Le 17 novembre 2014

La gestion de la pénurie en matière de ressources humaines : l'urgence d'un groupe de travail national

Le SNDP-CFDT a procédé à une enquête auprès de ses adhérent-e-s à la fin de l'été visant, au-delà du constat d'une réelle pénurie en matière de ressources humaines, à évaluer leurs modes de gestion et à proposer des solutions. Les résultats de cette enquête sont riches.

Un constat sans appel : la pénurie en matière de ressources humaines n'épargne aucune structure

S'agissant des besoins, les résultats sont significatifs mais malheureusement attendus :

- 100% des sondés estiment être confrontés à des vacances de postes chroniques dans leurs structures (vacances de surveillants : 60% ; de personnels administratifs : 53% ; de 1ers surveillants : 47% ; de majors : 35% ; d'officiers : 33% ; de CPIP : 23% ; de personnels techniques : 21% ; de DSP ou de DPIP : 20%) - l'un des DSP interrogés signale par exemple quatre vacances pour neuf postes dans son équipe d'officiers, ce qui demeure aussi dangereux qu'inacceptable ;
- L'absentéisme moyen de leurs structures s'élève à 14%, mais les écarts sont importants selon la structure et le territoire (4% au minimum et 25% au maximum) ;
- 69% des collègues interrogés ont mis en place un « mode dégradé ». Dans un quart des cas seulement, ce mode dégradé a été officiellement validé par l'échelon supérieur.

Les DSP et les DPIP en attente d'orientations clairement définies par leur hiérarchie

Pour faire face à cette pénurie, qui les concerne à la fois comme chefs de service (pour organiser le travail des fonctionnaires qui exercent sous leur responsabilité) mais aussi – et de plus en plus – comme agents (tant les vacances de poste de DSP et de DPIP sont désormais légion), les collègues développent de multiples solutions :

- Pour les cadres : répartition du travail entre les cadres restants (85% des sondés), aide par d'autres structures, grâce notamment aux mises à disposition (31%), recentrage de l'activité sur les seules priorités (25%), nomination de faisant-fonction (21%) ;
- Pour les non-cadres : recours massif aux heures supplémentaires (82%), découverte des postes (46%), utilisation de postes fixes pour couvrir des postes en détention (43%), réduction de l'activité de la structure (18%).

Ces modes de gestion sont décidés au niveau local, sans que des orientations soient données par la direction de l'Administration pénitentiaire.

Au contraire, la politique de **lutte contre les heures supplémentaires culpabilise les collègues** (*« je me fais taper sur les doigts par la DISP mais je n'ai pas le choix pour faire tourner l'établissement »*), et les oblige à recourir à des solutions qui ne sont pas toujours plus pertinentes. Ainsi se multiplient les services de nuit où l'on affecte un surveillant de moins qu'à l'effectif théorique, les rappels de postes fixes le week-end en dépit de leur charte des temps, ou des solutions plus radicales encore comme l'annulation d'extractions médicales ou la fermeture d'ateliers faute d'agents.

L'importance stratégique des organigrammes de référence

Le Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires réclame le respect des organigrammes de référence, et souhaite l'instauration de ceux-ci là où ils n'existent pas encore : personnels d'insertion et de probation, personnels administratifs, personnels techniques.

Des solutions empiriques éprouvées au niveau local pour faire baisser l'absentéisme

Au-delà des **efforts de recrutement** que doit encore consentir l'administration pour **ramener le taux de couverture des postes à 100%**, quel que soit le corps observé, le SNDP-CFDT estime qu'il est urgent de réduire l'absentéisme des personnels. Les chiffres sont à la hausse (14,1 jour de CMO/an/agent en 2010 ; 15,7 en 2011 ; 15,5 en 2012 ; 16,9 en 2013) mais nous ne sommes pas défaitiste et **des solutions existent** selon la grande majorité des collègues interrogés.

Certaines sont connues : entretiens avec la direction à la reprise de l'agent (43% des sondés), système de volante au retour du congé maladie (29%), pratique du trentième pour chaque absence injustifiée (29%), voire remise en œuvre du retrait de prime (21%).

D'autres sont plus originales : primes de présence, changement de service (du 12h vers le traditionnel, par ex.) ou retrait du poste fixe en cas d'absentéisme important, développement de la mobilité interne au sein de la structure (par l'usage de postes fixes à durée déterminée, par ex.).

L'effet conjugué de certaines de ces mesures permet d'obtenir des résultats dans plusieurs structures mais les collègues impliqués peinent à démontrer la pertinence de leur action, parfois contrariée par le jusqu'au-boutisme de certains partenaires sociaux ou le manque d'ambition de l'administration sur ce sujet certes difficile. De sa part, l'absence d'orientations, comme d'enthousiasme, ne laisse pas de nous interroger.

Inversement, la récente ouverture d'une étude sur les cycles de travail des personnels de surveillance, menée par un universitaire dans trois établissements pilotes, ne nous paraît pas être une réponse dynamique et rapidement opérationnelle.

Au total, les directeurs pénitentiaires préconisent, comme la majorité des fonctionnaires qu'ils encadrent, **plus de « justice professionnelle »** : afin de ne pas démobiliser les agents toujours présents, et préserver les intérêts de ceux qui sont réellement indisponibles, l'administration doit se donner les moyens de sanctionner les tricheurs, qui sont rares mais pervertissent le système actuel, surtout basé sur la confiance.

L'échec partiel des contrôles MEDICA-EUROPE (que 43% des répondants continuent néanmoins d'utiliser, parfois uniquement à titre symbolique et pédagogique) en est l'illustration. **Le SNDP souhaiterait d'ailleurs disposer d'un retour d'expérience chiffré de la DAP sur ce dispositif onéreux,** que d'aucuns décrivent comme totalement inutile (nombre de contrôles, nombre de cas où les CMO s'avèrent justifiés, nombre de reprises anticipées, à l'issue, etc.).

D'autres mesures, plus valorisantes, doivent être mises à l'étude, visant à une meilleure reconnaissance du travail, et à une meilleure cohésion des équipes. De même, la priorité actuelle donnée à la formation de l'encadrement aux risques psycho-sociaux peut constituer une piste intéressante, mais là encore, aucune harmonisation n'existe : certaines directions interrégionales demandent déjà à chaque structure de constituer un groupe de travail, d'autres ne donnent aucune consigne particulière et ne font pas fructifier le travail commencé en formation.

Dans cette optique, **93% des directeurs interrogés souhaitent l'ouverture d'un groupe de travail national visant à définir des solutions opérationnelles** pour faire face à la situation actuelle de pénurie dans le domaine des ressources humaines. La réflexion doit porter à la fois sur le taux de couverture des postes, sur les organigrammes et sur la lutte contre l'absentéisme, qui sont intimement liés.

Pour une prise de position claire de la DAP quant à la gestion de cette pénurie

Le Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires préconise l'ouverture en urgence d'un tel groupe de travail par la DAP. La matière est très sensible mais il n'est plus possible de laisser les directeurs pénitentiaires gérer seuls ce phénomène, sans soutien, sans réflexion de fond, sans orientations harmonisées, sans sécurité juridique.

Le SNDP y proposera de multiples pistes de réflexion, parfois éprouvées dans certaines structures pénitentiaires, parfois importées d'autres administrations. Surtout, il veillera à ce que les propositions de ce groupe soient opérationnelles, suivies d'effets tangibles, et dans des délais raisonnables.

Car il est désormais temps d'agir, avec courage et détermination.

P/ Le Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires

Fanny BOUCHARD et Alexandre BOUQUET

Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires - CFDT
46 avenue de Paris - 94800 Villejuif
Tél 06 87 23 65 14 E-mail : sndp.contact@gmail.com
www.directeurs-penitentiaires.org