formation			
Personnel	175 496	90 772	123 190	389 458	97
Charges d'exploitation	0	11 712	0	11 712	3
Total complément LCS	175 496	102 484	123 190	401 170	100
Part OFJ	122 847	71 739	86 233	280 819	70

Aperçu 9 : Coût du projet pour la demande complémentaire relatives aux listes de contrôle du suivi ROS

5.7.2. Coût de la mise en œuvre

L'objectif qui sous-tend le concept ROS, à savoir l'intégration des différents fournisseurs de prestations de l'exécution des sanctions dans un processus d'exécution constant et orienté sur le fond vers l'objectif de la prévention de la récidive, requiert une mise en œuvre si possible à grande échelle et coordonnée au mieux au niveau du concordat. Il faut s'attendre à des coûts de mise en œuvre correspondants en rapport avec l'élaboration ou l'achat de prestations de services propres au ROS (p. ex. : évaluations de psychologie légale) et la promotion de connaissances spécialisées au sein de l'organisation. A cela viennent éventuellement s'ajouter des adaptations organisationnelles nécessitées par l'orientation du traitement des cas vers le processus ROS (Figure 2).

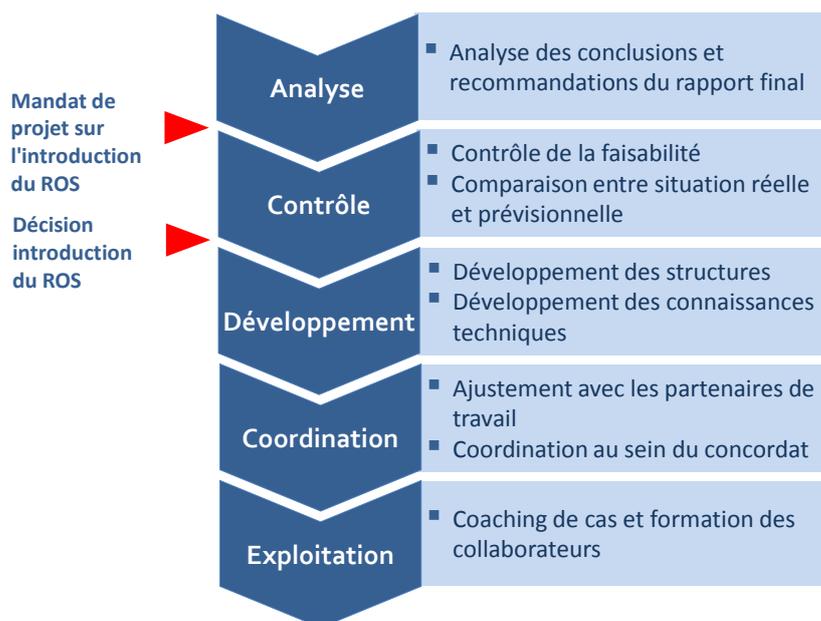


Figure 2 : Schéma d'un processus d'implémentation possible dans le cadre d'une organisation de projet

Le processus d'implémentation d'une introduction du ROS et le calcul des coûts correspondant interviennent en rapport avec l'institution et dépendent aussi de la portée de l'introduction du ROS pour l'ensemble des partenaires de travail et pour les autorités (p. ex. : au niveau du concordat ou avec les partenaires de travail respectifs dans certains cantons). Il convient de tenir compte du fait qu'une exploitation de lancement est requise dans la phase de mise sur pied.

5.7.3. Coût de l'exploitation régulière

A côté des coûts d'introduction uniques, le ROS comprend des frais d'exploitation récurrents. Lors du calcul du besoin supplémentaire de ressources pour l'exploitation régulière du ROS, les prestations de services ROS achetées doivent d'une part être comptabilisées (Aperçu 10), et d'autre part aussi les charges de personnel supplémentaires pour le fonctionnement régulier.

Prestation de services (tarifs ROS des SPE ZH valables dès mai 2013)	Coûts (CHF)
Consultation sur le risque	875
Modifications de la conception de cas (tarif horaire ou max. tarif consultation sur le risque)	220
Evaluation ROS niveau I ³⁾	1 750
Evaluation ROS niveau II	3 500
Evaluation ROS niveau III	3 500
RISK par séance de 90 minutes	350
Groupe de coaching (séance de 3 heures, avec 6 à 8 personnes)	1 000

Prestation de services (tarifs ROS des SPE ZH valables dès mai 2013)	Coûts (CHF)
Formation par personne et par jour (à partir de 10 participants)	350
Frais de licence CR!MSnet ²⁾	à déterminé

Aperçu 10 : Tarifs ROS calculés selon la méthode des coûts complets

¹⁾ La différenciation de l'évaluation ROS en trois niveaux repose sur le résultat de la sélection FaST. Le niveau d'évaluation I a une portée moins grande que les niveaux II et III.

²⁾ Les frais de licence ne peuvent pas encore être spécifiés au moment de la rédaction du rapport.

Dans les cantons partenaires, le volume de travail supplémentaire généré par le ROS a été maîtrisé sans créer de pourcentages de poste supplémentaires, mais en opérant un glissement des priorités de la gestion de cas. Dans le canton de Zurich, le ROS a entraîné 6,8 postes supplémentaires, dont 5 ont été utilisés pour la mise sur pied du service des évaluations de psychologie légale (SEPL) et 1,8 pour la réalisation du programme de formation sur la prévention des récidives RISK et l'exploitation régulière du ROS. Dans les établissements d'exécution des peines et mesures, la gestion de cas selon les standards ROS a aussi généré un surcroît de travail, qui n'a toutefois pas été évalué en détail dans le cadre du projet pilote. En ce qui concerne le surcroît de travail occasionné par le ROS (Aperçu 11), il convient de considérer que celui-ci englobe des tâches d'exécution déjà effectuées jusqu'ici, même si c'était sous une autre forme. Le tri permet un pilotage des ressources adapté aux besoins et de ce fait plus ciblé. La standardisation du processus et des outils de travail apporte de la cohérence ainsi qu'une simplification, et clarifie les interfaces entre les autorités et les partenaires de travail (cf. chapitre 5.2. Points forts et opportunités de l'approche). La question de savoir si l'amélioration de la qualité découlant du ROS ne peut être atteinte qu'avec des ressources supplémentaires doit être vérifiée dans le service et l'établissement concerné, en rapport avec le travail fourni. Dans ce contexte, il convient entre autres d'observer aussi dans quelle mesure des cas non évalués jusqu'ici sont maintenant traités dans le cadre du ROS, et génèrent par conséquent un surcroît de travail.

Etapes du processus ROS	Outils de travail ROS	Compétence	Durée Ø par cas
Tri	Outil de sélection de cas (FaST)	Autorité d'exécution des peines et mesures	env. 15 min.
Evaluation	Evaluation ROS niveau II et III	Centralisée (SEPL ZH) ou autonome	16 h
	Evaluation ROS niveau I		8 h
	Consultation ROS		4 h
Planification	Aperçu de cas (AC)	Autorité d'exécution des peines et mesures et partenaire de travail	env. 1 h chacun

Etapes du processus ROS	Outils de travail ROS	Compétence	Durée Ø par cas
Evolution	Formulaire de rapport	Partenaire de travail	aucune valeur empirique
	Listes de contrôle du suivi ROS (LCS)	Autorité d'exécution des peines et mesures	env. 30 min

Aperçu 11 : Frais de fonctionnement du ROS (les nombres de cas varient selon le canton)

Il convient de nuancer les dépenses présentées dans l'aperçu 24. Il est bien clair que les évaluations ROS représentent un surcroît de travail indéniable car avant ROS, les cas n'étaient pas évalués avec autant d'ampleur que dans le processus ROS. Le travail occasionné par les étapes du tri, de la planification et de l'évolution comporte certaines tâches qui étaient déjà effectuées avant ROS (classement du cas selon certains critères [tri], accords entre les professionnels impliqués au sujet de la planification de l'exécution [planification], traitement des rapports [évolution], etc.). C'est pourquoi il n'est pas possible de déterminer avec précision le surcroît de travail occasionné par les étapes du tri, de la planification et de l'évolution. Les charges liées à la formation et au maintien des connaissances techniques requises font référence à la réalisation de cours et de coachings de cas (Aperçu 12).

Etapes du processus ROS	Besoin de formation	Coaching ROS (englobant toutes les étapes du processus)
Tri	½ journée : bases	6 à 8 rendez-vous par année de 2,5 h chacun
	½ journée : utilisation FaST	
	1 journée par année : rafraîchissement	
Evaluation	1 journée	
Planification	1 journée	
Evolution	1 journée	

Aperçu 12 : Frais de formation et de coaching

6. Recommandations et conseils relatifs à l'introduction du ROS

6.1. Recommandations relatives à la transposition du modèle

Pour l'introduction et l'exploitation du ROS, les recommandations suivantes peuvent être émises, lesquelles sont dérivées des expériences provenant du projet pilote (Aperçu 13).

10 recommandations pour l'introduction et l'exploitation du ROS

- (1) ROS est un *concept intégratif orienté vers les processus*. Il ne peut être introduit partiellement, son efficacité ne se démontre qu'après implémentation globale, comprenant toutes les institutions et disciplines spécialisées impliquées dans le processus d'exécution des peines et mesures.
- (2) ROS doit être mise en œuvre dans le sens *d'une utilisation adaptée à l'institution et à la fonction* des instruments de travail. Dans ce contexte, l'élaboration d'un concept de cas par les psychologues médico-légaux de l'autorité d'exécution est essentielle. Celui-ci sert de « fil conducteur » à travers toutes les étapes de la procédure d'exécution. Il serait contreproductif d'élaborer des conceptions de cas indépendantes l'une de l'autre car cela empêcherait de garantir la cohérence de la planification et de la réalisation de l'exécution. La mise à disposition d'une application homogène indépendante de la plate-forme peut procurer un soutien supplémentaire à ce niveau.
- (3) ROS ne se résume pas à un modèle de processus et à des instruments, mais englobe aussi une *attitude*. Les processus, les instruments et l'attitude se trouvent dans un rapport d'interaction mutuelle. Sans une attitude de travail orientée vers les risques, la réalisation de processus de travail efficaces en termes de prévention de la récidive n'est pas envisageable dans la durée. Une telle attitude ne peut pas uniquement prévaloir dans certaines parties d'une organisation ou d'un réseau d'organisations, mais doit être partagée par l'ensemble des organisations et des spécialistes impliqués.
- (4) Le ROS a ainsi des répercussions sur la *culture d'entreprise*, qui ne doivent pas être sous-estimées en cas d'introduction. Un changement de culture nécessite un certain laps de temps et requiert la volonté constante de se pencher sur le fond. Cela englobe aussi la clarification du mandat, de la responsabilité et des compétences des professions et organisations impliquées dans l'exécution d'une sanction, ainsi que l'assurance qualité et le développement de la qualité.
- (5) Le travail explicatif de fond avec les collaborateurs en rapport avec l'introduction du ROS requiert la *volonté de gérer les résistances*. Les objectifs liés à l'attitude ne peuvent pas être atteints par des ordres, mais par un travail de persuasion sur le fond et une grande détermination de management. C'est pourquoi, à côté des bons arguments, il faut avoir de la patience et se montrer disposé à se pencher sur les appréhensions et les malentendus.
- (6) C'est pourquoi il faut prévoir suffisamment de *ressources et de temps pour la formation et le coaching* des collaborateurs. Une formation suffisante joue un rôle décisif en rapport avec la compréhension et l'acceptation du ROS, de même qu'un coaching suffisant est le gage de la qualité des processus et résultats.

10 recommandations pour l'introduction et l'exploitation du ROS

- (7) Lors de l'introduction, il est judicieux de ne pas seulement utiliser les structures cantonales, mais notamment aussi celles *concordataires*, et plus précisément en concordance avec la *planification stratégique de la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police* (CCDJP). A ce niveau, des réponses pourraient être apportées aux questions relatives à la constitution de l'évaluation ROS, à la gestion de cas extra-cantonaux et à l'intégration des étapes de processus, etc. L'utilisation de structures supérieures est par ailleurs judicieuse en termes de gestion d'entreprise. Des réflexions juridiques de base sur les formes de coopération sont disponibles (Koller, 2009). Pour l'assurance qualité et le développement de la qualité, il est recommandé de maintenir le groupe de travail coordination ROS des cantons mis sur pied dans le projet pilote et de le mandater pour piloter les processus d'ajustement et de développement requis.
- (8) L'introduction du ROS doit intervenir *par étapes, dans le cadre d'une organisation de projet*, et non pas directement sur toute l'étendue de l'activité quotidienne. L'organisation de projet doit être pourvue d'un mandat clair, ainsi que d'une organisation structurelle concrète et d'une planification des procédures, et les compétences correspondantes doivent être définies.
- (9) Comme le ROS ne peut être introduit de manière isolée, les *questions, attentes et appréhensions de tous les partenaires de travail concernés* doivent d'abord être identifiées et traitées, pour que cette introduction et l'assurance qualité s'y rattachant reposent sur de larges bases.
- (10) L'introduction du ROS en tant que concept global pose des exigences au niveau de l'utilisation des ressources, du temps et de l'énergie. Sans un *engagement des services responsables* reconnaissable à l'intérieur et à l'extérieur, cela n'est pas possible. Cette implication inclut aussi les responsables politiques. Il est recommandé de préparer ces décisions et d'élaborer les bases correspondantes au sein de groupes de travail.

Aperçu 13 : Recommandations

6.2. Offres de formation, de coaching et d'assistance

(1) Formations ROS et coachings

La formation et le coaching sur l'assurance qualité peuvent se calquer sur le concept des SPE ZH (cf. annexe 10). Il est ici fondamental que les coachings s'adressent à plusieurs services et domaines. Les cas sont par ailleurs discutés lors des interventions internes de chaque service. Pour des problématiques spécifiques, il faut faire appel à un spécialiste dans le cadre d'un coaching de cas. En ce qui concerne le développement de la qualité du processus ROS et des outils de travail ROS, un cercle de qualité avec des responsables de service ou de domaine est planifié, au sein des cantons respectifs, mais aussi au niveau extra-cantonal. Les offres de formation et de coaching des collaborateurs doivent par ailleurs être garanties dans le cadre d'une coopération des personnes sur le terrain avec les institutions de formation. Ces coopérations peuvent être organisées en rapport avec le projet, mais aussi dans le cadre d'une convention de coopération garantie contractuellement. Un exemple correspondant est la coopération entre l'Office de l'exécution judiciaire du canton de Zurich et le département de travail social de l'Université des

sciences appliquées de Zurich (ZHAW). L'organisation et la garantie de ces possibilités de formation requièrent une certaine coordination entre les différentes institutions de formation. A côté de la ZHAW, il convient de citer tout particulièrement ici l'*Institut für Opferschutz und Täterbehandlung* (IOT) et le Centre suisse de formation pour le personnel pénitentiaire (CSFPP).

(2) Contenus de la formation

Sur le plan du contenu, le besoin de formation se rapporte à des domaines thématiques tels que les modèles de resocialisation, la psychopathologie, la recherche sur l'efficacité dans l'exécution des sanctions, les bases de la psychiatrie et de la psychologie forensiques, ainsi que le pronostic. Des connaissances sur l'utilisation et l'interprétation des instruments d'évaluation du risque, sur la conception de cas, les interventions de prévention de la récidive, la planification des interventions et le pilotage des cas doivent occuper le premier plan. Au niveau de la formation, il est possible de distinguer différents niveaux. Il paraît judicieux de différencier la formation de base et les cours de perfectionnement pour la gestion de cas C. De cette manière, une qualité constamment élevée pourra être atteinte dans la gestion de cas C et une large orientation vers les risques, englobant tous les collaborateurs, pourra être maintenue.

(3) Concept de formation, de coaching et d'assistance

Pour l'introduction et l'exploitation du ROS, un concept de formation et d'assistance est disponible, lequel repose sur les formations et coachings effectués jusqu'ici (Aperçu 14). Après une évaluation des besoins qui interviendra à la fin du projet pilote, des formations seront proposées en fonction des besoins et des groupes de coaching seront constitués.

Prestation	Contenus
Formations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations de base au début de l'introduction du ROS et formations d'approfondissement pendant la phase d'introduction ▪ Deux niveaux : formation de base pour tous les collaborateurs et formations pour la gestion de cas C
Coaching de cas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussions de cas régulières en groupe sur la base des problématiques ROS
Assistance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseils techniques spécifiques en rapport avec l'introduction du ROS (p. ex. : pour les cadres) ▪ Soutien informatique

Aperçu 14 : Offres de formation, de coaching et d'assistance

Literatur

- Andrews, D.A. (1995). The psychology of criminal conduct and effective treatment. In J. McGuire, (Eds.) What works: Reducing reoffending. Guidelines from research and practice. Chichester: Wiley.
- Andrews, D.A. & Bonta, J. (2010). The Psychology of Criminal Conduct (5th ed.). Cincinnati: Anderson Publishing.
- Arkowitz, H. & Miller, W.R. (2010). Motivierende Gesprächsführung lernen, anwenden und vertiefen. In H. Arkowitz, H.A. Westra, W.R. Miller & St. Rollnick (Hg.), Motivierende Gesprächsführung bei der Behandlung psychischer Störungen (S. 1-28). Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Baechtold, A. (2009). Strafvollzug – Straf- und Massnahmenvollzug an Erwachsenen in der Schweiz (2. Aufl.). Bern: Stämpfli.
- Baur, M., Manzoni, P. & Schwarzenegger, Ch. (2013). Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug: Ergebnisevaluation – Zwischenbericht II. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript.
- Bellgardt, E. (2004). Statistik mit SPSS (2. Aufl.) München: Vahlen.
- Bewährungs- und Vollzugsdienste Zürich (2001). BVD heute und morgen. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript.
- Bewährungs- und Vollzugsdienste Zürich (2006). Lernprogramme als neue Interventionsform in der Strafjustiz. Schlussbericht zum Modellversuch 1999–2003. http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/sicherheit/straf_und_massnahmen/ber-mv/bericht_mv_lernprogramm-d.pdf (aufgerufen am 10.06.2008).
- Bonta, J. & Andrews, D.A. (2007). Risk-Need-Responsivity model for offender assessment and rehabilitation. Public Savety Canada (http://www.publicsafety.gc.ca/res/cor/rep/risk_need_200706-eng.aspx (aufgerufen am 12.10.2009).
- Bonta, J., Wallace-Capretta, S. & Ronney, J. (2000). A quasi-experimental evaluation of an intensive rehabilitation supervision program. *Criminal Justice and Behavior*, 27, 312-329.
- Brägger, B.F. (2007a). Vierter Titel: Vollzug von Freiheitsstrafen und freiheitsentziehenden Massnahmen. In M.A. Niggli & H. Wiprächtiger (Hg.), *Strafrecht I – Art. 1-110 StGB, Jugendstrafgesetz*. Basler Kommentar. Basel: Helbling Lichtenhahn.
- Brägger, B.F. (2007b). Einige kritische Gedanken zum so genannten modernen Strafvollzug in der Schweiz. In M.A. Niggli, J.H. Pozo & N. Queloz (Hg.), *Festschrift für Franz Riklin*. Zürich: Schulthess.
- Brägger, B. F. (2008). Der neue Allgemeine Teil des Schweizerischen Strafgesetzbuches – erste Erfahrungen mit dem Vollzugsplan: Nur ein gordischer Knoten oder unerlässliches Koordinationsinstrument? *Schweizerische Zeitschrift für Kriminologie (SZK)*, 1, 26-33.
- Brägger, B.F. (2009a). *Strafrecht, Strafvollstreckungs- und Strafvollzugsrecht für Erwachsene*. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit* (S. 65-80). Zürich: Schulthess.
- Brägger, B. F. (2009b). In dubio contra libertatem – oder wehret den Anfängen! In C. Bessler, B.F. Brägger, V. Dittmann, D. Fink, S. Steiner & F. Vogler (Hg.), *Neue Gewalt oder neue Wahrnehmung?* (S. 171-181). Bern: Stämpfli.

- Dehar, M.-A., Casswell, S. & Dugnan, P. (1993). Formative and process evaluation of health promotions and disease prevention programs. *Evaluation Review*, 2, 17, 204-220.
- Donatsch, A., Flachsmann, St., Hug, M. & Weder, U. (Hg.). (2006). Schweizerisches Strafgesetzbuch. Zürich: Orell Füssli.
- Dvorak, A., Ruffin, R. & Guggenbühl, L. (2009). Modellversuch ROS – Konzept Prozessevaluation. Bern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Endrass, J., Rossegger, A. & Kuhn, B. (2012). Kosten-Nutzen-Effizienz von Therapien. In J. Endrass, A. Rossegger, F. Urbaniok & B. Borchard (Hg.), *Interventionen bei Gewalt- und Sexualstraftätern. Risk-Management, Methoden und Konzepte der forensischen Therapie* (S. 77-88). Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Farbring, C.Å. & Johnson, W.R. (2010). Motivierende Gesprächsführung im Strafvollzug. In H. Arkowitz, H.A. Westra, W.R. Miller & St. Rollnick (Hg.), *Motivierende Gesprächsführung bei der Behandlung psychischer Störungen* (S. 321-340). Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Flick, Uwe (Hg.). (2006). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Funk, F. (2005). Vollzugskoordination – ein neuer Begriff. Einheitliche Planung von Strafantritt bis Bewährungshilfe. Vortrag gehalten an der Fachtagung der Schweizerischen Bewährungshilfe (ASP/SVB) in Kooperation mit dem Schweizerischen Ausbildungszentrum für das Strafvollzugspersonal (SAZ) „Entwicklung der Praxis im Rahmen des neues StGB“, 7./8. November 2005, Freiburg (CH). In A. Rüeegsegger: *Arbeitsbericht der Referate und Workshops*, http://www.prosaj.ch/files/Bericht_PDF_Seminar_2005.pdf (aufgerufen am 20.09.2009).
- Hanson, R.K. & Thornton D. (1999). Static 99: Improving actuarial risk assessments for sex offenders. *Corrections Research: Department of the Solicitor General of Canada*.
- Hare, R.D. (2002). *The Hare Psychopathy Checklist – Revised*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Harper, G. & Chitty, Ch. (Eds.). (2004). *The impact of corrections on re-offending: a review of „what works“*. Home Office Research Study 291. London: Home Office.
- Harper, G., Man, L.-H., Taylor, S & Niven, S. (2004). Factors associated with offending. In G. Harper & Ch. Chitty (Eds.), *The impact of corrections on re-offending: a review of „what works“*. Home Office Research, Development and Statistics Directorate. London: Home Office.
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1,(1), 77-89.
- Hilton, N.Z., Harris, G.T., & Rice, M.E. (2010). *Risk assessment for domestically violent men: Tools for criminal justice, offender intervention, and victim services*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Justizvollzug Kanton Zürich (2001). JUV-Essenz. <http://www.justizvollzug.ch/internet/ji/juv/de/publikation/grundlagen.html> (aufgerufen am 26.03.2010).
- Justizvollzug Kanton Zürich (2009). *Entwicklungsschwerpunkte 2010-2014: Der Justizvollzug wächst quantitativ und qualitativ*. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript.
- Kanfer, F.H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (2006). *Selbstmanagementtherapie* (4. Aufl.). Berlin: Springer.

- Kanton Zürich (2006). Justizvollzugsverordnung (JV) vom 6. Dezember 2006. http://www.zh.ch/internet/de/rechtliche_grundlagen/gesetze/erlass.html?Open&Ordnr=331.1 (aufgerufen am 02.07.2010).
- Kanton Zürich (2007). Legislaturziele des Regierungsrats 2007–2011. <http://www.regierungsrat.zh.ch/internet/rr/de/Legislatur/legis2/legiso711.html> (aufgerufen am 26.03.2010).
- Kanton Zürich (2013). Ostschweizer Konkordat – Fachkommission. http://www.zh.ch/internet/justiz_innere/juv/de/ueber_uns/organisation/osk/fachkommission.html#subtitle-content-internet-justiz_innere-juv-de-ueber_uns-organisation-osk-fachkommission-jcr-content-contentPar-textimage_o (aufgerufen am 10.07.2013).
- Kelle, U. & Kluge, S. (1999). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske und Budrich.
- Koller, C. (2009). Organisationsformen interkantonalen Zusammenarbeit im Justizvollzug am Beispiel des Konzepts Risikoorientierter Sanktionenvollzug (ROS). Masterarbeit eingereicht der Universität Bern im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA). Universität Bern.
- Kuckartz, U. (2009). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lovins, B., Lowenkamp, C.T. & Latessa, E.J. (2009). Applying the risk principle to sex offenders: can treatment make some offenders Worse? *The Prison Journal*, 89, 344-357.
- Lowenkamp, Ch.T. & Latessa, E.J. (2004). Understanding the risk principle: how and why correctional interventions can harm low-risk offenders. *Topics in Community Corrections*, 3-8.
- Mader, L. (2009). Die institutionelle Einbettung der Evaluationsfunktion in der Schweiz. In T. Widmer, W. Beywl & C. Fabian (Hg.), *Evaluation. Ein systematisches Handbuch* (S. 52-63). Wiesbaden: VS Verlag.
- Manhart, Th. (2009). Vorwort. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit*. Zürich: Schulthess.
- Massnahmenzentrum Uitikon (2013). Risikoorientierte Täterarbeit – Zentrales Denk- und Handlungsmodell. Direktion der Justiz und des Inneren, Amt für Justizvollzug. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript.
- Mayer, K. (2007a). Diagnostik und Interventionsplanung in der Bewährungshilfe – Grundlagen und Aufgaben eines Risikoorientierten Assessments. *Bewährungshilfe*, 54, 2, 147-171.
- Mayer, K. (2007b). Ein strukturiertes risikoorientiertes Interventionsprogramm für die Bewährungshilfe. *Bewährungshilfe*, 54, 4, 367-386.
- Mayer, K. (2009a). Lernprogramme in der Strafjustiz: Grundlagen, Methoden und Qualitätssicherung. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität. Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit* (S. 249-270). Zürich: Schulthess.
- Mayer, K. (2009b). Risikoorientierung in Bewährungshilfe und Massnahmenvollzug. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität. Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit* (S. 291-302). Zürich: Schulthess.
- Mayer, K., Schlatter, U. & Zobrist, P. (2007). Das Konzept der Risikoorientierten Bewährungshilfe. *Bewährungshilfe*, 54, 1, 33-64.

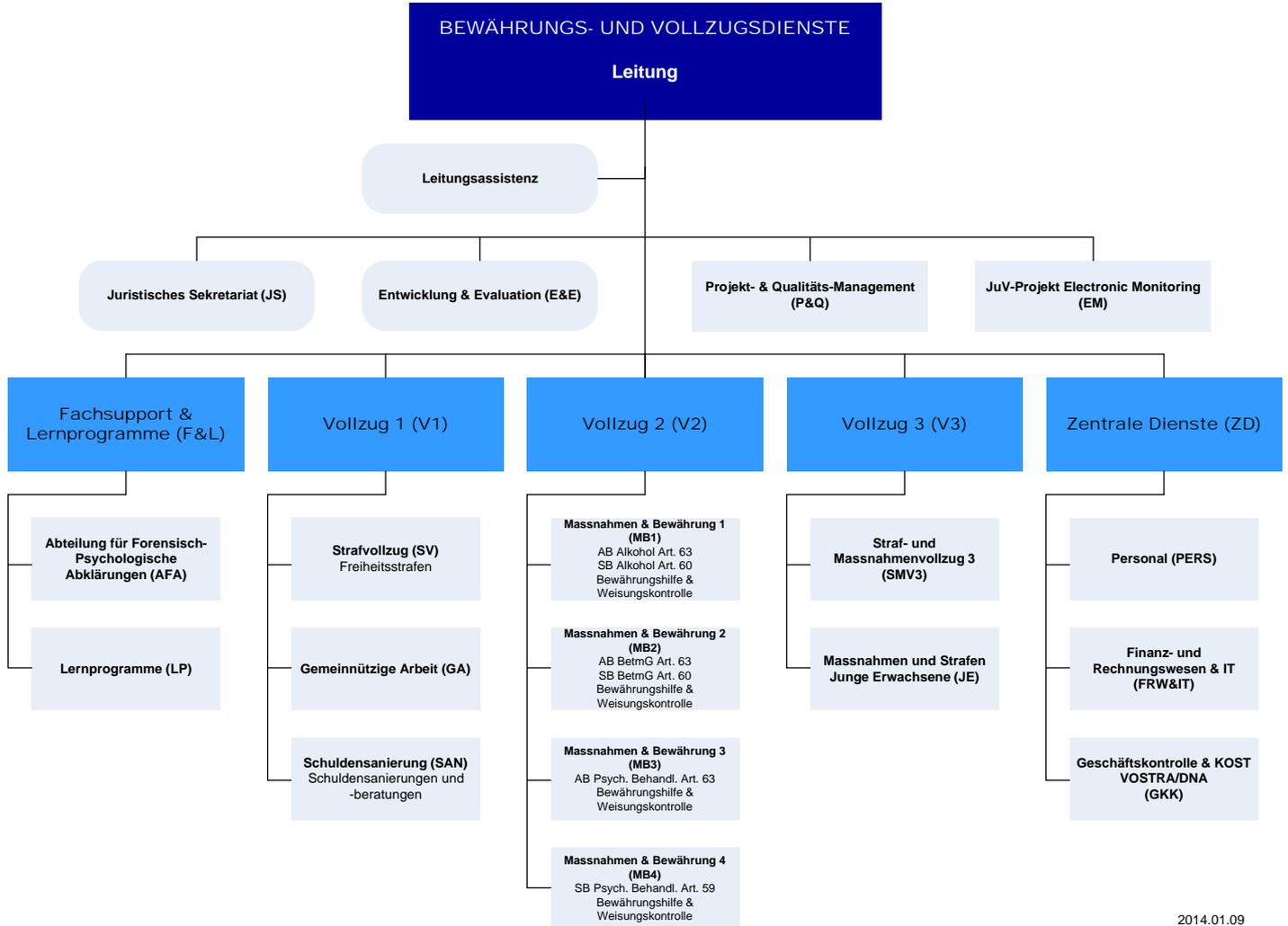
- Mayring, Ph. (2004). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- McGuire, J. (1995). *What works: reducing reoffending. Guidelines from research and practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- McIvor, G. (1996). Wege zur Förderung wirksamen Arbeitens mit Verbrechern. In Conference Permanente Européenne de la Probation (CEP)(Hg.), *Entwicklung und Beurteilung von Programmen zur Reduzierung von strafbarem Verhalten*. Bericht des 11. CEP Seminars Edinburgh, Scotland. Edinburgh: The Scottish Office Central Research Unit.
- Miller, W.R. & Rolnick, S. (2009). *Motivierende Gesprächsführung (2. Aufl.)*. Freiburg: Lambertus.
- Ostschweizer Strafvollzugskommission (2006). *Richtlinien für die Vollzugsplanung vom 7. April 2006*. (http://www.justizvollzug.zh.ch/internet/jji/juv/de/organisation/amtsleitung/osk/richtlinien_%20htm (aufgerufen am 20.02.2010)).
- Palmer, T. (1992). *The re-emergence of correctional intervention*. Newbury Park: Sage.
- Palmer, T. (1995). Programmatic and nonprogrammatic aspects of successful intervention. *New Directions for Research in Crime and Delinquency*, 41, 1, 100-131.
- Paterson, F. (1996). Reducing reoffending: towards more effective practice in Scotland. In *Kriminalvårdsstyrelsen Norrköping (Hrsg.), What works. Kriminalvården: Norrköping*
- Patzén, H.-J. (2009). Zur Notwendigkeit einer breiten Fachdiskussion im Sanktionenvollzug. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit (S. 61-64)*. Zürich: Schulthess.
- Quinsey, V.L., Harris, G.T., Rice, M.E., & Cormier, C.A. (2006). *Violent offenders: appraising and managing risk*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Raynor, P. (1988) *Probation as an alternative to custody*. Alderhot: Avebury.
- Rossi, P., Lipsey, M. & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation. A systematic approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rufin, R., Bütler, Ch., Dvorak, A., Guggenbühl, L. & Schnyder-Walser, K. (2011). *Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug – Prozessevaluation: Bericht zur I. Erhebung*. Bern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Rufin, R., Miani, Ch., Dvorak, A., Jörg, R. & Schnyder-Walser, K. (2013). *Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug – Prozessevaluation: Bericht zur III. Erhebung*. Bern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Schildknecht, H. (2009). Geschichtlicher Rückblick und aktuelle Herausforderungen. In K. Mayer & H. Schildknecht (Hg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität – Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit (S. 101-106)*. Zürich: Schulthess.
- Schwarzenegger, Ch., Manzoni, P. & Baur, M. (2012). *Modellversuch Risikoorientierter Sanktionenvollzug: Ergebnisevaluation – Zwischenbericht I*. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript.
- Treuthardt, D. & Mayer, K. (2010). ROS – Risikoorientierter Sanktionenvollzug im Kanton Zürich. In F. Riklin & A. Baechtold (Hg.), *Sicherheit über alles? Chancen und Gefahren des „Risk Assessment“ im Strafvollzug und in der Bewährungshilfe*. Materialien der Fachgruppe Reform im Strafwesen der Caritas Schweiz, Band 1 (S. 11-16). Bern: Stämpfli.

- Urbaniok, F. (2003a). Was sind das für Menschen – was können wir tun? Nachdenken über Straftäter. Bern: Zytglogge.
- Urbaniok, F. (2003b). Der deliktorientierte Therapieansatz in der Behandlung von Straftätern – Konzeption, Methodik und strukturelle Rahmenbedingungen im Zürcher PPD-Modell. In *Psychotherapie Forum*, 11, 202–213.
- Urbaniok, F. (2007). FOTRES – Forensisches Operationalisiertes Therapie-Risiko-Evaluations-System (2. Aufl.). Bern: Zytglogge.
- Urbaniok, F. & Endrass, J. (2011). Prävention und Opferschutz: Wirksamkeit und Kosteneffizienz spezifisch deliktpräventiver Therapieangebote zur Verhinderung von Gewalt- und Sexualstraftaten. http://bios-bw.de/images/stories/pdfs/bios_ppd_kosteneffizienz_studie_4-2_2011.pdf (aufgerufen am 04.02.104).
- Urbaniok, F. & Stürm, M. (2006a). Das Zürcher „Ambulante Intensiv-Programm“ (AIP) zur Behandlung von Gewalt- und Sexualstraftätern. Teil 1: Entstehungsgeschichte und methodische Grundlagen. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 157, 103–118.
- Urbaniok, F. & Stürm, M. (2006b). Das Zürcher „Ambulante Intensiv-Programm“ (AIP) zur Behandlung von Gewalt- und Sexualstraftätern. Teil 2: Spezifisch deliktpräventive und therapeutische Konzeptionen. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 157, 119–133.
- Weltwoche (03/2004). „Dabei hätte ein Wort genügt“: Interview mit Jeannette Brumann. <http://www.weltwoche.ch/ausgaben/2004-03/artikel-2004-03-dabei-haette-ein-wort-genuegt.html> (aufgerufen am 02.08.2010).
- WOZ Online (08.01.2004). Verwahrungsinitiative: Gutachter werden zu Propheten. <http://www.woz.ch/archiv/old/04/02/5535.html> (aufgerufen am 01.08.2010).
- Zobrist, P. (2009). Risikoorientierung ist resozialisierend. *Sozial Aktuell*, 3, 38-40.

Annexes

- Annexe 1 : Organigramme des services de probation et d'exécution de Zurich (SPE ZH)
- Annexe 2 : Organigramme des services d'exécution et de probation de Lucerne (SPE LU)
- Annexe 3 : Organigramme de l'office de l'exécution judiciaire du canton de St-Gall
- Annexe 4 : Organigramme du département de justice et sécurité du canton du Thurgovie
- Annexe 5 : Organisation de projet ROS
- Annexe 6 : Calendrier et phases du projet pilote ROS
- Annexe 7 : Organisation des projets d'amélioration du ROS
- Annexe 8 : Aperçu des nombres de cas (01.07.2012-30.06.2013)
- Annexe 9 : Aperçu des nombres de cas FaST et ER (01.01.2011-30.06.2013)
- Annexe 10 : Assurance qualité dans le traitement des cas par les SPE ZH

Annexe 1 : Organigramme des services de probation et d'exécution de Zurich (SPE ZH)



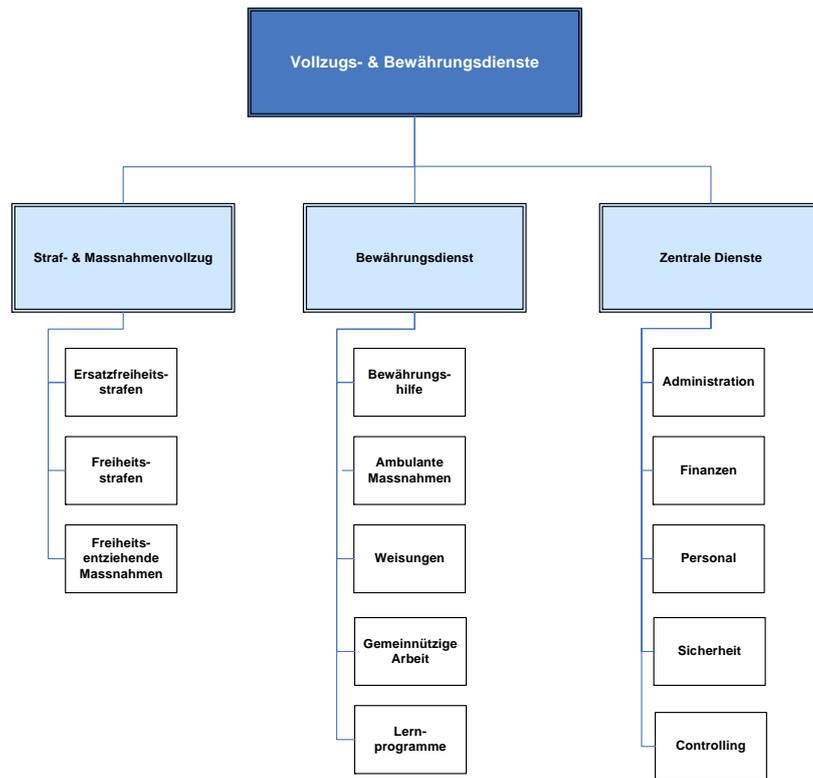
2014.01.09

Annexe 2 : Organigramme des services d'exécution et de probation de Lucerne (SPE LU)



ORGANIGRAMM

Luzern, 1. Oktober 2011

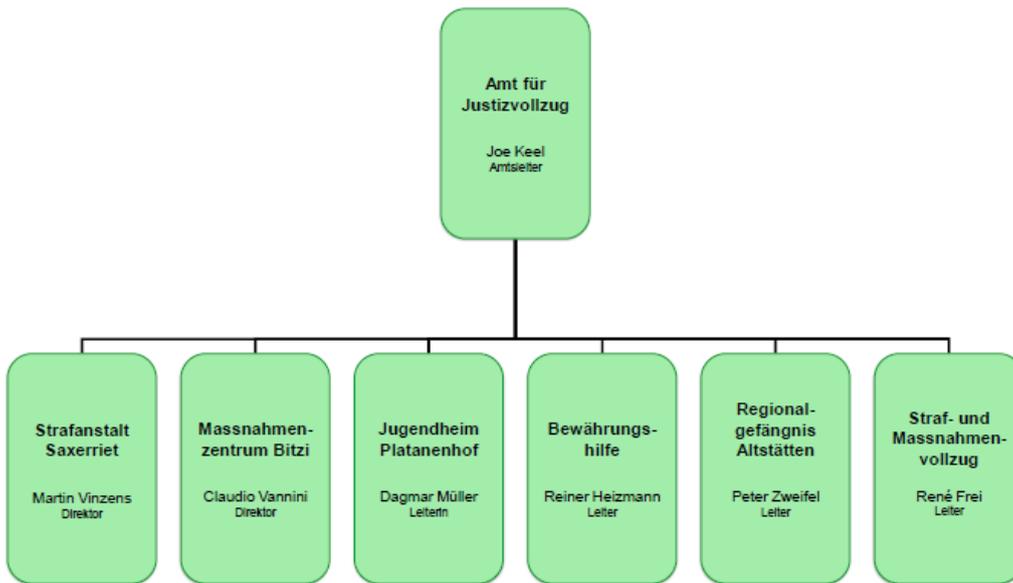


blau = Mitglied der Geschäftsleitung

Militär, Zivilschutz und Justizvollzug

Annexe 3 : Organigramme de l'office de l'exécution judiciaire du canton de St-Gall

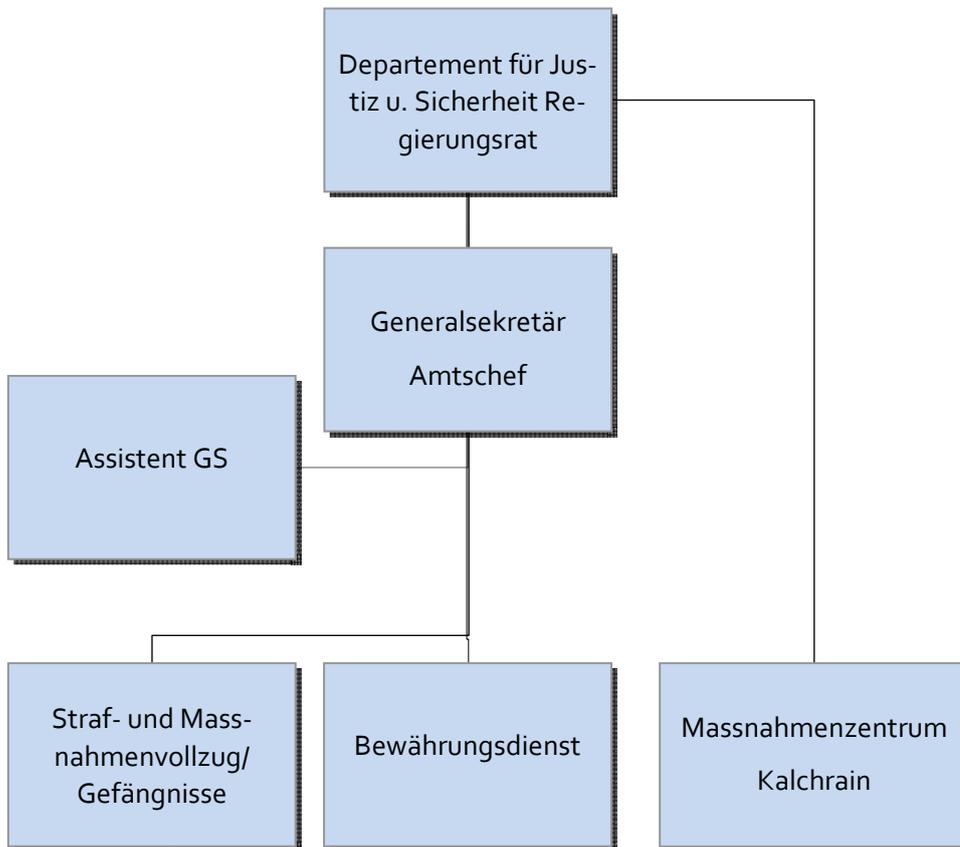
Amt für Justizvollzug



Kanton St.Gallen
Amt für Justizvollzug



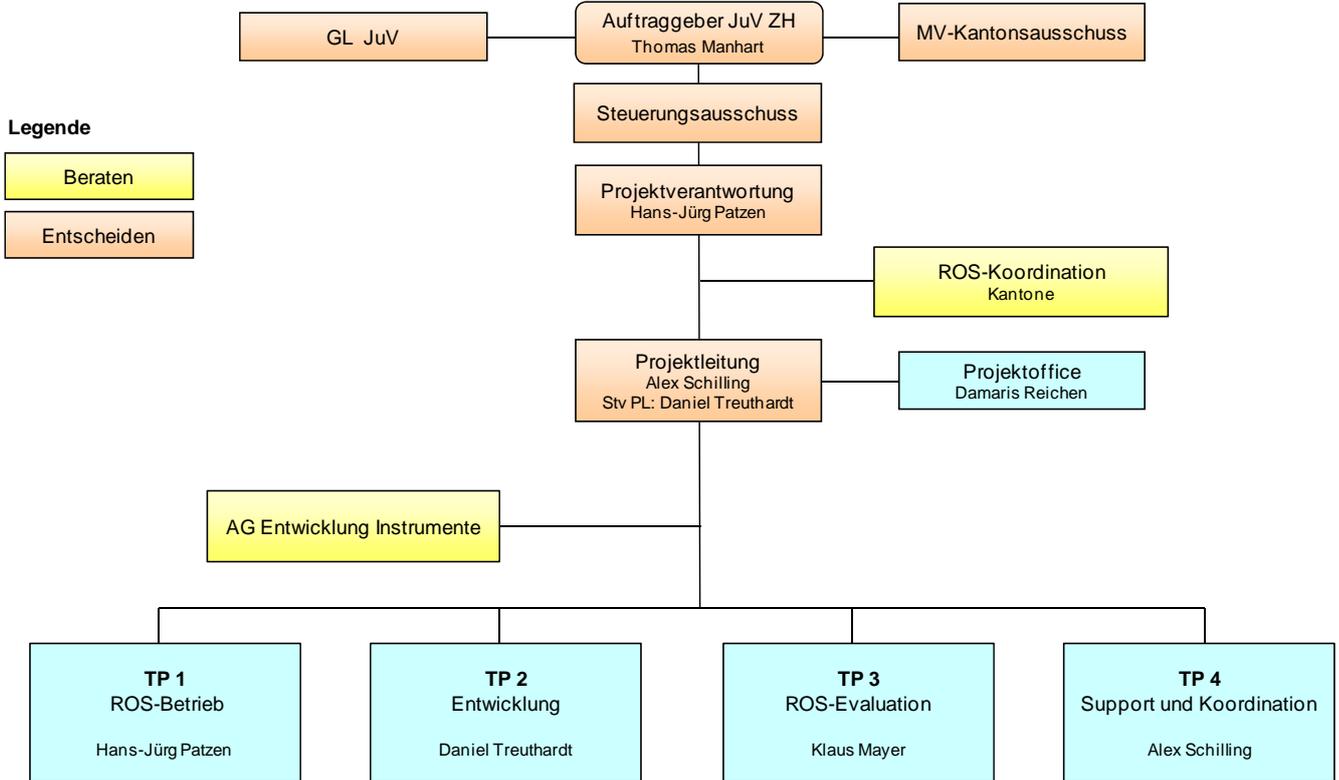
Annexe 4 : Organigramme du département de justice et sécurité du canton de Thurgovie



Annexe 5 : Organisation du projet ROS

Projekt ROS, 3. Etappe 01.09.2012 – 30.12.2013

Projektorganisation



Annexe 6 : Calendrier et phases du projet pilote ROS

Planification	Calendrier	Jalons	Réalisation
Evaluation et conception	de 2005 à juillet 2008	Début de la conception de l'assistance de probation orientée vers les risques (ROB).	
	août 2007 à décembre 2008	Essai pilote de l'assistance de probation orientée vers les risques	
	dès juillet 2008	Evaluation et conception du « Projet ROS – Exécution des sanctions orientée vers les risques ».	
	février 2009	Les travaux préliminaires du concept et de l'organisation de projet « Projet ROS – Exécution des sanctions orientée vers les risques » sont terminés	
	27 févr. 2009	Demande d'approbation du projet pilote « Projet ROS - Exécution des sanctions orientée vers les risques ».	
	25. mai 2009	Présentation OFJ, commission projets pilote.	
	juin 2009	Début du test préalable des instruments et processus de travail ROS avec différents collaborateurs des SPE ZH	
	2 juillet 2009	Clarification des exigences du rapport complémentaire avec des représentants de l'OFJ et de la commission projets pilote	
	septembre 2009	Concrétisation du caractère transposable aux cantons de Lucerne, St-Gall et Thurgovie : clarification commune de la mise en œuvre et de l'introduction du projet pilote ROS	
	décembre 2009	Analyse du test préalable ROS au sein des SPE ZH (les conclusions sont utilisées pour le développement des instruments et leur introduction dans la pratique)	
Introduction (réalisation) avec évaluation des processus	29 janv. 2010	Décision officielle de l'OFJ	
	février 2010	Début du processus de recrutement des spécialistes supplémentaires (évaluation et programmes d'intervention)	
	mars 2010	Fin des travaux de développement parallèlement au test des instruments et processus de travail nouvellement développés dans la pratique des SPE ZH	
	1 ^{er} mai 2010	Début du projet pilote Exécution des sanctions orientée vers les risques	
	dès mai 2010	Début de la formation ROS des collaborateurs à Zurich (réalisation échelonnée et en plusieurs étapes jusqu'à la fin 2010)	
	6 mai 2010	Séminaires d'information pour les partenaires du projet pilote dans l'exécution des sanctions avec 200 participants	
	dès mai 2010	Elaboration de nouveaux organes de collaboration pour une planification commune des interventions avec les partenaires du projet pilote dans l'exécution des sanctions	

Planification	Calendrier	Jalons	Réalisation
	dès juin 2010	Soutien de l'introduction du projet pilote ROS dans les cantons de Lucerne, St-Gall et Thurgovie, et évaluation approfondie des interfaces et de la collaboration	
	dès août 2010	Offre de formation pour les autres cantons et les partenaires du projet pilote de l'exécution des peines et mesures (réalisation échelonnée et en plusieurs étapes jusqu'à la fin 2010)	
	dès août 2010	Coaching de cas régulier pour les collaborateurs	
	20 août 2010	Premier état des lieux avec l'OFJ	
	1 ^{er} septembre 2010	Participation des cantons de Lucerne, St-Gall et Thurgovie au projet pilote ROS	
	7 oct. 2010	Séminaire de coproduction pour les partenaires du PP	
	1 ^{er} déc. 2010	Début de l'évaluation des processus selon le concept social-design ag, Berne	
	déc. 2010	Première enquête sur l'évaluation des processus dans le canton de Zurich	
	dès janvier 2011	Utilisation des instruments et processus de travail orientés vers les risques dans la pratique des cantons de Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich	
	février 2011	Première enquête sur l'évaluation des processus dans le canton de Lucerne, St-Gall et Thurgovie	
	février 2011	Bilan intermédiaire sur la phase d'introduction du projet pilote ROS Préparation de la stratégie transitoire jusqu'en avril 2011	
	1 ^{er} mars 2011	Deuxième état des lieux avec l'OFJ	
	Phase d'essai avec évaluation des processus et des résultats	1 ^{er} mai 2011	
juin 2011		Rapport sur la première enquête sur l'évaluation des processus : socialdesign ag, Bern.	
sept. 2011		Premier rapport intermédiaire à l'attention de l'OFJ	
1 ^{er} nov. 2011		Troisième état des lieux avec l'OFJ et des représentants de la commission projets pilote	
déc. 2011		Introduction des programmes d'intervention orientés vers les risques	
déc. 2011		Vérification de la stratégie transitoire	
déc. 2011		Les bases décisionnelles (concept sommaire) du développement de l'évaluation intégrée (nouvellement : évaluation ROS) 2012 sont disponibles	
janv. 2012		Mandat de projet et début du projet ROS 2 ^e étape jusqu'au 30 juin 2012. La 1 ^{ère} étape de la phase expérimentale se poursuit sans changement jusqu'à la fin juin 2012	
mars 2012		Rapport intermédiaire sur l'évaluation des résultats : Univer-	

Planification	Calendrier	Jalons	Réalisation
	mars/avril 2012	2 ^e enquête sur l'évaluation des processus dans les cantons de Lucerne, St- Gall, Thurgovie et Zurich	
	18 avril 2012	Quatrième état des lieux avec l'OFJ et des représentants de la commission projets pilote	
	mai 2012	Phase test du ROS 2 ^e étape avec des collaborateurs des cantons de Lucerne, St- Gall, Thurgovie et Zurich	
	juin 2012	Rapport sur la 2 ^e enquête sur l'évaluation des processus : socialdesign ag, Berne	
	juin 2012	Constitution et formation d'un focus group pour la 2 ^e étape de la phase expérimentale	2 ^e étape de la phase expérimentale du ROS
	juillet 2012	Phase expérimentale complétée par le ROS 2 ^e étape et maintien des cas de la 1 ^{ère} étape de la phase expérimentale	
	sept. 2012	Deuxième rapport intermédiaire à l'attention de l'OFJ	
	oct. 2012	Soumission de la proposition complémentaire pour le projet pilote Exécution des sanctions orientée vers les risques ROS, 2 ^e étape	
	8 nov. 2012	Cinquième état des lieux avec l'OFJ et des représentants de la commission projets pilote	
	12 nov. 2012	Présentation de la proposition complémentaire pour le projet pilote ROS au sein de la commission projets pilote de l'OFJ	
	30 avril 2013	Fin de la phase expérimentale dans les cantons de Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich	
Exploitation ROS dans les cantons avec évaluation consécutive	dès mai 2013	Financement de l'exploitation ROS par les autorités cantonales (objectif : poursuite sans problème et transposition à d'autres cantons)	Exploitation définitive ROS et rapport final sur le projet pilote ROS
	21 mai 2013	Sixième état des lieux avec l'OFJ et des représentants de la commission projets pilote	
	mai 2013	Fin de l'évaluation de FaST par l'université de ZH (évaluation des résultats) et 3 ^e enquête de socialdesign ag, Berne (évaluation des processus)	
	mai 2013	Troisième rapport intermédiaire à l'attention de l'OFJ	
	juin 2013	Remise du sommaire des rapports finaux	
	juillet 2013	Fin de l'évaluation des listes de contrôle du suivi ROS (évaluation des résultats des LCS)	
	nov. 2013	Rapport final sur l'évaluation des processus disponible selon le concept socialdesign ag, Berne	
	nov. 2013	Rapport final sur l'évaluation des résultats disponible selon le concept du professeur Schwarzenegger, Université de Zurich	
6 nov. 2013	Présentation des rapports finaux sur l'évaluation des résultats et des processus, de même que septième état des lieux avec l'OFJ et les représentants de la commission projets pi-		

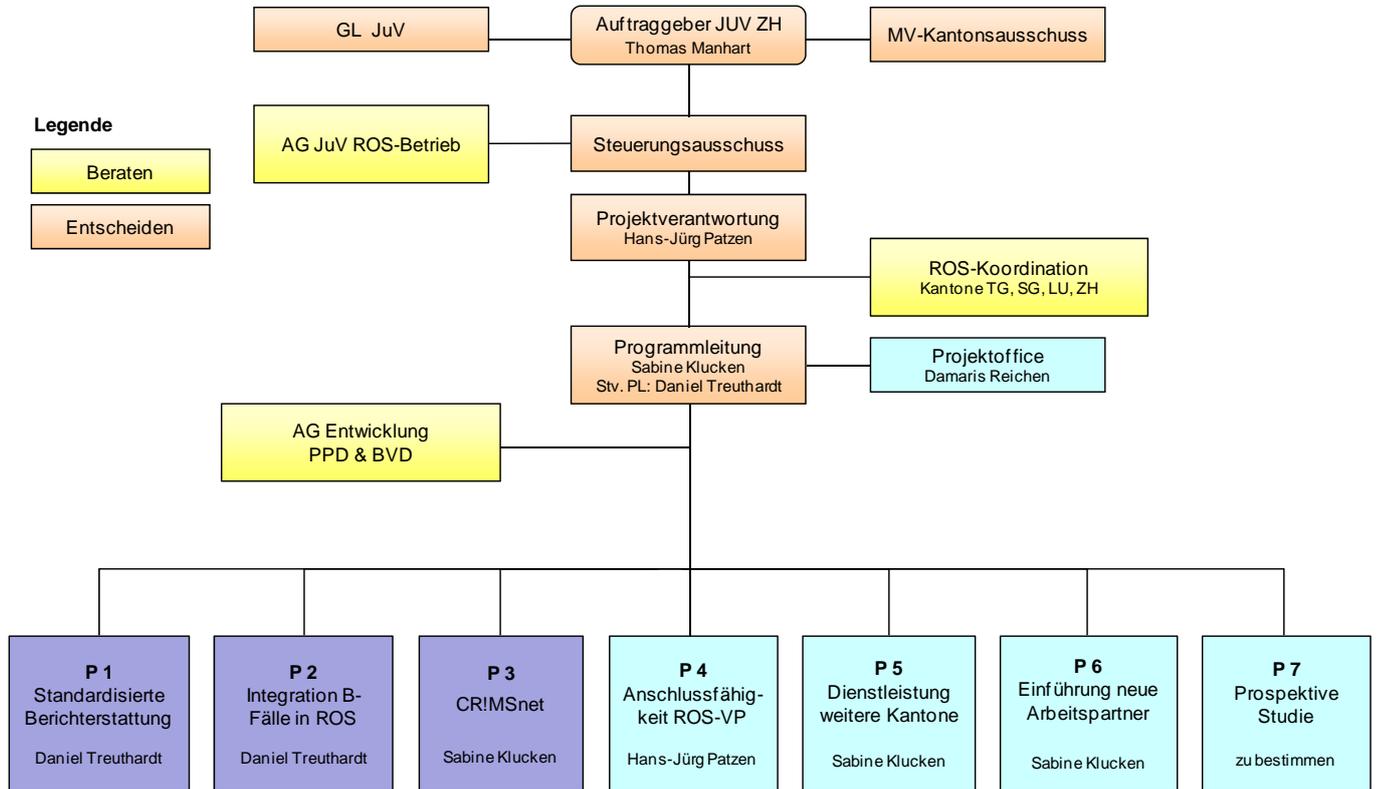
		lote	
--	--	------	--

Planification	Calendrier	Jalons	Réalisation
	février 2014	Rapport final sur projet pilote Exécution des sanctions orientée vers les risques est disponible Soumission du rapport final sur le projet pilote à l'OFJ	
	mai 2014	Présentation du rapport final devant la commission projets pilote et l'OFJ, suivie de l'approbation du rapport final par l'OFJ	
	dès octobre 2014	Décisions des autorités cantonales (Lucerne, St-Gall, Thurgovie et Zurich) au sujet de l'introduction définitive du concept d'exécution des sanctions orientée vers les risques	
	dès octobre 2014	Au besoin, soutien pour la transposition à d'autres cantons et concordats	

Annexe 7 : Organisation des projets d'amélioration du ROS

Programm ROS 01.01.2014 – 31.12.2014

Programmorganisation ab 01.01.2014



Annexe 8 : Aperçu des nombres de cas (période 01.07.2012-30.06.2013)

Etape de processus	Instrument, moyen auxiliaire, programme d'intervention	Statistique : canton LU	Statistique : canton SG	Statistique : canton TG	Statistique : canton ZH	Statistique : tous les cantons ROS
Tri	Outil de sélection de cas	237	380	151	2341	3109
Evaluation	Evaluation ROS niveau I	3	6	2	49	60
	Evaluation ROS niveau II	2	1	2	70	75
	Evaluation ROS niveau III	28	29	9	81	147
	Consultation sur le risque	1	3	2	70	76
Planification	Aperçu de cas	17	21	13	85	136
	Autorités : planification de l'exécution/des mesures	34	39	15	270	358
	Institution/thérapeute : plan d'exécution/de mesures	34	39	15	270	358
Evolution	Listes de contrôle du suivi ROS	25	35	8	65	133
	Listes de contrôle du suivi ROS dans le cadre du développement	30	60	60	500	650
	Programme d'intervention RISK (nombre de séances)	*	*	15	117	132

* sans le nombre de séances effectuées dans les cantons de Lucerne et St-Gall, car aucune enquête statistique

Annexe 9 : Aperçu des nombres de cas FaST et ER (01.01.2011-30.06.2013)

Etape de processus	Instrument	Statistique cantons LU, SG, TG	Statistique canton ZH	Statistique cantons LU/SG/TG/ZH
Tri	FaST	1866	6052	7918
Evaluation	ER (avec. CR)	196	738	934

Annexe 10 : Assurance qualité dans le traitement de cas des SPE ZH

	Offre	Contenu	Objectif de formation	Groupes
Assurance qualité ROS (offre canton ZH)	Formation ROS	Bases ROS, formation FaST, rafraîchissement FaST, évaluation et planification, évolution	Compétence méthodologique : processus ROS et outils de travail ROS	Au sein de plusieurs services et domaines (év. au niveau intercantonal)
	Coaching ROS	Echange d'expériences en se concentrant essentiellement sur l'application du processus ROS et l'utilisation des outils de travail ROS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transfert des connaissances de la formation dans le traitement quotidien des cas 2. Elaboration d'une conception commune de la pratique et de la qualité dans l'application des outils de travail ROS et du processus ROS 3. Identification de problématiques sur des conditions cadres juridiques, le besoin spécifique au cas selon la conception de cas et les possibilités de la pratique d'exécution présentant un besoin de clarification 	Au sein de plusieurs services et domaines (évent. au niveau intercantonal)
Assurance qualité au sein de l'établissement des cantons ROS	Discussion de cas/Intervision	Conseil collégial (intervision) à l'intérieur d'un service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examen global de tous les aspects déterminants de la gestion de cas par un échange d'expériences au sein du groupe 2. Identification de problématiques sur des conditions cadres juridiques, le besoin spécifique au cas selon la conception de cas et les possibilités de la pratique d'exécution présentant un besoin de clarification 3. Clarification des autres étapes concrètes de la mise en œuvre efficace du besoin de changement, de soutien et de contrôle planifié spécifique au cas. 	Au sein du service

	Offre	Contenu	Objectif de formation	Groupes
	Cercle de qualité	Les chefs de service identifient les problèmes qui se posent souvent dans la gestion de cas	Gestion et standardisation de la qualité dans la gestion de cas.	A l'intérieur du domaine, évent. pour plusieurs domaines, voire au niveau intercantonal, GT OEJ ZH (2013-2015)