

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

Procédures et outils de communication interne

HOOGAERT Valérie

SPF Justice
Direction Générale Exécution des Peines et Mesures
Direction prison de Jamioulx



Consultation publique autorisée

AVRIL / MAI 2004

Je tiens à exprimer mes remerciements pour cette très belle expérience de stage aux membres du Service Correctionnel du Canada pour la chaleur de leur accueil, leur disponibilité, leur écoute et nos très intéressants échanges.

Je remercie également mon Directeur Général, J. Vanacker, de m'avoir permis de me rendre dans ce lieu de stage, mes collègues du Service Psychosocial, de l'administration centrale et de la prison de Jamioulx, tout particulièrement mon chef d'établissement, R. Hens, et ma collègue directrice, Ch. Oliosi, pour leur compréhension et leur soutien dans ce projet. Merci enfin aux organisateurs du Public Management Programme pour cette enrichissante expérience de stage qu'ils nous donnent l'opportunité de vivre.

TABLE DES MATIERES

I.	OBJECTIFS DU STAGE	p.4.
1.	Objectifs du stage	
2.	Mission du stagiaire	
II.	DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ACCUEILLANTE :	p.5.
	LE SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA	
1.	Coordonnées de l'organisation et personnes de contact	
2.	Justification du choix de cette organisation pour le stage	
3.	Mission de l'organisation	p.6.
4.	Développement historique des activités et fonctions de l'organisation	p.7.
5.	Structure de l'organisation et du département	
III.	DESCRIPTION DES TACHES EFFECTUEES ET COMPETENCES DEVELOPPEES PAR LE STAGIAIRE	p.9.
1.	Description des tâches	
2.	Le contexte	p.10.
	 Les outils	
	 Les procédures	p.13.
3.	En guise de conclusion, impressions générales en termes de compétences développées	p.14.
IV.	LECONS POUR L'ADMINISTRATION FEDERALE	p.15.
V.	EVALUATION PERSONNELLE DU STAGE	p.17.

I. OBJECTIFS DU STAGE

1. Objectifs du stage

Etude et analyse des procédures et outils de communication interne au sein d'une administration comparable en terme de mission et de structure à celle où je travaille en Belgique, à savoir les établissements pénitentiaires.

Au sein de l'administration centrale à Ottawa, étude et analyse des modes de communication entre l'institution et ses employés, entre l'administration fédérale et le niveau régional, et les établissements pénitentiaires.

Au sein de l'administration régionale de Québec, étude et analyse des modes de communication avec les employés et les établissements pénitentiaires (intervenants de terrain dans les services extérieurs décentralisés).

Analyse de l'apport en termes d'adhésion aux missions et de contribution à leur mise en œuvre par les collaborateurs, de cohérence interne du système et d'équité pour les justiciables.

2. Mission du stagiaire

- ✚ Analyse générale de la structure, de la mission, des valeurs et objectifs stratégiques, de l'organigramme de l'institution,
- ✚ Analyse des textes réglementaires organisant la communication interne, étude des outils ayant pour objectif d'améliorer la communication,
- ✚ Entretiens avec les responsables de la communication au sein des administrations fédérale et régionale (Québec), ainsi qu'avec des collaborateurs de ces services,
- ✚ Rencontres avec des directeurs d'établissements pénitentiaires afin d'analyser le point de vue des services extérieurs quant à la qualité et l'efficacité de leurs échanges avec l'administration centrale dans la mise en œuvre de leurs missions.

II. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ACCUEILLANTE :

Le Service Correctionnel du Canada

1. Coordonnées de l'organisation et personnes de contact

J'ai effectué mon stage dans le secteur Communications du *Service correctionnel du Canada*, d'abord au sein de l'administration centrale à Ottawa, puis au sein de l'administration régionale de Québec.

Les personnes de référence sont :

- ✚ Au niveau national à Ottawa, Mme Dominique LABRECQUE, Directeur Planning et Opérations, Communications et Consultation (340 Laurier Avenue West, 9th floor, Ottawa, Ontario, K1A0P9, LabrecqueDO@csc-scc.gc.ca, 00 1 613 992 8420 ;
- ✚ Au sein de la région de Québec, Mme Sylvie BRUNET-LUSIGNAN, Directrice des Communications et des Services à la Haute direction (3 place Laval, 2^e étage, Chomedey, Laval (Québec) H7N1A2, BrunetSY@csc-scc.gc.ca, 00 1 450 967 3305).

2. Justification du choix de cette organisation pour le stage

Le choix de cette organisation s'est dessiné en lien avec ma pratique au sein des établissements pénitentiaires, des constats, questionnements et difficultés auxquels j'ai été confrontée au cours des années.

La gestion des ressources humaines a toujours été centrale dans ma pratique, tant dans ma fonction d'inspecteur du travail social sur le terrain (pendant 3 ans dans 6 prisons) et à l'administration centrale (pendant 4 ans) que dans celle de directeur de prison (depuis le 1^{er} avril 2004).

Pour ma part, une bonne gestion des ressources humaines ne peut être dissociée d'une communication de qualité, outil primordial dans le fonctionnement d'une organisation, particulièrement dans une administration en phase de réforme où le changement et les réorganisations peuvent susciter déstabilisation, incertitudes, anxiété et tensions.

De fait, même si on peut constater que des formes de communication centrées sur la réforme en tant que telle s'organisent au sein du SPF, il n'en demeure pas moins que la communication reste dans la pratique quotidienne un des thèmes peu investi, réfléchi et construit au sein des établissements pénitentiaires en Belgique.

Le Service correctionnel du Canada s'est finalement imposé comme choix, tout d'abord parce qu'il s'agit d'une institution publique dont les missions et la structure sont assez proches de celles de ma direction générale (dont la question de la communication entre administration centrale et unités décentralisées afin d'arriver à une cohérence des pratiques dans le cadre d'une adhésion à des objectifs communs), ensuite parce que le

SCC est reconnu comme assez novateur de par ses pratiques et sa politique d'ouverture et de transparence (cfr. point II.3. *infra*).

3. Mission de l'organisation

Énoncé de *mission du Service correctionnel du Canada* :

« Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale et dans la reconnaissance de la primauté du droit, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain ».

A cet énoncé de mission sont liées cinq *valeurs fondamentales* :

1. Respect de la dignité des individus, des droits de tous les membres de la société et du potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains,
2. Reconnaissance du fait que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois,
3. Le personnel du service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs ; la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission,
4. Le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de la mission du service,
5. Une attitude ouverte et intègre doit caractériser la gestion du service.

Ces valeurs sont ensuite développées et concrétisées dans les règles de fonctionnement du service correctionnel sous la forme de *principes directeurs* et d'*objectifs stratégiques*¹

¹ par exemple, à la *valeur 3* énoncée *supra* sont notamment liés les *principes directeurs* suivants : «...*Les employés du service sont responsables de participer activement au processus correctionnel et à la réalisation des objectifs du service... Nous serons attentifs aux besoins, intérêts, aptitudes, valeurs et aspirations des employés dans leur milieu de travail... Nous croyons qu'il est essentiel que le personnel participe à l'élaboration des objectifs généraux, des politiques, des plans et des priorités et qu'il soit consulté à cet égard... Nous croyons que toutes les activités de formation et de perfectionnement des employés devraient être orientées vers les besoins individuels et l'accomplissement de notre mission...* ». De ces principes directeurs découlent des *objectifs stratégiques* dont : « *Communiquer clairement notre énoncé de Mission, nos valeurs et nos principes directeurs de façon à ce que chacun puisse contribuer pleinement à la réalisation de nos objectifs... Promouvoir l'initiative, l'autonomie et l'acceptation par tous les employés de la responsabilité d'assurer un service de haute qualité... Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement du personnel qui tiennent compte de l'accomplissement de notre mission, favorisent l'épanouissement optimal des employés et mettent en valeur les aptitudes en matière de relations interpersonnelles, les qualités de leadership et l'importance de respecter les différences et les besoins particuliers de chaque délinquant... Elaborer et maintenir un système efficace de planification de la relève en matière de ressources humaines... Déléguer les pouvoirs le plus près possible du niveau où les décisions qui sont prises ont un impact et s'efforcer de résoudre les problèmes au plus bas niveau possible... Elaborer et maintenir une stratégie efficace de communication et de consultation au sein de l'organisation...* »

4. Développement historique des activités et fonctions de l'organisation

Le Service correctionnel du Canada a fait partie du portefeuille du Solliciteur général jusqu'au 12 décembre 2003, date à laquelle le Premier Ministre Paul Martin a annoncé la création d'un nouveau ministère, le Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, portefeuille qui a la « responsabilité de protéger les Canadiens et de contribuer à faire en sorte que le Canada demeure une société paisible et sûre ». Ce portefeuille réunit les fonctions liées à la protection civile, à la gestion des situations d'urgence, à la sécurité nationale, *aux services correctionnels*, au maintien de l'ordre, à la surveillance, à la prévention du crime et aux services frontaliers. Il comprend notamment les six organismes suivants : *Service correctionnel du Canada (SCC)*, Commission nationale des libérations conditionnelles, Gendarmerie royale du Canada, Service canadien du renseignement de sécurité, Centre des armes à feu Canada, et Agence des services frontaliers du Canada.

5. Structure de l'organisation et du département

Le Service correctionnel du Canada est dirigé par le commissaire du Service correctionnel qui relève du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile.

Le service compte trois niveaux de gestion : le national, le régional et les établissements pénitentiaires et bureaux de libération conditionnelle de district. (cfr. Annexe 1 : organigramme du SCC)

- ✚ L'administration centrale, située à Ottawa, veille à la planification générale ainsi qu'à l'élaboration des politiques de l'organisme. Elle offre des services de soutien au Commissaire et au Comité de Direction et fournit des services à l'ensemble du SCC, notamment : liaison ministérielle, politique et planification ministérielles, élaboration des programmes, services juridiques et gestion de l'information, communications, gestion des ressources humaines et des finances du Ministère, évaluation du rendement, recherche. Elle s'efforce également de déterminer si le Ministère se conforme à la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, s'assure que des normes sont établies et mises en œuvre de manière uniforme à l'échelle nationale et que des mécanismes de reddition de comptes sont en vigueur pour contrôler le rendement et mesurer les résultats. Au sein de l'administration centrale, le secteur des Communications et de la Consultation auprès duquel j'ai effectué mon stage est composé de quatre services : Multimédias, Liaison et consultation publiques, Relations avec les médias et Planification et opérations (cfr. Annexe 2 : organigramme du secteur des Communications et de la consultation). Ce secteur est le pôle vers lequel convergent toutes les initiatives liées à la communication au sein du SCC. Il travaille pour ce faire en étroite collaboration avec les régions. Une de ses missions prioritaires est d'informer le public dans le but de le sensibiliser davantage au fonctionnement du service correctionnel fédéral et d'accroître sa confiance en celui-ci.
- ✚ Les cinq administrations régionales de l'Atlantique, de l'Ontario, des Prairies, du Pacifique et du Québec mettent en œuvre les activités du Service correctionnel du Canada dans leurs établissements respectifs (cfr. Annexe 3 : carte du Canada),

✚ Les 53 établissements pénitentiaires fédéraux et 90 bureaux de libération conditionnelle.²

² Le Service correctionnel du Canada, organisme fédéral, ne prend en charge que les adultes condamnés à des peines de deux ans ou plus. Les délinquants mineurs, les prévenus et les majeurs condamnés à des peines de moins de 2 ans sont pris en charge au niveau provincial.

III. DESCRIPTION DES TACHES EFFECTUEES ET COMPETENCES DEVELOPPEES PAR LE STAGIAIRE

1. Description des tâches

Comme indiqué *supra*, j'ai effectué les quinze premiers jours de mon stage à *Ottawa, au sein du Service Planification et Opérations du Secteur des Communications et de la consultation de l'administration centrale du Service correctionnel du Canada.*

Ce service a pour mission d'offrir une planification stratégique en communication, des conseils et un appui aux différents programmes du SCC. Ce faisant, il travaille en étroite collaboration avec les autres secteurs et les régions pour élaborer différents outils, notamment des plans de communication, des communiqués de presse, des documents d'information, des questions et réponses, et des notes de service. Il a également une mission de conseil auprès des gestionnaires sur les sujets ayant des répercussions sur la communication interne et externe.

Ma première démarche fut de prendre connaissance de la structure et des organigrammes de l'institution, du contenu des missions générales du SCC et de ses services de communication en particulier. J'ai participé aux réunions de service et rencontré individuellement la responsable du service et ses collaborateurs afin d'évoquer leur vision de la communication interne au sein du SCC.

J'ai eu l'occasion d'échanger avec les directeurs et collaborateurs des autres services du secteur Communications et consultation (cfr. point II.5. *supra*).

J'ai également pu rencontrer les commissaires-adjoints responsables des secteurs de gestion des ressources humaines et des Communications.

La deuxième partie de mon stage s'est déroulée au sein de la *division des Communications et Services à la haute direction de l'Administration régionale de Québec* (cfr. annexe 4 : organigramme). Le secteur des Communications recouvre principalement les Publications, les relations avec les médias et la liaison avec la collectivité. Outre les échanges avec la responsable de ce service et ses collaborateurs, j'ai eu la chance d'être invitée à une réunion mensuelle du Comité régional de gestion qui regroupe les responsables et référents de l'administration régionale, ainsi que les directeurs des établissements pénitentiaires de la région de Québec.

Enfin, je me suis rendue dans trois établissements pénitentiaires afin de rencontrer des acteurs de terrain et échanger quant à leur vision de la communication au sein de l'organisation, mais aussi découvrir les moyens de communication mis en place dans leurs établissements pénitentiaires.

Les trois prisons sont de types, de structures et d'organisations très différentes :

- ✚ *Centre régional de réception (CRR)* : établissement multi-sécuritaire qui comporte quatre secteurs distincts d'hébergement, soit le secteur de l'évaluation initiale³, les secteurs à sécurité maximum pour les détenus hommes et femmes et l'unité spéciale de détention (USD – niveau de sécurité super-maximum) ;
- ✚ *EP Archambault* : établissement à niveau de sécurité médium fort, comprend également le Centre régional de santé mentale (CRSM)⁴ ;
- ✚ *EP Saint-Anne-des-Plaines* : établissement ouvert à niveau de sécurité minimum.

2. Le contexte

Des pratiques de communication, d'ouverture, voire de transparence se sont développées au sein du Service correctionnel du Canada depuis les années 1970. Elles se sont renforcées au cours des années en lien avec les politiques de communication du Gouvernement du Canada dont les derniers développements datent du 1^{er} avril 2002. Les services publics sont tenus de mettre en œuvre une politique d'information et de communication volontariste et proactive à l'égard des citoyens en général et dès lors de leurs employés en particulier.

Divers outils et procédures sont mis en place au sein du SCC pour favoriser et faciliter la communication interne. Je ne prétends pas en faire ici un relevé exhaustif mais présenter ceux qui m'ont le plus interpellée en comparaison avec les pratiques de ma Direction générale en Belgique.

2.1. Les outils :

✚ *Service Communications.*

La présence de services Communications au sein du Service correctionnel du Canada, tant au niveau central que régional, permet une réflexion, une structuration et une diffusion « professionnelle » des informations relatives à l'organisation.

Ces services sont prioritairement centrés sur la communication externe, vers les citoyens et les médias mais, bien qu'il n'existe pas de section spécifique « Communication interne », des démarches concrètes et structurées de transmission et d'échanges d'informations sont organisées au sein de l'institution (cfr. point II.3. *supra* : valeur fondamentale n°3 du SCC).

Un groupe de travail de l'administration centrale du SCC s'est centré sur l'analyse des besoins de l'organisation au niveau de la communication interne. Les objectifs principaux sont énoncés comme suit :

- Communiquer des renseignements sur les politiques, les programmes et les services du gouvernement,

³ Tous les délinquants condamnés à une peine de plus de 2 ans sont d'abord accueillis au CRR pour la procédure d'évaluation initiale, processus destiné à évaluer le risque que le détenu représente, d'établir ses besoins au niveau des programmes (« plan de détention ») et éventuellement le transférer dans un pénitencier correspondant à la cote de sécurité qui lui a été attribuée (cfr. « classification »).

⁴ Le CRSM accueille les détenus condamnés présentant des troubles de santé mentale (évaluation et traitement).

- Faire connaître la direction stratégique, les politiques, les programmes et les méthodes de planification et de mise en oeuvre des missions du SCC,
- Donner aux employés la possibilité de faire connaître leur opinion,
- Faire connaître activement les réalisations du SCC,
- Créer une culture organisationnelle de fierté et de respect, en reconnaissant que les employés du SCC jouent un rôle vital dans l'organisation,
- Tenir les employés au fait des résultats de l'organisation, pour qu'ils puissent prendre connaissance concrètement des réalisations qui découlent de leur travail et devenir, par voie de conséquence, des *ambassadeurs* du service,
- Préserver le moral et la productivité du personnel.

Les principes directeurs de la communication interne relèvent que celle-ci ressort d'une responsabilité partagée entre la direction et les employés d'une organisation. Pour être efficace, elle doit intégrer information et interaction et circuler de façon descendante, ascendante et horizontale. Elle doit être fournie à temps, être cohérente, compréhensible, accessible et fidèle à l'orientation stratégique de l'organisation. Le groupe de travail insiste encore sur le fait que, pour que les employés contribuent à réaliser le programme et les initiatives de l'institution, ils doivent être consultés et avoir la possibilité réelle d'influer sur l'orientation future de celle-ci. Enfin, la communication interne nécessite une évaluation continue pour rester pertinente.

Outils informatique.

Le SCC dispose d'outils informatiques performants, dont

- Un *site internet* très complet, riche d'informations et convivial d'utilisation même pour des internautes non professionnels du secteur justice (cfr. annexe 5 : exemple de documentation accessible sur le site internet du SCC),
- Un site *intranet* « infonet » permettant l'accès à une multitude d'informations relatives au fonctionnement du SCC dont les textes de politiques et instructions permanentes, les lois et règlements, l'activité des régions et secteurs, les activités de formation, l'e-learning... Ce site est également interactif puisqu'il permet aux intervenants de terrain de faire parvenir leurs questions et réflexions à l'administration centrale où un collaborateur du service Multimédias se charge de l'orientation des questions vers les services ad hoc et de veiller à ce qu'une réponse soit apportée dans un délai raisonnable. (cfr. annexe 6 : exemple de documentation accessible sur intranet),
- Une *messagerie électronique* très (trop ?) utilisée pour transmettre de multiples formes d'informations vers les intervenants de terrain qui se déclarent « envahis » d'une multitude de données dont la quantité rend difficile l'évaluation de leur degré de pertinence pour leur pratique, ! Il faut également prendre en compte le fait que tous les intervenants d'un pénitencier n'ont pas un accès à l'outil informatique (ex. le personnel de surveillance). Il faudra donc doubler ces messages électroniques de messages papier (distribution, affichage,...) ou oraux (ex. communications d'informations aux changements de pauses).

- Des outils de gestion tels que les *dossiers « détenus » informatisés* qui facilitent et améliorent la collaboration, l'échange d'informations, la coordination entre services, la rapidité et la pertinence dans la prise de décisions.

Outils papier.

- *Journaux d'entreprise* : tant au niveau central (service multimédias – revue «Entre nous » trimestrielle) qu'au niveau régional (service communications – revue « Intercom » bi-annuelle) sont éditées des revues conçues par les employés pour les employés qui font état des initiatives, projets, réalisations, événements au sein du SCC, dans les différentes régions et établissements pénitentiaires du pays. Ces outils d'information sont appréciés des employés. Ils y participent en rédigeant des articles ou en proposant des sujets de reportages, et consultent avec intérêt ces brochures qui les tiennent informés du quotidien de leurs collègues d'autres établissements ou régions. Ces outils contribuent au partage des bonnes pratiques et à la création et/ou au maintien d'une culture d'entreprise.
- *Brochures d'informations* sur les missions du service rédigées tant pour la diffusion vers les citoyens que pour l'information des nouveaux employés.

Supports vidéos, CD-rom.

- Différents supports vidéo et CD-rom (« Le grand test de la justice », « Protection du public et réinsertion sociale », « Paul et son ange gardien »,...) ont été conçus par les services de Communications prioritairement dans l'objectif de présenter les missions du service correctionnel au sein de la collectivité (associations, écoles,...). Ces supports servent également à la sensibilisation des nouveaux employés.

Formation.

La formation (initiale et continuée) du personnel est en soi un outil de communication très précieux au sein d'une organisation. Elle permet de sensibiliser les professionnels aux objectifs à atteindre, aux missions à mettre en œuvre, aux aptitudes et attitudes à développer dans leur pratique quotidienne. Les intervenants du SCC ont accès à un grand nombre de formations relatives à des thèmes variés (accès aisé aux programmes de formation organisés par le gouvernement via le site intranet) (exemples cfr. annexe 7).

Je me permets notamment, de façon un peu partisane, de relever que les directeurs de prison ont notamment accès à des formations relatives au leadership et à la communication (externe – dont médias- et interne avec leurs collaborateurs, les détenus,...).

Communication orale.

Un professionnel du service Communications de l'administration centrale du SCC m'a déclaré de façon on ne peut plus pertinente : « On ne peut omettre de mettre de l'humanité dans les communications »! En effet, aucun support de communication aussi performant soit-il ne pourra jamais remplacer la force, les nuances et les possibilités de dialogue et d'échanges de la communication orale en face à face.

Dès lors, loin de prôner la « réunionite aigüe » qui touche beaucoup d'organisations, il m'apparaît que les réunions d'équipes hebdomadaires (même – et surtout - très courtes) restent des outils précieux de communication suscitant un sentiment d'appartenance à un groupe ayant des objectifs communs, le partage d'informations, l'organisation et la répartition du travail, l'échange d'idées, l'instauration de collaborations, le respect de calendriers d'actions, l'émergence de projets,...

Un autre outils de communication orale qui me semble très pertinemment utilisé au sein des établissements pénitentiaires est le *briefing quotidien*, réunion brève de la direction avec les responsables des différents services opérationnels où chacun apporte les informations internes et externes des dernières 24 heures, et présente les actions à mener dans les prochaines 24 heures pour la bonne gestion du pénitencier.

2.2. Les procédures :

Trois types de procédures, ou de pratiques, me paraissent intéressantes à mettre en exergue en matière de communication interne :

La consultation préalable à la modification et à la mise en œuvre de nouvelles politiques.

La rédaction et/ou la modification de textes légaux et réglementaires sont toujours précédées d'une phase de consultation de groupes cibles d'acteurs de terrain. Cette consultation s'effectue la plupart du temps via un courriel assorti d'un échéancier de réponse. Elle permet de mieux prendre en compte les réalités de terrain dans la mise en œuvre de nouvelles politiques, mais aussi de valoriser et d'impliquer les intervenants des services opérationnels.

Les documents explicatifs accompagnant les (nouveaux et les modifications de) textes légaux et réglementaires.

Ce document appelé « bulletin » donne des précisions quant au contexte : « qu'est-ce qui est nouveau ou a été modifié ? pourquoi la politique a-t-elle été modifiée ? Y aura-t-il des comptes à rendre ? qui sera touché par la politique ? quels coûts prévoit-on ? y aura-t-il d'autres répercussions ?(en terme de formation par exemple) », et indique toujours les coordonnées d'une personne de contact apte à communiquer de plus amples informations en cas de besoin (cfr. exemples-annexe 8).

La revue de presse quotidienne.

Les administrations centrale et régionale effectuent une revue de presse quotidienne dont le contenu est transmis pour information par courriel et éventuellement sur support papier.

3. En guise de conclusion, impressions générales en termes de compétences développées

Le fait de partir un mois seule à l'étranger pour travailler dans une autre organisation développe à tout le moins les capacités d'adaptation.

La découverte d'une institution publique étrangère incite à l'ouverture d'esprit, à la prise de recul, à la réflexion et/ou à la remise en question par rapport à nos pratiques en Belgique.

En matière de communication, mon expérience canadienne m'a confirmée dans mon postulat de départ : une politique de gestion des ressources humaines de qualité ne peut être mise en place sans une politique de communication interne suffisamment développée et structurée (*la communication de s'improvise pas*) à laquelle adhèrent et collaborent tous les services opérationnels de l'organisation, de même que les employés, car le terme communication induit échanges et interactions.

Toutefois, en cette matière comme en tout, il faut trouver le juste équilibre (*trop de communication tue la communication*), choisir le média adéquat et cibler de façon pertinente les destinataires du message.

Le développement de véritables politiques de gestion des ressources humaines et de communication fait partie des objectifs stratégiques des plans de management tant du SPF Justice que de la Direction Générale Exécution des Peines et Mesures. Ces thèmes m'apparaissent cruciaux pour déployer et soutenir la motivation des employés et leur adhésion aux objectifs et missions de l'institution.

IV. LECONS POUR L'ADMINISTRATION FEDERALE

Le plan de management du SPF Justice comprend 9 objectifs stratégiques, dont celui de « développer et implémenter une politique de communication interne ». Des objectifs opérationnels⁵ et des projets concrets⁶ en découlent.

L'organigramme du SPF Justice comporte une cellule ou un service « Secrétariat, Logistique et Communication » (cfr annexe 9 – organigramme du SPF Justice).

Le secteur « Communication » comporte les compétences suivantes :

- Communication interne à l'égard des collaborateurs du SPF,
- Communication externe proactive et réactive à l'égard des citoyens et clients du SPF Justice,
- Expertise dans l'organisation des activités protocolaires des services centraux du département,
- Secrétariat des différents organes de concertation sociale de l'administration centrale,
- Gestion des demandes d'information des citoyens.

Le projet de modèle de gestion approuvé par le Comité de Direction prévoit que la Communication serait prise en charge par un des services d'encadrements horizontaux du SPS Justice (par rapport aux Directions générales qui sont verticales). Ce service d'appui serait géré par un account manager. Vu la spécificité de l'organisation de la Direction Générale Exécution des Peines et Mesures, on y trouverait notamment un coordinateur de la communication à l'administration centrale des établissements pénitentiaires et des correspondants de communication dans les différents services extérieurs. Le principe serait que la communication devrait s'élaborer et être émise au niveau le plus proche de la source d'information.

Ce projet me semble aller dans le bon sens tenant compte des enseignements que j'ai pu tirer de mon stage au sein du Service correctionnel du Canada, expérience qui m'a notamment permis de me conforter dans l'idée que *la communication ne s'improvise pas*.

Conformément aux principes communicationnels du SPF Justice, le plan de management de la Direction Générale Exécution des Peines et Mesures énonce dans ses 7 objectifs stratégiques le « développement d'une politique d'information et de communication interne et externe ».

Il me semble en effet que la mise en place d'un *service de communication composé de professionnels* en la matière (éventuellement avec un coordinateur et des correspondants dans les services extérieurs – cfr. *supra*) permettrait l'instauration d'une véritable politique de communication interne.

⁵ Objectif stratégique *Communication interne* - exemple d'objectif opérationnel : « promouvoir l'introduction d'instruments pour la professionnalisation de la politique de communication ».

⁶ Objectif stratégique *Communication interne* - exemple de projets liés à l'objectif opérationnel cité *supra* : « implémentation d'instruments modernes en appui à la diffusion de l'information au sein du SPF Justice, développement de modèles pour les supports d'information, organisation d'une structure de communication professionnelle, développer et implémenter un instrument pour le contrôle de qualité des supports d'information ».

Il n'y a actuellement pas de service ou de personne « professionnel(le) » de la communication et spécifiquement chargé(e) de cette mission au sein de ma Direction Générale.

La communication autour des décisions ou actions est peu investie, peu structurée et réfléchie. Métacommuniquer, *mettre les messages en perspective* permettrait sans doute de rendre ceux-ci moins abrupts⁷, plus compréhensibles, moins sujets à interprétation, et donc de tendre vers une harmonisation dans la mise en œuvre des politiques.

La *consultation préalable* à la mise en œuvre de nouveaux ou de modifications de textes légaux et réglementaires permettrait une meilleure prise en compte de la réalité de mise en application sur le terrain, de faire en sorte que les intervenants se sentent plus respectés en tant que professionnels bénéficiant d'une certaine expérience, pris en compte, concernés et adhérent davantage aux objectifs, aux missions et aux procédures mises en place.

Dans ce sens, la *formation* (initiale et continuée) reste pour ma part un vecteur de communication interne très puissant mais dont l'importance est souvent peu prise en compte, la formation restant régulièrement un peu le « parent pauvre » du système tant du point de vue des budgets que de l'élaboration des programmes et des contenus.

Elle contribue pourtant au développement d'aptitudes et attitudes attendues pour bien exercer une fonction. La formation doit permettre aux intervenants de connaître, comprendre et intégrer la mission, les objectifs de l'institution et les moyens à mettre en œuvre pour les rencontrer. Pouvoir donner du sens à ce que l'on fait suscite une plus grande implication.

Le développement des *outils informatiques* est en cours, mais il est certain que ce point nécessite d'y consacrer des moyens budgétaires importants. Les sites internet et intranet du SPF Justice évoluent constamment. Il est important qu'ils soient conviviaux et puissent donner accès à une grande quantité d'informations pratiques, voire une possibilité d'interactions. Chaque Direction générale devrait pouvoir disposer de pages spécifiques. Le site intranet en particulier devrait devenir un véritable outil de travail quotidien des employés du SPF.

La messagerie électronique devrait être un outil de diffusion (et d'échange) d'information plus fréquemment utilisé, tout en veillant à bien délimiter les groupes-cibles du message. Il s'agit là d'un support très précieux mais qu'il importe d'utiliser à bon escient. En effet, tous les employés n'ont pas forcément un accès régulier à un ordinateur, ce pourquoi l'outil papier reste nécessaire dans certains cas.

Il importe également de rester vigilant. La messagerie électronique ne peut en aucun cas remplacer la force et les nuances de la communication orale en face à face ou en groupe : « On ne peut omettre de mettre de l'humanité dans les communications ».

⁷ Dans le même ordre d'idée, l'aspect formel des messages me semble également revêtir un grande importance, dont la motivation de toutes les décisions, l'envoi d'accusés de réception, la réponse dans un délai raisonnable,...

V. EVALUATION PERSONNELLE DU STAGE

Ce stage au sein du Service Correctionnel du Canada est sans nul doute une expérience assez unique dans une carrière professionnelle.

La possibilité offerte d'aborder le fonctionnement d'une institution étrangère avec mes acquis théoriques et mon expérience dans les établissements pénitentiaires belges, permet une prise de recul, un temps de réflexion et de remise en question. Cela favorise également l'ouverture d'esprit, le dialogue et la création de réseaux de personnes ressources.

L'accueil des Canadiens fut chaleureux. Leur organisation, leur disponibilité, leur volonté d'échanges et de transparence m'ont très favorablement impressionnée.

La communication est devenue une véritable option politique du Gouvernement canadien et une valeur structurelle au sein des institutions publiques.

Le Service Correctionnel du Canada bénéficie pour travailler de moyens techniques et donc financiers considérables. Mais il y a également un certain nombre de bonnes pratiques en communication dont nous pourrions nous inspirer à coûts raisonnables.

Je reviens positive de cette expérience avec à la fois une conscience aigüe des limites, lacunes ou retards actuels du système carcéral belge (à certains égards, comme par exemple la gestion des dossiers individuels des détenus, nous faisons encore de l'« artisanat »), mais aussi de nos forces, telles par exemples les aptitudes de gestion et de dialogue avec les détenus que le personnel de terrain (sans cadre armé) développe au quotidien au sein des prisons belges. Je reviens également avec la ferme volonté de travailler à pouvoir mettre en œuvre certaines des pistes de travail découvertes au Canada au sein de nos institutions.