

EXTRAITS

DIFFUSION STRICTEMENT LIMITÉE AUX

PARTICIPANTS AU SÉMINAIRE CEE

**Diagnostic préalable à l'aménagement et à la
réduction du temps de travail des personnels de
surveillance en établissements pénitentiaires**

20 DÉCEMBRE 2001

COMPTE-RENDU DES OBSERVATIONS RÉALISÉES À LA MAISON D'ARRÊT DE T.

Le présent compte-rendu fait suite à une journée organisée à la demande de l'ensemble des syndicats du Centre de Détention de T.

A 12h50, ce 27 juillet 2000, dix surveillants – appartenant à deux équipes distinctes qui se chevauchent sur cette faction d'après-midi - sont rassemblés autour du Chef de Détention de la MA. Celui-ci évoque un risque d'incidents graves dans l'après-midi, lequel nécessite un déploiement particulier de l'organisation. Deux détenus, qui étaient au Quartier Disciplinaire, en ont été extraits sur avis du médecin psychiatre, et vont réintégrer des cellules normales. Or ces détenus, multi-récidivistes connus, demandent à être placés dans la même cellule, ce que refuse le Chef de Détention, qui anticipe des réactions vives des intéressés lorsque sa décision leur sera notifiée. Il prévient les surveillants qu'il recevra les deux détenus récalcitrants l'un après l'autre en audience, et leur demande de se préparer à intervenir en cas de bagarre avec l'un des deux, particulièrement violent, mais sans toutefois – insiste-t-il – "se mettre en danger pour moi". En outre, le Chef de Détention décide de "doubler" la surveillance du Quartier Disciplinaire pour faire face à une éventuelle tentative de suicide. Pour faire face à ces différents risques, le Chef de Détention décide de découvrir des postes au mirador cet après-midi. Puis il évoque, sans commentaire, les détails, recueillis au téléphone, de l'agression au fusil à pompe, annoncée par la radio le matin, dont a été victime un surveillant de la Maison d'Arrêt de Saint-Etienne : "la main a failli être amputée, mais elle ne le sera pas; le genou est éclaté". "Ce n'est pas un coup de colère, c'est une attaque à main armée avec préméditation".

Le consultant est confié à deux surveillants de détention au 2° étage. Dès leur arrivée au kiosque de l'étage, ceux-ci consultent le cahier de consignes sur lequel est porté le nombre de détenus par aile : 29 à l'Aile Droite, 29 à l'Aile Gauche.

Chaque surveillant procède dans son aile au "double appel" : coup d'œil à l'œilleton de chacune des 20 cellules des deux ailes. Les détenus sont entre 1 et 3 par cellule. "Mini-accrochage" à l'aile droite avec un détenu qui proteste contre le geste du surveillant ouvrant et refermant sèchement la porte pour arracher ce qui obstrue l'œilleton - une carte postale : "ils savent très bien qu'il est interdit de boucher l'œilleton, c'est une petite provocation qui appelle forcément un geste d'autorité".

Un Premier Surveillant vient donner ses consignes. Il avertit qu'il y aura cette après-midi deux extractions-hôpital, dont l'une n'était pas prévue. Le "disponible" et lui-même - puisqu'un Premier Surveillant doit être présent dans toute extraction - seront mobilisés. Le Gradé précise que l'autre Premier Surveillant, affecté au Service des Agents et aux Transferts est déjà parti en transfèrement à Lyon. En conséquence, non seulement il n'y aura pas de relève mirador mais le poste de l'UVP - Unité de Vie Particulière, pour les semi-libres -, au sous-sol, sera également découvert. L'un des surveillants critique ces dé-couvertures : si l'on respectait l'organigramme, dit-il, il devrait y avoir dix Premiers Surveillants - or qu'il n'y en a que 8, dont 2 pour le Greffe et les Transferts, soit 6 seulement pour la détention, et c'est - comme le montre cette après-midi - insuffisant.

13h20 : ouverture des cellules de l'Aile Gauche pour la promenade. L'opération dure environ 8 minutes. Alignés et comptés dans le couloir, les détenus sont "envoyés" par un escalier en colimaçon, à la sortie duquel ils seront "réceptionnés" par les surveillants de promenade. A l'issue de cette opération sans incident, les deux surveillants d'étage se retrouvent un instant avec le consultant. Ils évoquent les deux détenus récalcitrants, les audiences prévues et la surveillance qu'ils devront faire pendant ce temps. Curieusement, le déplacement des deux détenus sortis du QD sur avis médical les soulagera d'une tâche, puisque "on est censé aller au Quartier voir ce qui se passe toutes les demi-heures", lequel QD se trouve de l'autre côté de la cage d'escalier. Ils précisent à propos du QD que "c'est un gouffre à personnel".

↳ Les horaires de travail et la polyvalence entre les postes

Absence de mouvements jusqu'à 14 heures. Les surveillants expliquent au consultant que l'été est toujours chaud à tous égards. Il y a la température extérieure, mais aussi l'arrêt, pour cause de vacances des intervenants extérieurs, de la plupart des activités qui scandent habituellement la journée des détenus. B et D ne font pas partie de la même équipe. Il est d'ailleurs rare qu'ils se retrouvent ensemble. Chacun explique l'organisation des congés, des horaires et des affectations.

B. revient d'un RH. Cette année, ses vacances d'été étaient programmées pour août. Il a permuté avec un collègue et pris ses congés d'été en juillet. A son retour il s'est vu affecter au 2° Gauche : "c'est très dur à gérer, beaucoup de surveillants en ont ras le bol du deuxième gauche".

D. quant à lui en est à sa deuxième après-midi consécutive. Il quittera à 19h, reviendra le lendemain matin puis le lendemain soir avant d'attaquer la nuit. Ce cycle Soir/Soir/Matin-Nuit/RG/RH est régulier. Certains mois, toutefois, en fonction du nombre de jours que compte le mois, de la synchronisation du cycle de travail avec le mois calendaire, et des besoins - en moins ou en plus - du service, D. fait un Matin sans Nuit ou une Nuit sans Matin, car "sinon je serais en heures supplémentaires"; ou bien, à l'inverse, le compte d'heures n'y est pas et une après-midi est remplacée par une journée entière, de 8h à 12h et de 14h à 18h.

Lorsqu'il est de journée, l'activité du surveillant n'est pas la même qu'en équipe alternante, elle est plus spécialisée : le surveillant de journée "fait" tantôt les parloirs, tantôt les promenades, tantôt les mouvements, tantôt l'échauguette (surveillance du sport et des ateliers) : "en été, on fait pas mal de journées". Ces changements d'horaires, généralement annoncés "à peu près une semaine à

l'avance", ont été relativement peu nombreux cette année : 4 ou 5 depuis le début 2000 pour B., 2 ou 3 par mois en moyenne pour D. qui les a notés sur un petit carnet : "à part ça, le rythme est à peu près régulier sur l'année". Cette année 2000, comme tous les deux ans, D. n'aura pas de congés d'été coïncidant avec les vacances scolaires de ses enfants. "Une semaine en avril, trois semaines en juin, une semaine en novembre".

14 heures. Les "intervenants extérieurs" ne sont pas tous en vacances fin juillet. Visites de médecins, dentistes, kinésithérapeutes, prêtres, visiteurs de prison, de même que les parloirs - parloirs avocats, parloirs gendarmerie, parloirs famille - se poursuivent. Trois détenus sont sortis de leur cellule pour aller chez le dentiste, chez le kiné, au Parloir Avocat. Ils sont accompagnés jusqu'à la cage d'escalier : les surveillants du rez-de-chaussée les "récupèreront". Ces mouvements expliquent la plupart des appels téléphoniques dans le kiosque des surveillants, un toutes les dix minutes en moyenne pendant le temps de la faction.

14h03 : ouverture de trois nouvelles cellules pour des détenus qui vont chez le médecin.

14h05 : annoncé par téléphone, un détenu "envoyé" du RDC est raccompagné à sa cellule par B. bien que ce soit l'aile de D. : "je t'ai rentré X". Nous parlons de l'attrait respectif des différents postes pour chacun d'eux. B. explique qu'il préfère faire les mouvements et qu'il a peu d'échanges avec les détenus - sinon un rituel "bonjour détenu" auquel répond un non moins rituel "bonjour surveillant" au début de la faction. Mais à l'inverse, la solitude lui pèse énormément : B. ne supporte pas le mirador, où, par malchance, il s'est trouvé affecté au retour des obsèques de son père, en avril dernier : "au mirador, on cogite tout seul derrière sa grille, c'est très énervant". Plus âgé que D., il supporte de moins en moins la nuit - "je suis dérégulé, ça me fout en l'air" -, les changements d'horaires et surtout de rythme des repas.

D. paraît s'adapter beaucoup mieux aux différents postes et horaires : "les postes les plus durs, c'est ceux où l'on est tout seuls ou à l'inverse ceux où l'on est tout le temps au contact des détenus, mais le plus dur c'est de faire tout le temps la même chose". Reprenant son petit carnet depuis le mois d'avril, D. pointe : "Parloirs, 2° gauche, 2° gauche, Échauguette, Promenade, 2° Gauche, 2° Droite, Rez-de-chaussée gauche, Mirador ... hier, j'étais dispo., on ne sait pas ce qu'on va faire quand on est dispo, les mouvements, les parloirs". La nuit ne le gêne pas, "du moment qu'on a des temps de repos après". D. conclut : "une seule chose est sûre, c'est qu'un surveillant qui ne va pas du tout en détention, c'est mauvais".

↳ Les relations avec les détenus

14h10 : le Chef de Détention vient à l'étage pour les deux fameuses audiences : cela évitera d'avoir à faire descendre les détenus dans son bureau, donc des mouvements supplémentaires; et cela permet aussi que les surveillants, sans quitter leur étage, puissent avoir un œil sur ce qui se passe pendant l'audience (la raison pour laquelle cette audience a lieu au deuxième étage est extrêmement significative : l'économie de mouvements est au cœur de l'organisation réelle du travail. La "charge de travail" est souvent assimilée à la fréquence de ces mouvements, qui est en croissance, notamment en Maison d'arrêt, d'où une augmentation de la pénibilité "physique". Mais la pénibilité "psychologique", liée à des tensions de ce type, est évidemment plus difficile à cerner. Ainsi, il est notoire que ce détenu est extrêmement énervé et impulsif, un de ceux qui sont "sans limites"). Aussi les deux surveillants de l'étage vont-ils délaissé leur kiosque et découvrir les ailes pour se relayer, pendant tout le temps de l'audience, qui durera plus d'une heure 30, derrière la vitre de la petite salle carrée équipée d'un bureau et de deux chaises, de façon à prêter main forte à leur chef en cas de nécessité.

14h32 : le Surveillant de l'aile droite, D., se rend sur la coursive suite à l'appel d'un détenu, signalé par un voyant rouge. Il ouvre une cellule, puis une autre. A son

retour, D. expliquera l'affaire : il y a depuis quelques jours un détenu italien qui ne parle pas français; il n'avait sur lui que des Deutschmark au moment de son arrestation, donc impossibilité de cantiner. Le surveillant ne comprenait pas ce que l'italien lui disait, or il se trouve qu'un albanais d'une cellule voisine a proposé de servir de traducteur. Le surveillant a donc pu savoir que l'italien serait en attente d'un mandat en francs. Il appelle la comptabilité : "le mandat est arrivé, je le lui dirai après son retour de promenade".

14h35 : un détenu a allumé son voyant rouge. Il s'agit d'un "jeune adulte" (certains d'entre eux, nous explique-t-on, sont affectés au Quartier Mineur, cependant que d'autres, les plus "encadrables", sont normalement placés avec des détenus adultes). L'appel a trait à la commande d'une Play Station, dont l'achat a été hier refusé par la Comptabilité. En attendant le mandat qu'il dit recevoir d'un jour à l'autre, ce détenu est autorisé à aller en permanence en Salle Polyvalente : "c'est exceptionnel", dit le surveillant, qui précise : "il faut toujours arranger la sauce".

Ainsi se dérouleront, au cours de l'après-midi, plusieurs autres évènements qui manifestent une proximité du surveillant avec des détenus : le surveillant rend des services personnalisés.

14h50 : "dans dix minutes, on rentrera le deuxième droite et à 15 h 15 on fait sortir les autres en promenade". Les détenus rentrés de promenade iront en Salle Polyvalente. C'est dans cette salle polyvalente qu'a été placé, au terme de son audience avec le Chef de Détention, l'un des deux détenus récalcitrants (vers la fin de l'après-midi, les surveillants lui trouveront et l'aideront à porter un frigo et une télé qu'ils conservent dans un placard, honorant malgré l'horaire tardif - et donc la fermeture de la cantine - la promesse du Chef de Détention d'une cellule normale et équipée - contre celle du détenu de ne pas tenter de se suicider). L'audience du détenu le plus dangereux durera plus d'une heure. Qui sont ces détenus ? "on ne connaît pas leur affaire, seulement leur durée de condamnation lorsqu'elle est prononcée; d'ailleurs, insiste l'un des surveillants, "moins j'en sais sur le détenu,

mieux je me porte, et puis on n'est pas là pour juger". Y-a-t-il une fréquence régulière de ce genre d'incidents ? Il y a la nuit, les périodes de fêtes - Noël, Fête des Mères ... - et les moments d'avant et après les Assises : c'est les moments les plus durs, où la tension atteint son paroxysme. Dans ces cas-là, les surveillants, nous explique-t-on, n'ont guère d'autre arme à leur disposition que le sifflet. En vérité, affirme D., "notre principale arme pour assurer la sécurité, c'est de s'entendre entre collègues".

↳ L'UFAP, l'organisation en équipe et les U 12

15h15-16h45 : le consultant s'absente de l'étage pour aller rencontrer trois représentants syndicaux locaux de l'UFAP. Ceux-ci ont préparé une liste des postes constamment ou fréquemment découverts : le poste avancé à l'entrée de la Maison d'Arrêt (ce poste est en quelque sorte tenu, par défaut, depuis le poste avancé de la Maison Centrale, situé à une vingtaine de mètres, de l'autre côté d'une petite placette); la grille de détention, les mouvements ... Il manque également des postes et des agents au Greffe - où il n'y pas plus qu'un seul Premier Surveillant -, au Service Général, à la Cuisine, aux Parloirs, aux Ateliers, au QD, pour les extractions et transfèvements ...

Le consultant tente de recentrer l'entretien sur l'organisation du temps de travail. Les syndicalistes commencent par affirmer qu'ils défendront à tout prix l'organisation en équipes, et dénoncent les nouvelles formes d'organisation du travail mises en place, selon eux, pour pallier artificiellement au manque d'effectifs.

Ainsi l'horaire dit U 12, pratiqué notamment au Quartier Mineur, au Quartier d'Isolement et au Greffe, est-il très critiqué par les représentants locaux de l'UFAP. Ceux-ci rappellent que ce régime de travail de jour, mis en place à la suite du rapport BRASSENS de 1995, devait, avait dit la direction locale d'alors, être mis en

place pendant une durée expérimentale de ... six mois, or il s'est installé définitivement sans qu'aucune évaluation n'en ait été jamais faite. Le responsable local indique que 12 heures pendant 7 jours supposeraient 84 heures-agents, or il n'y a au budget qu'un seul poste de 39 heures (réparti, il est vrai, sur 3 agents) : "dès qu'il y a une absence, on pique dans les équipes de détention". Le représentant de l'UFAP ajoute que, selon lui, "personne ne veut aller au Quartier Mineur". L'utilisation des U 12 au Sas Véhicules est critiquée de la même façon : "ça n'apporte rien aux copains", et cela restreint l'espace des postes entre lesquels les surveillants de détention peuvent circuler : "ce qu'on voudrait, plutôt que des U 12, c'est un poste de matin et un poste d'après-midi, ce qui permettrait à tous les surveillants de tenir ces postes, et pas seulement à quelques uns".

Quel est le vécu des surveillants volontaires sur ces nouveaux postes fixes ? Le consultant aura l'occasion, le lendemain matin, de recueillir la position d'un surveillant du Quartier Mineurs. Volontaire, affecté depuis dix-huit mois après divers autres postes au mess, à la Centrale, en détention, ce surveillant, F., se vit "complètement à part". Il ne voit pratiquement jamais ses collègues, fût-ce celui avec lequel il partage le poste : ils se téléphonent à peu près deux fois par mois depuis leurs domiciles respectifs pour se transmettre des consignes à propos de tel ou tel jeune. Ce surveillant précise qu'il a demandé à ce qu'une journée mensuelle soit faite en doublon de façon à harmoniser les pratiques, mais cela leur a été refusé. Ayant à charge une dizaine de jeunes - 11 actuellement - le surveillant du Quartier Mineurs travaille de 7h à 18h avec une coupure de 1h30, et ce quinze jours par mois en 3/2 (3 jours de travail, 2 jours de repos). Cela fait moins d'heures que les collègues, convient-il : "nous avons proposé de faire un transfèrement en plus pour arriver au même nombre d'heures mais cela ne s'est jamais fait" (pourquoi cela ne s'est-il pas fait ? une telle redéfinition de l'organisation du travail, où le surveillant "compose" son poste en additionnant différentes fonctions, "à la carte", serait-elle irréalisable ? se demande le consultant).

Le surveillant du Quartier Mineurs aime bien les postes individuels. Celui du Quartier Mineurs possède une autre caractéristique : on y travaille en survêtement et non en tenue. "Ne plus porter l'uniforme" est le principal avantage du poste aux yeux de F., avantage associé à la place qu'y occupe le sport. Le sport, c'est "ce que préfèrent les jeunes - en particulier la musculation, mais aussi le foot et le judo" et "au sport, ils nous voient différemment". C'est là, précise F., que l'on passe imperceptiblement du vouvoiement au tutoiement : "c'est une étape importante". Un autre avantage du poste est qu'on n'y fait pas la nuit; en revanche, on travaille 2 week-ends complets par mois contre 1 seul WE non travaillé par mois, lorsqu'on est en équipes. Les deux surveillants du QM choisissent le moment de leurs congés d'été, trois semaines en juillet ou août : c'est alors qu'intervient un troisième surveillant qui fait des remplacements : "comme la plupart des surveillants, les remplaçants ne veulent pas faire que les mineurs". Or, souligne F., "il est important que les mineurs aient toujours les mêmes personnes en face d'eux".

Le système des U 12 reste, explique F, un système marginal. A la MA de T., il ne concerne que cinq surveillants, à des postes concernant des détenus qui ont besoin de repères stables, ainsi qu'au Greffe et au Sas Véhicules. Pratiquer les U 12 en détention "normale" impliquerait une journée trop longue en détention et cela supposerait en outre qu'il y ait une équipe spécialisée de nuit. Peut-on imaginer un mélange des deux systèmes ? Selon F., même si les changements d'affectation sont quasi-quotidiens, il existe une coupure de fait entre deux catégories, les surveillants qui sont toujours en détention, et ceux qui ne supportent plus de "se prendre la tête avec les détenus", et préfèrent à la limite ne faire que du mirador.

Pourquoi en effet les principales organisations sont-elles si attachées au travail en équipes ? Pourquoi des préconisations émises depuis des années dans différents rapports - RONZE (1990), CHRISTOL-Consultants (1992), BRASSENS (1995) - visant à favoriser par de nouvelles organisations la fonction d'insertion des détenus, ce qui suppose une moindre rotation des surveillants afin que ceux-ci

aient "le temps de (les) connaître et d'apprécier leur comportement", pourquoi ces préconisations paraissent-elles avoir eu si peu d'effets ?

On ne s'interroge pas assez – nous semble-t-il – sur ce qui fait "tenir" l'organisation en équipes alternantes et polyvalentes, que certains jugent anachronique et voudraient remplacer par une organisation spécialisée censée permettre de nouer des liens durables avec les différentes populations pénales. Une hypothèse explicative de l'attachement au travail en équipes, inspirée des approches psychopathologiques, paraît d'autant plus plausible que les propos des surveillants B. et D. recourent la position de l'UFAP : même battu en brèche en pratique – puisque, comme on vient de le voir, des surveillants veulent sortir ou sont écartés de la détention – la polyvalence de tous les surveillants entre tous les postes est ce qui permet, en principe, d'éviter la spécialisation répétitive, synonyme de solitude dans certains postes, de face à face constant avec les détenus dans d'autres. Ce principe théorique de polyvalence offre une apparente garantie d'équité des affectations de tous les surveillants, de non-différenciation des surveillants entre eux. Le principe de polyvalence assure ainsi une apparente égalité de traitement des membres du corps des surveillants, il est le garant d'une "unité" favorable à sa capacité de résistance aussi bien face aux détenus - pour assurer la sécurité - que face à l'administration - pour faire prévaloir des revendications. Confrontés à cette hypothèse, les représentants de l'UFAP de la Maison d'Arrêt de T. soulignent que la polyvalence permet de limiter dans le temps quotidien des relations qui sont angoissantes avec les détenus, angoisse d'autant plus vive que le surveillant est parfois seul à son étage : "6 heures c'est déjà beaucoup". Au delà de cet "avantage" en termes de sécurité pour le surveillant, ces observations montrent surtout que l'organisation en équipes alternantes et polyvalentes, même incomplète, offre une souplesse qui permet de faire face aux aléas incessants, de redéployer en permanence l'équipe aux moments et sur les lieux où se manifestent des tensions critiques. Cette organisation n'est certainement pas optimale, mais elle a en tout cas une vertu constatable empiriquement : elle permet de gérer les aléas. Ces différentes raisons suffisent à comprendre l'attachement "viscéral" à l'organisation en équipes, ainsi que le souci des surveillants et de leurs représentants d'avoir droit au chapitre en ce qui concerne l'organisation.

↳ Retour sur les relations surveillants-détenus et les rôles du surveillant

16h45 : retour du consultant au kiosque du deuxième étage. Comme à l'habitude, les surveillants ont effectué sondages des barreaux et fouilles de cellules pendant les promenades. Les détenus de l'Aile Droite finissent de remonter : "ça a été calme, les mouvements habituels, pas d'incidents notoires". L'un des détenus est trempé de sueur et demande une douche. "Non, la douche, c'est le matin". Le surveillant D. commente : "les douches c'est trois fois par semaine le matin à partir de 7h45 et après le sport encadré. On ne peut pas faire d'exception. Mais il est vrai qu'on en fait de temps en temps. Le surveillant est chef de son aile, il a sa petite marge de manœuvre. Celui qui travaille aux ateliers ou l'auxiliaire qui coupe l'herbe, s'il demande une douche et que j'ai le temps, je la lui donne, sa douche".

Une discussion s'engage à nouveau sur les demandes singulières et le temps consacré par les surveillants à des échanges avec des détenus. B. estime qu'il a des discussions de 3 jusqu'à 10 minutes avec les détenus - quand ça ne va pas, quand ils n'ont pas de nouvelles ou des mauvaises nouvelles de leurs proches. D. se dit plus engagé dans des discussions avec des détenus : "on est aussi un peu éducateurs". Il précise : ""en Centrale on n'a aucune communication avec les détenus; ici je préfère, on parle beaucoup, de tout, de rien, on écoute surtout, il faut prendre ses distances ... le détenu en Maison d'Arrêt pense à l'extérieur, et le surveillant c'est un contact avec l'extérieur".

17h30 : c'est l'heure du retour en cellules pour tous les détenus - à quelques minutes près qui paraissent "grignotées" sur l'horaire. Revenus de promenade, ceux-ci ont passé quelques heures en salle polyvalente. Avant la distribution des repas, il y aura encore quelques mouvements jusque vers 18 heures, notamment pour l'infirmerie.

18h. La distribution des repas commence; D. est accompagné d'un auxiliaire (le consultant se demande : qui accompagne qui ?) La présence d'un surveillant pendant la distribution des repas, m'explique D., est indispensable car "il faut que tout le monde mange, or les détenus ont en prison les mêmes méthodes qu'à l'extérieur, il n'y a pas beaucoup de place pour les faibles. Ce n'est plus ici le rôle d'un éducateur que nous jouons, c'est celui d'un ilôtier".

18h07-18h17 : c'est le temps qui s'écoule entre la fin de la distribution des repas et la récupération des plateaux. Sur l'aile Droite du 2^o étage, trois détenus ont refusé ostensiblement les plateaux-repas : ils se font la cuisine eux-mêmes. Quelques autres les rendent à peu près intacts. Un détenu profite de l'ouverture de sa cellule pour se faufiler lestement derrière le chariot, et de là gagner une cellule au bout du couloir, où se tient une discussion aboutissant à des échanges de compact-discs par dessous la porte : D. laisse faire. Il me dit : "le détenu, ça l'occupe de transgresser les règles. Celui-là dormira mieux cette nuit. Mais ils ont besoin du surveillant pour leur cadrer les règles".

18h20 : D. vérifie l'effectif à travers les œillets et jette un coup d'œil dans les douches. L'après-midi de la journée de détention s'achève. Après des annotations sur le cahier de consignes et un bref passage chez le "bricard", les deux surveillants quittent l'étage à 18h45. Un dernier incident survient, que signalent des chocs sourds et répétés. Six surveillants s'engouffrent dans l'escalier qui mène au 3^o étage : ils y seront rejoints vers 19h par des surveillants de piquet. Un détenu s'est tailladé les veines (amené à l'infirmerie où lui seront prodigués des soins, il refusera le lendemain matin de réintégrer sa cellule, menaçant les surveillants à l'aide d'un instrument contondant et les obligeant à une intervention musclée qui se soldera par un enfermement au QD).

18h50 : passation de consignes et appel des surveillants arrivant pour la nuit. Mobilisé par l'incident du 3^o, le Chef de Détention fait une brève apparition. Il revient, comme il l'a fait à la relève de 13h, sur l'agression de Saint-Etienne.

"On a fait des prouesses aujourd'hui", s'exclame le chef de détention, qui s'accorde un temps de repos au mess vers 20h : "le directeur en vacances, un Premier Surveillant en transfèrement, deux extractions-hôpital, quatre surveillants absents, sans compter les quatre surveillants qui sont sur des postes aménagés sans aucun contact avec la population pénale ... il s'en est fallu de peu que je prenne sur un poste fixe, tel que la Buanderie".

Est-ce qu'on a la bonne organisation ? "Je suis convaincu de l'intérêt de la polyvalence, qui permet les remplacements, une moindre routine, de mélanger les tâches gratifiantes et les tâches ingrates ... mais j'ai aussi conscience de ses limites : cerner, connaître, s'habituer à une population pénale est tout aussi nécessaire". Sans doute, précise le Chef de Détention de la Maison d'Arrêt de T., faudrait-il mélanger les deux et introduire de la polyvalence par secteurs. Quoi qu'il en soit, il y a lieu selon lui de progresser dans la reconnaissance ce que font les agents : en effet, il n'y a aucune sanction positive des faits et des comportements exceptionnels, aucune reconnaissance ni de l'assiduité, ni de la qualification, ni de la compétence, ni du comportement, : "il faudrait une reconnaissance du professionnalisme en situation critique ainsi que du service apporté au détenu".

CONCLUSIONS D'ÉTAPE DU CONSULTANT À L'ISSUE DE L'OBSERVATION À LA MAISON D'ARRÊT DE T.

Les observations réalisées à la MA de T. conduisent le consultant à recommander aux partenaires de la future négociation sur l'ARTT d'éviter toute schématisation outrancière.

Le rapport BRASSENS de 1995 présentait cette nouvelle forme d'organisation du travail que sont les U 12 comme "une innovation majeure". La création de ces postes de jour faisait en effet, en quelque sorte, "d'une pierre deux coups" :

- d'une part, elle constituait une réponse au "surcalibrage des équipes par rapport aux postes de nuit". Ce service de jour générait moins d'heures de nuit - ces heures jugées "improductives" - que les équipes : les U 12 permettaient de ce fait une utilisation plus efficiente du personnel ;

- d'autre part, elle introduisait - toujours selon les termes du rapport BRASSENS - "une véritable rupture" ouvrant la voie à "une conception moderne du service pénitentiaire", dans la mesure où une telle forme d'organisation entraînait une plus grande amplitude journalière du face à face entre des surveillants et une population pénale. En ce sens, ces nouvelles formes d'organisation permettaient une utilisation plus efficace du personnel au regard d'un objectif de plus en plus affirmé de réinsertion, et non plus seulement de garde.

Or les partenaires sociaux paraissent avoir réduit, chacun dans son optique, les nouvelles formes d'organisation à l'une seule de ces deux dimensions.

Les uns les ont réduites à des dispositifs mûs uniquement par une recherche d'économie de personnel et d'efficience, les autres ont eu tendance à les considérer

comme le moyen privilégié, voire le seul moyen pour faire prévaloir l'objectif de réinsertion et donc une meilleure efficacité du service pénitentiaire.

Dans les années qui ont suivi la publication du rapport BRASSENS et jusqu'à aujourd'hui, cette deuxième manière de voir les nouvelles formes d'organisation du temps de travail et du travail a pris de l'essor : ainsi le récent rapport de la Commission d'Enquête du Sénat conclut-il à la nécessité de modifier en profondeur l'organisation du travail des surveillants en augmentant les postes fixes, car "le travail du surveillant nécessite un suivi du détenu, qui ne peut être assuré que si le surveillant est affecté à une section ou à un usage déterminé".

Plus largement, le rapport BRASSENS avait amorcé un tournant important en affirmant avec force que "l'organisation et la gestion des services pénitentiaires (étaient) particulièrement obsolètes". Or tout se passe cinq ans après comme si l'on avait laissé de côté l'affirmation d'une *gestion* obsolète, et qu'on n'en avait retenu que l'obsolescence de l'aspect *organisation*. Ce rapport avait également ouvert un champ de réflexion en montrant le lien entre les formes d'organisation du temps de travail et les formes de relation entre surveillants et détenus : or tout se passe également, cinq ans après, comme si ces nouvelles formes d'organisation étaient porteuses de tous les bienfaits, à l'inverse de l'organisation en équipes associée à tous les maux.

Les observations menées à T. mettent en cause cette caricature. Il n'y a pas d'un côté - dans l'organisation en équipes - des relations anonymes centrées uniquement sur une fonction de garde et de l'autre - dans l'organisation en services de jour - des relations "personnalisées" centrées uniquement sur une fonction de réinsertion. Ce que montrent en particulier ces observations est que l'organisation en équipes laisse place à des relations personnalisées, qu'il s'agisse de la régulation de situations critiques ou de services rendus personnellement à des détenus. Elles montrent également que l'organisation en équipes et la polyvalence des surveillants, qui en est le corollaire, maintiennent une certaine

souplesse favorable à la gestion des incidents, donc à une certaine maîtrise du "climat" de la détention, et finalement à la sécurité.

Plutôt que d'opposer de façon par trop schématique organisation en équipes alternantes et organisation en services de jour , il convient sans doute de considérer, avec le Chef de Détention de la MA de T., que la part de relation personnalisée dans l'activité du surveillant doit être mieux valorisée; que le changement de l'organisation du temps de travail peut être l'un des moyens de cette revalorisation, mais sans doute pas le seul; et surtout, que la multiplication des postes de jour ne saurait, de façon automatique, modifier les formes de relations entre surveillants et détenus : elle peut même, dans certains cas, conduire à l'inverse du but recherché, lorsque les relations surveillants-détenus deviennent trop dures.

Il convient enfin de considérer l'aspect de recherche d'efficacité qui sous-tend pour une part le développement des postes de jour : ceux-ci permettent, même si ce n'est pas leur seul objectif, de limiter le nombre de nuits travaillées, attendu que la nuit est souvent considérée comme du temps sous-utilisé. La nuit serait, aux yeux de certains, une sorte d'"avantage acquis" par les surveillants - parce que le temps de nuit fait l'objet d'une prime, parce que 6h seulement sur 12 sont "actives" ... - auquel ne correspondrait aucun service tangible - ou fort peu - pour le détenu et plus largement pour l'institution. Les observations menées par le consultant pendant la première partie de la nuit à la MA de T. conduisent là encore à éviter toute assertion rapide. Qu'avons-nous en effet constaté entre 19h et 1h du matin ?

- affectés aux rondes et aux miradors, les surveillants de nuit ont des fonctions analogues à celles tenues le jour au même poste, mais dans des conditions particulières : le rondier a une fonction de contrôle par œillette - ce qui lui vaut parfois des injures des détenus, comme nous avons pu le constater au Quartier Mineurs - qui sert notamment à la prévention de tentatives de suicide (qui ont souvent lieu la nuit) ; le surveillant du mirador a, comme le jour, une fonction

évidente de sécurité périmétrique : cette fonction est considérée comme spécialement fatigante la nuit, dans la mesure où la vigilance s'exerce dans des conditions particulièrement inconfortables en raison de la sollicitation des yeux par l'alternance lumière-obscurité et de l'exiguïté du local ; quant au pupitre central, où sont assurés le contrôle sur écran de la grille de détention ainsi que la gestion des alarmes, il s'y effectue une activité relativement moins éprouvante parce que moins isolée;

- ces fonctions sont tenues alternativement pendant trois rotations de deux heures chacune (il en sera de même pendant la deuxième partie de la nuit) : les surveillants de nuit, dont quatre sont "actifs" cependant que quatre autres sont en piquet, alternent entre rondes, miradors (deux) et PC. Or le consultant a constaté que les surveillants en piquet pendant la première partie de la nuit n'ont pas dormi : d'abord mobilisés par l'incident de 19h (la blessure volontaire d'un détenu dont nous avons fait état), ils passeront l'essentiel de leur temps de piquet au pupitre central, échangeant avec leur collègue des commentaires à propos des événements de la journée, en prison et à l'extérieur : ainsi le pupitre central et la nuit apparaissent-ils comme un lieu et un moment privilégié d'échange entre les surveillants, un espace de répit entre des moments de vigilance, espace-temps dont la valeur en termes de socialisation est importante même si elle n'est pas quantifiable.

Ces remarques du consultant se trouveront, après notre visite à T., appuyées par la lecture d'une récente note émanant du Bureau des Personnes Placées sous Main de Justice (PMJ1).

Cette note relative à "l'évolution des missions des personnels de surveillance"¹. analyse la dualité des fonctions de surveillance. Constatant la récurrence des

¹ "L'évolution des missions des personnels de surveillance", Note du Bureau PMJ 1, réalisée par J. GROUMAN et L. CIRBA à l'issue du Séminaire organisé par la D.A.P les 7 et 9 décembre 1999

mouvements protestataires de surveillants, qui témoignent non seulement de revendications matérielles et statutaires mais traduisent, plus fondamentalement, une crise identitaire, ce document souligne "la méconnaissance de leur rôle relationnel, qui représente une part importante de leur travail et souvent celle qui leur donne le plus de satisfaction". Ce rôle s'est réduit avec la multiplication des intervenants extérieurs, qui peut donner l'impression – selon l'expression de syndicalistes, et l'on retrouve cette idée dans le récent rapport du Sénat – qu'il y aurait dans les prisons les "gentils socio-éducatifs" et les "méchants surveillants", ces derniers étant réduits à des "porte-clefs". En réalité, montre cette note basée sur des résultats de recherche, *ce rôle relationnel reste très présent mais il n'est pas reconnu*. L'organisation relève d'une conception instrumentale qui ignore la part d'appréciation des situations et de responsabilité mise en œuvre par les surveillants. Ne serait ce que parce que son élaboration a mobilisé plus de 2000 agents, le référentiel emploi-formation de 1992 constitue un progrès dans l'identification des compétences mises en œuvre. De la même façon, l'expérience de la mise en œuvre du PEP montre que "la relation du personnel de surveillance avec les détenus peut être en soi un outil de valorisation du métier" du surveillant.

La note indique qu'"il semble possible de dissocier dans l'organisation du travail les fonctions relationnelles du personnel de surveillance de la (fonction de) surveillance périmétrique". Le Bureau PMJ 1 définit la fonction de sécurité du surveillant comme celle d'un "agent de sécurité périmétrique", n'impliquant pas pour les agents de relation continue avec les détenus; et la fonction d'accompagnement du surveillant comme celle d'un "agent de proximité", "premier degré de l'autorité, celle qui, proche du détenu, l'entend, l'écoute, s'adresse à lui et lui répond". Le renforcement de cette fonction suppose l'existence d'un collectif de travail, la construction d'une relation directe avec la hiérarchie, la continuité de l'action, des temps d'échange et de supervision. De ce point de vue, la caractéristique notable de l'organisation du travail des personnels de surveillance, à T. comme ailleurs, est l'absence de formalisation de ces temps de

coordination qui, pour autant qu'ils existent, restent dilués dans l'organisation empirique du quotidien.

Le risque, conclut la note du Bureau PMJ1, est que la dualité des fonctions du personnel de surveillance ne se traduise par un clivage, par la juxtaposition des fonctions qui seraient tenues par des personnels différents, ce qui serait source de division du corps : tel est le cas actuellement d'après les observations effectuées par le consultant. Pour éviter le renforcement de l'éclatement de l'organisation et favoriser sa recomposition, il est possible, comme le suggèrent le bureau PMJ 1 ainsi que le Directeur de la MA de la SANTÉ, de faire en sorte que le surveillant exerce successivement différentes fonctions et évolue entre les fonctions au cours de la carrière. Cette perspective suggère que le passage aux 35 heures fournit une occasion d'intégrer explicitement la dimension de la relation surveillants-détenus dans la redéfinition de l'organisation, sachant que cette prise en compte ne peut se faire qu'à un niveau d'établissement : les formes de relation surveillants-détenus ne sont pas les mêmes en MA et en établissement pour peine, dans une ville telle que T. ou en région parisienne, dans des établissements à personnel stable et ceux à forte rotation ...

L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL PRISE ENTRE DEUX MODÈLES D'ORGANISATION ET DE CONCEPTION DE LA MISSION

Le système actuel de l'organisation du temps de travail des personnels de surveillance se trouve pris entre deux grands modèles que le tableau comparatif qui suit, tente de caractériser.

	Modèle industriel	Modèle du projet
Caractéristiques	Acception classique de la mission de service public et organisation en poste	Acception renouvelée de la mission de service public en fonction de la qualité du service rendu (les établissements élaborent des «projets » permettant aux détenus d'envisager leur « peine » comme un «projet », dans une organisation par objectif
Organisation du temps (et de l'espace) conçue en fonction de :	<ul style="list-style-type: none"> - la garde en cellule - le contrôle - impersonnel- voire à distance des mouvements de la population pénale, dans une division du travail : - de type hiérarchique, verticale, par poste et par tâches - entre gradés et surveillants « porte-clés » 	<ul style="list-style-type: none"> - la gestion des mouvements internes mais aussi externes - les activités des détenus hors cellule - une relation plus personnalisée surveillants-détenus ... dans une division du travail, par délégation et par objectifs (cf PEP, référentiel métier), où le rôle de l'encadrement de proximité doit être repensé
Critiques des différents acteurs à propos de l'organisation du temps de travail	- la multiplication des tâches, liée aux mouvements à l'intérieur de l'établissement (promenades + activités, sports, parloirs ...)	-une organisation du temps et de l'espace centrée sur la garde et le contrôle, qui ne laisse pas place à des moments de

	Modèle industriel	Modèle du projet
	<ul style="list-style-type: none"> - l'irrégularité et l'imprévisibilité des « tâches supplémentaires » liées aux mouvements à l'extérieur de l'établissement (extraction-hôpital, transferts, greffe, permissions de sortie ...) - les « abus » (absentéismes, HS, récupérations liés à la « boule à deux mois » - la « dilution du métier », le « brouillage des missions », la « perte de conscience professionnelle » - les effectifs, le statut spécial, les rémunérations, les « moyens » 	<ul style="list-style-type: none"> communication surveillants-détenus, entre surveillants, et entre surveillants et gradés - une comptabilité grossière des temps (cf OMAP) - des conditions de travail sources de retrait du personnel (absentéisme, démotivation, malaise psychique)
Temps considérés comme importants	<ul style="list-style-type: none"> - temps de fonctionnement interne du service : demande de maintien du statu quo en matière de durée de la journée de détention - temps du quotidien : les « moments critiques » : avant le week-end, après les parloirs, lors la fermeture des cellules, de la distribution des repas - temps de vie au travail/hors travail : « avoir l'impression d'être moins en détention » : comptabilisation du temps de prise de poste comme un temps de travail, aménagement de la descente de nuit, accélération des rotations, aménagement des durées et fréquences de congés 	<ul style="list-style-type: none"> - temps du fonctionnement du service : expérimentation de formes différenciées d'organisation du temps (U 12, services de jour, postes semi-fixes sur des horaires fixes et des familles de postes spécialisés, Brigades ...); allongement de la durée de la journée de détention ? - temps du quotidien : moments de communication avec les détenus et à propos d'eux, entre surveillants et avec les encadrants (transmissions de consignes à la relève, nuit, Dimanche, distribution des repas)

	Modèle industriel	Modèle du projet
	durant les vacances scolaires	- temps de vie au travail/hors travail : volonté d'introduire des temps d'échange et de supervision; organisation des congés alignés sur les temporalités de la vie civile