



Par la lettre ouverte du 30/11/2015, les personnels du service largement réunis en AG ont posé un diagnostic sur les points dysfonctionnant au SPIP 14. En l'absence de réaction de la direction, il nous est apparu nécessaire de nous inscrire dans une démarche utile, constructive et structurante, en pensant des solutions aux difficultés repérées au niveau de la communication et de l'organisation du service.

Ce qui suit constitue un puits d'idées concrètes ; nous espérons vivement que la direction saura durablement s'inspirer de celles qu'elle n'appliquerait pas déjà.

## **I/ Communication et relations interprofessionnelles et interpersonnelles**

Les équilibres fondamentaux qui régissent les relations interprofessionnelles et interpersonnelles au sein du SPIP 14 doivent être restaurés.

□ au niveau du style relationnel :

- Le principe : Dans la relation de travail qui lie la Direction et les agents, la confiance doit être pré-supposée, l'écoute est favorisée. La manière de dire le cadre demeure bienveillante.
- En pratique : les « portes ouvertes » des bureaux des cadres doivent l'être véritablement, c'est-à-dire qu'une écoute active, confiante, prévenante, soutenante et porteuse de solutions existe. L'agent, s'il peut évidemment être contredit, ne doit jamais craindre d'être ignoré ou humilié.

Le rappel au cadre, lorsqu'il est utile, a vocation à s'opérer de manière constructive et non-sentencieuse.

Enfin, du respect du droit syndical, il est nécessaire de passer à un véritable dialogue social. Pour ce faire, la direction du SPIP doit constamment adopter un esprit d'ouverture s'exprimant par des attitudes positives indépendamment des points de désaccord existants. Dès lors, si un tract est rédigé, la direction doit être rapidement à l'initiative d'une rencontre avec les organisations syndicales.

□ être à l'écoute des initiatives personnelles, les encourager le cas échéant

- Le principe : La Direction est disposée à entendre toute initiative, à la présenter aux équipes, à encourager les volontaires qui s'impliquent dans un projet et à les soutenir dans leurs recherches de fonds ou la mise en pratique de ces projets.

- En pratique : Lorsque qu'un agent initie une démarche dont il considère qu'elle présente une valeur ajoutée pour le service, il importe que la direction ne le sanctionne pas d'un simple « ce n'est pas ça qu'il faut faire », comme cela a déjà été constaté. Dans toute démarche existe un versant positif qui n'est que trop rarement souligné, ce qui encourage l'inertie et le repli sur soi. La Direction doit donc favoriser l'accueil de toute proposition nouvelle qu'elle soit liée à des commandes publiques (lutte contre la radicalisation) ou née de la seule initiative locale (par exemple la mise en place d'action culturelle ou éducative en milieu ouvert). La Direction accompagne les agents impliqués dans ces actions et en tire, avec eux, toute conclusion utile.

□ Proximité des professionnels du service:

- Le principe : Chacun dans le service doit connaître l'autre en son identité et en ses missions, en particulier à l'heure du SPIP pluridisciplinaire ; les cadres doivent être présents et donner du sens à l'ensemble ainsi constitué.

- En pratique : Il importe que les nouveaux collègues arrivant au service soient accueillis et pas seulement reçus. Ainsi, un véritable **protocole d'accueil** devrait être élaboré avec l'équipe.

D'autre part, une réflexion globale sur l'organisation territoriale et fonctionnelle du service (UF, postes en mixité, etc...) apparaît souhaitable, notamment aux fins d'identification des liens/espaces communicationnels prioritaires et optimisation de ces derniers.

Pour une meilleure appréhension de la réalité pénitentiaire des publics, et pour une inscription dans une dynamique de service, une sensibilisation de l'ensemble des collègues sur les problématiques principales de chaque site devrait être favorisée. Ainsi, des réunions spécifiques pourraient être instaurées, ou une communication pensée avec cet objectif (transmission multi-sites des ordres du jour et comptes-rendus de réunions?).

Les cadres doivent assurer plus de proximité avec les équipes et leurs membres ce qui passe par une plus grande présence effective auprès des équipes concernées (cadre MO / cadre en MF) afin de pouvoir informer/solliciter et l'être. Des échanges autour des personnes suivies et sur les rapports rédigés devraient être favorisés. Des réunions régulières et aux contenus quelquefois co-planifiés sont nécessaires. Certaines instances devraient être investies ou ré-investies par les cadres, compétents lorsqu'il s'agit de porter un avis du service ou de l'Administration pénitentiaire.

## II/ Politique de service et modalités de transmission des informations:

□ définir une politique de service cohérente, connue de tous

- Le principe : la Direction doit faire en sorte qu'une politique de service existe et soit connue de tous ses agents. Cette politique permet aux agents d'adosser leur pratique à un cadre et ainsi d'être plus efficaces lors de réunions partenariales ou avec les magistrats.

- En pratique : Face aux problèmes récurrents et persistants avec les JAP, il est nécessaire que le SPIP affiche une politique de service cohérente, débattue en équipe, solidement ancrée dans le droit et portée fermement par tous ses personnels.

Cette politique de service pourrait par exemple être définie lors de réunions trimestrielles encadrement/ CPIP (hors réunions d'antenne), sur des thématiques de type: rôle du P1; les écrits professionnels ; la mesure de 723.15 CPP ; l'accueil du public; les sessions collectives... Une

politique claire pour les SDF ayant une mesure de TIG à effectuer doit être déterminée, avec le cas échéant un outil de service à créer.

□ la détermination des objectifs utiles au service en impliquant l'ensemble de l'équipe

- Le principe : l'ensemble des membres du service œuvre à la détermination des objectifs du service, cette implication initiale permettant une meilleure connaissance des dits objectifs et donc un meilleur investissement dans leur réalisation. Ces objectifs sont UTILES en ce qu'ils ne se contentent pas de répondre à une commande déconnectée de l'environnement local (Quid du projet de service ? du POPS?)

- En pratique : il est nécessaire que la conception du projet de service et du POPS soit réalisé avec l'équipe ET communiqué de façon claire autour de ces objectifs de service dans des temps dédiés. Pour cela, il est nécessaire de consacrer des temps dédiés (bi-annuels?) à ces sujets majeurs et d'en assurer la traçabilité.

□ réunions de service

- Le principe : toute réunion, en plus d'un objectif clair (réunion informative, réunion participative...) a un ordre du jour, un temps défini, un public défini et un compte-rendu.

- En pratique : les réunions existent parce qu'elles ont un sujet. Or les sujets ne manquent pas au SPIP 14 (découpage des secteurs, évaluation du pôle de pondération, des postes mixtes, du poste « étranger », relations avec les JAP, actualité juridique, difficultés de fonctionnement dans telle unité...).

Les courriels multi-informatifs doivent être proscrits, à l'instar de ceux évoquant un sujet lambda et terminant par la fixation d'une date de réunion sans lien et donc difficilement identifiable.

Le nombre de professionnels présents lors d'une réunion, et le lieu doivent être adaptés à l'objectif énoncé. Pour les souhaitables rencontres ou retours de rencontres partenariales par exemple, l'audience peut potentiellement être large. Mais pour ce qui a trait au nécessaire débat et à la production (dont la forme devra être réfléchie et arrêtée), les petits groupes devraient être priorités, pour un temps spécifiquement dédié le cas échéant. Une communication adaptée, voire un pilotage, doivent être assurés par la direction à la suite de ces temps.

**Chaque réunion** doit être précédée d'un ordre du jour susceptible d'être enrichi par ses destinataires, et assorti de la diffusion des éventuels documents de travail utiles. Un point info/veille juridique systématique en début de réunion serait important, tout comme un temps de questions diverses en fin de réunion.

Chaque réunion doit être suivie de la rédaction d'un compte-rendu, diffusé dans les meilleurs délais par voie électronique, et durablement accessible au plus grand nombre. Cette exigence implique la désignation d'un secrétaire de réunion, la fixation de délais raisonnables, une définition collective des destinataires et un stockage adapté (donc facilement accessible, le COMMUN des serveurs – *ne pas oublier d'irriguer l'ensemble des sites* - semblant ici particulièrement indiqué sous réserve qu'il soit véritablement structuré en amont).

Les syndicats sont indépendants et ne devraient donc pas être considérés par la direction comme des vecteurs palliatifs de communication à l'équipe.

Enfin, la communication externe devrait autant que possible associer membres de la direction et de

l'équipe.

### **III/ espaces de travail et organisation**

#### les espaces de travail

- le principe : chaque agent dispose d'un espace de travail personnel constitué d'un bureau, d'un téléphone et d'un ordinateur relié au réseau dans un espace compatible a minima avec la norme AFNOR NF X 35-102.

- en pratique : du fait de la particularité et de la multiplicité des missions exercées dans les SPIP, la Direction s'attache à distribuer les locaux en cohérence avec les emplois, temps de travail et secteurs d'activité. Quand un déménagement est nécessaire, la Direction procède en amont à la présentation claire et détaillée des futurs espaces de travail à chaque étape de leur élaboration, entend les éventuelles remarques et observations des agents concernés et répond à tout questionnement.

En milieu fermé, les UI doivent bénéficier de locaux permettant d'accomplir leurs missions pleinement (box d'entretiens pour les familles, box en nombre suffisant en détention, place pour accueillir les partenaires, placards pour les activités culturelles). Par ailleurs, les UI ont besoin de conditions matérielles correctes : téléphones en nombre suffisant, répondeurs téléphoniques, ordinateurs en état de marche complet.

#### assurer le bon fonctionnement du service public

- Le principe : la Direction doit s'assurer d'une organisation de travail permettant le bon fonctionnement du service, en prenant en compte les réalités des moyens.

- En pratique : les dossiers uniques d'insertion doivent comporter l'ensemble des pièces nécessaires dès la prise en charge par un CPIP. Les horaires de permanence téléphonique du service doivent être en cohérence avec les capacités réelles de chaque unité (MO/MA/CP) à y répondre. Un répondeur doit être partout mis en place pour indiquer les horaires aux personnes qui appellent en dehors de ces horaires.

Il est nécessaire sur un établissement tel que la MA d'avoir un personnel administratif à temps plein pleinement dévolu à sa mission en MF, sans servir à compléter les vacances dans l'emploi du temps du MO.

#### la consultation de l'équipe pour une politique de service cohérente

- Le principe : la Direction doit systématiser la consultation de l'équipe et ainsi s'appuyer sur les ressources positives que sont les CPIP et autres professionnels du service en pluridisciplinarité. Ne pas prendre le risque de se priver de personnes-ressources pour de fallacieux motifs. La Direction doit croire à ce participatif, à la valeur ajoutée qu'il produit.

- En pratique : la Direction doit organiser et faciliter les espaces de travail, de réflexion (notamment sur l'harmonisation des pratiques professionnelles) et d'évaluation. Pour cela, la Direction doit utilement définir un calendrier d'espaces de travail, de réunions d'antenne (MO et MF, associer plus régulièrement l'antenne de Lisieux), de réunions de pôles (y

compris le pôle SDF), réunions MO, réunions MF (à titre d'exemple, une réunion d'UI une fois par mois semble être un minimum, loin d'être atteint aujourd'hui). En plus d'être régulières, ces réunions doivent être programmées au semestre pour faciliter la participation du plus grand nombre d'agents . Les réunions départementales, en plus d'être vecteurs d'informations générales, doivent également permettre de débattre de nos pratiques professionnelles sur des champs transversaux et pluridisciplinaires. Lors de ses temps d'échanges, la présence de tous les personnels du SPIP présents au service est important (PA inclus. Cela nécessite de prévoir un roulement du PA se trouvant à l'accueil).

□ la pérennité des actions entreprises.

- Le principe : lorsque qu'un sujet est abordé, il doit aboutir à la conception d'un écrit permettant d'enrichir la pratique des agents. S'arrêter au « milieu du gué » quand un travail de réflexion est entrepris engendre deux risques majeurs : la démotivation des agents et la confusion dans les pratiques professionnelles.

- En pratique : Un compte-rendu doit être systématiquement établi à l'issu de chaque réunion et, après consultation du CTS, des notes de service doivent poser une politique de service claire lorsque le sujet a été suffisamment débattu.

Ces compte-rendus, notes de service, fiches pratiques et autres formats doivent faire l'objet d'une diffusion, d'un classement et d'un archivage utiles en ce qu'ils doivent pouvoir être à tout moment aisément consultés et, à l'arrivée d'un nouvel agent, utilement distribués (cf supra).

□ Soutien technique et en proximité des équipes

- Le principe : la Direction doit pouvoir apporter une réponse à une difficulté d'ordre pratique ou juridique dans un délai raisonnable. Elle doit également être moteur dans la recherche et l'entretien du partenariat.

- En pratique : la Direction doit centraliser les différents textes législatifs et réglementaires pour pouvoir les transmettre immédiatement à un agent qui le demande, poser rapidement une question aux magistrats sur un point de droit en cas de difficulté, favoriser les interventions de l'ASS auprès des publics.

Le partenariat doit être relancé sur certaines thématiques. Par exemple en milieu ouvert, la Direction doit s'impliquer dans la recherche active de postes TIG et, en milieu fermé, doivent être relancés certains acteurs essentiels comme la CPAM, la CAF, l'Etat Civil, le Service des Impôts etc... pour permettre un meilleur accès aux droits des détenus. Enfin, les rencontres avec les partenaires institutionnels (services des établissements, SAP) nécessitent également une attention accrue de la direction. Enfin, les CPIP ne devraient pas être représentants de l'AP aux DC : c'est la place d'un directeur de représenter l'AP.

**L'équipe doit être votre interlocutrice pour la discussion et la mise en oeuvre de ces idées.**

**Caen le 16/12/2015**