



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

NOTE DE SERVICE

Direction Générale de l'Administration

Sous-Direction du Développement Professionnel et des Relations Sociales

Bureau de la Formation Continue

Dossier suivi par : Jacky BRETAGNE

Tél : 01.49.55.51.86 Fax : 01.49.55.59.31

NOTE DE SERVICE

DGA/SDDPRS/N2000-1260

DATE : 28 SEPTEMBRE 2000

Pour exécution

- . Administration Centrale
- . Services déconcentrés
- . Etablissements d'Enseignement
- . Etablissements publics
- . Organisations syndicales

Objet : Développement des relations socioprofessionnelles

Le plan pluriannuel de modernisation du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche recommande un approfondissement des pratiques de management participatif. Celui-ci est en effet de nature à favoriser un développement dynamique de la mise en œuvre des politiques publiques dont le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche est responsable. Il appelle d'une part le développement des échanges au sein des équipes de travail afin que soit fixé le sens de l'action collective ; et d'autre part, le droit pour toute personne d'évoquer périodiquement les différentes composantes de sa situation professionnelle dans le cadre d'un entretien individuel d'activité avec son supérieur. Si ces dispositifs ne sauraient être généralisés par la voie de l'injonction, il convient cependant d'engager dans chaque direction, établissement, service... un processus de développement concerté et progressif permettant un fonctionnement effectif de ces pratiques.

La présente note de service a pour objectif d'inviter les services à généraliser ces dispositifs en leur fournissant un cadre de référence qui a fait l'objet de débats au sein du CTP ministériel. Elle décrit des pratiques qui ont pour but de renforcer le dialogue social au sein de la communauté de travail du ministère, afin d'éclairer et d'harmoniser leur mise en œuvre dans les services. Elle identifie les modalités d'élaboration des chartes locales et présente les formations qui seront mobilisées en appui.

L'horizon de la généralisation doit être celui du terme du plan pluriannuel de modernisation. Les instances locales et nationales de concertation ont pour mission de veiller à la bonne mise en œuvre de ces dispositifs et d'être des lieux d'impulsion.

Le Directeur Général de l'Administration

⇒ Date de mise en application : **immédiate**

Christian de LAVERNEE

I - LES ECHANGES COLLECTIFS

Il convient d'abord de rappeler la primauté des instances officielles de concertation sur les conditions de travail et l'orientation générale des services : comités techniques paritaires, conseils intérieurs, comités hygiène et sécurité... Le bon fonctionnement de ces instances doit permettre de concrétiser le "devoir de démocratie" auquel appelle le plan pluriannuel de modernisation en matière de gestion des ressources humaines.

Les réunions à contenu opérationnel évoquées ci après sont d'une autre nature.

Elles visent à favoriser dans l'action des services le décloisonnement, la circulation de l'information et la participation de chacun en fonction de sa mission et de ses compétences.

Il appartient à chaque structure d'identifier le rythme de mise en œuvre des différents dispositifs de réflexion et de préparation collective des décisions afin de traiter les questions essentielles au niveau le plus approprié.

1. Les réunions d'équipes de direction

La direction d'une structure repose sur l'existence d'une équipe qui dépasse la seule juxtaposition de responsables d'unités. L'équipe de direction est chargée d'explicitier le sens de l'action notamment lors du lancement de nouvelles politiques publiques. Au quotidien, elle assure la cohérence des orientations prises par le service et les synergies dans leurs compétences. Elle fixe par ailleurs les démarches de projet (projet stratégique, projet d'établissement) et les présente aux instances paritaires. Au terme de chaque exercice, une présentation des activités conduites est réalisée et c'est notamment sur cette base que sont fixés les nouveaux objectifs.

Les réunions d'équipe de direction déboucheront sur des résultats d'autant plus probants que les personnels seront tenus informés des orientations choisies par exemple par la diffusion de comptes rendus de réunions.

Dans les structures implantées sur plusieurs sites géographiques, cas des services vétérinaires et de certains établissements d'enseignement agricole notamment, il existe souvent des réunions locales. L'équipe de direction aura le souci d'identifier les modalités et rythmes de réunions les mieux à même d'optimiser ces différents dispositifs.

2. Les réunions de service, d'unité, de bureau...

Les réunions de service, d'unité, de bureau... concourent, de manière souvent déterminante à l'explicitation des missions, au suivi de l'activité du service ainsi qu'à la coordination des travaux de chacun. Elles permettent par ailleurs d'informer les personnels sur les actions à conduire, d'explicitier leurs finalités et de débattre des modalités de mise en œuvre. Ces temps de travail en commun sont aussi des occasions fructueuses pour conduire une analyse réflexive sur les activités professionnelles passées et étudier les voies et moyens de la mise en œuvre optimisée des actions à venir. Elles favorisent également le sentiment d'appartenance de chacun au collectif de travail. Ces réunions régulières jouent enfin un rôle éminent dans l'alimentation des travaux de l'équipe de direction et sont à la base d'authentiques pratiques de coopération interservices.

La réunion mensuelle des ATOSS des établissements d'enseignement technique prévue par la note de service DGER/GEFIC/N90-2083 du 12/9/1990 s'inscrit exactement dans ces préoccupations.

3. Les réunions transversales

L'organisation par projet tend à se développer dans tous les secteurs professionnels. L'enseignement agricole est par ailleurs concerné chaque fois qu'un projet pédagogique requiert une réflexion commune des enseignants.

.../...

La contribution de groupes de travail centrés sur des problématiques transverses complète souvent de manière très pertinente les instances précitées. La gestion des systèmes d'information, l'optimisation de la communication interne et externe, l'aménagement des locaux notamment afin de favoriser l'accueil du public, la formation continue... constituent autant de thèmes. Ces modalités de travail ne doivent naturellement pas être systématisées. Dans des directions et services à taille humaine, des communications interpersonnelles denses s'avèrent aussi très pertinentes.

II - LES ENTRETIENS D'ACTIVITE

En complément des modes de régulation collective des relations interpersonnelles, il apparaît essentiel d'identifier des temps d'expression permettant la prise en compte des dimensions professionnelles propres à chaque agent. Les entretiens d'activité constituent une modalité d'écoute et de suivi de chaque agent de la communauté de travail.

La mise en œuvre d'entretiens ne doit nullement relever d'une décision abrupte. Il apparaît au contraire que la pleine efficacité de cette modalité de management présuppose que les instances de management collectif (cf. les réunions de direction et d'équipe) fonctionnent de manière effective. Afin d'optimiser ces rencontres expressément identifiées et qui ne sauraient être confondues avec les échanges courants centrés sur le bon avancement des missions confiées, il convient d'explicitier les finalités et les modalités pratiques de mise en œuvre de ces entretiens.

1 - les finalités :

Les finalités principales des entretiens d'activité sont les suivantes :

- l'écoute de chacun des membres de l'équipe par le cadre dans un temps protégé de la pression de l'activité professionnelle quotidienne,
- un retour sur les actions réalisées sous la forme d'un bilan établi par le collaborateur et le cadre,
- l'explicitation des objectifs d'action à un horizon de 12 à 18 mois afin d'ancrer dans les directions et services un mode de management participatif,
- l'identification des moyens de nature à permettre la réalisation de ceux-ci. Ces moyens, que le collaborateur peut naturellement proposer doivent viser l'amélioration du cadre de travail au sens large. Il importe que le supérieur hiérarchique veille à ne s'engager que sur ceux dont il a la maîtrise soit directement soit par l'intermédiaire de son directeur.
- le développement professionnel par l'identification des actions permettant l'amélioration des compétences et de l'évolution des fonctions (cf. formations, missions diversifiées ou/et renouvelées, encadrement d'un jeune collègue, rédaction de supports méthodologiques...)

En ce qui concerne la formation continue, il convient de rappeler que chaque agent a par ailleurs la possibilité de solliciter d'autres personnes ressources : responsable local de formation, délégué régional en charge de la formation...voire, si celui-ci souhaite explorer un projet professionnel à moyen terme, une structure extérieure habilitée pour la mise en œuvre d'un bilan de compétences.

2 - personnes concernées :

Tout agent du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, sans considération de statut ou d'affectation, a droit à un entretien d'activité avec son supérieur hiérarchique.

L'entretien d'activité est placé sous la responsabilité du supérieur hiérarchique direct (directeurs, sous-directeurs, chefs de service en DDAF, DRAF, chefs de bureau en administration centrale,, proviseurs, proviseurs adjoints, attachés d'administration scolaire et universitaire dans l'enseignement...) sachant qu'au-delà de dix ou quinze personnes, il apparaît difficile de mobiliser de manière approfondie et durable un cadre. Il convient donc d'identifier dans chaque structure le niveau adéquat. Si l'unité comprend un nombre important d'agents répartis en outre sur un territoire élargi, il sera naturel de confier cette mission aux échelons les plus proches des personnels en ayant le souci d'assurer une bonne coordination des cadres ayant en responsabilité la réalisation des entretiens.

.../...

Il appartient aux cadres dirigeants d'être attentifs à l'engagement de leurs collaborateurs directs, et en particulier de ceux qui se sentent actuellement pas ou peu préparés à assumer une fonction "gestion des ressources humaines". Aussi, la mise en œuvre des entretiens d'activité nécessite une implication exemplaire des cadres supérieurs. La conduite d'entretiens avec chacun des membres de leur équipe en constituera la preuve tangible.

En ce qui concerne les personnels de l'enseignement technique, la question des entretiens doit trouver sa place dans la démarche de projet pour le service public de l'enseignement agricole et être replacée dans les perspectives d'évolution des modalités d'évaluation des personnels. Les procédures qui seront retenues s'appuieront sur les objectifs et la stratégie globale du Plan Pluriannuel de Modernisation en matière de gestion des ressources humaines.

3 – rythme et durée :

Un entretien d'activité par an ou au maximum tous les dix-huit mois, organisé à une période nettement distincte des entretiens de notation, semble un choix optimal. Cet entretien n'exclut pas des entretiens professionnels plus ciblés : entretien d'accueil, de mobilité interne, de fin de contrat... Compte tenu de ses finalités, un entretien d'activité semble devoir durer entre quarante cinq minutes et deux heures et faire l'objet d'une préparation.

4 – entretiens d'activité et entretiens de notation :

Les entretiens d'activité et les entretiens de notation sont conduits de manière distincte.

L'entretien d'activité est centré sur les paramètres concrets de l'action individuelle. Les fonctions d'écoute, de débat contradictoire et de fixation d'objectifs ne doivent pas être occultées par les dimensions procédurales de la notation. Cet entretien doit englober de toute évidence l'entretien de formation et tout ce qui a été fait jusqu'ici en matière d'évaluation. Les chefs de service ou d'établissement devront examiner en concertation avec les instances paritaires l'opportunité de fondre l'entretien relatif aux primes avec l'entretien de notation.

5 – confidentialité des entretiens d'activité, déontologie et degré de formalisation :

Le contenu de l'entretien est protégé par la confidentialité. Il est réalisé en pleine conformité avec les règles de déontologie prévues par le statut de la fonction publique (respect total des opinions, exclusion de toute considération tenant aux convictions d'autrui ainsi qu'aux engagements personnels, syndicaux ...).

Il apparaît souhaitable qu'un document résume l'entretien. Si ce document prévoit un visa des parties, il peut être convenu qu'un visa implique la prise de connaissance du contenu du texte et non nécessairement un accord sur le fond. Ce document peut d'un commun accord être transmis au niveau hiérarchique n+1.

Toutefois lorsque les personnels évoquent explicitement des souhaits de mobilité ou de formation, il apparaît opportun que les cadres de proximité en informent tous les responsables concernés.

III – CHARTES LOCALES

Le présent document est un cadre qui a fait l'objet de débats au sein du CTPM. Il est souhaitable que sa mise en œuvre soit réalisée grâce à l'élaboration de chartes locales discutées au niveau des services et établissements au sein des instances paritaires de concertation adaptées.

Ceci doit permettre une véritable appropriation de la méthode des entretiens d'activités par les agents et leurs représentants, avec une diversité circonscrite par les principes énoncés dans le présent document.

.../...

IV – ACCOMPAGNEMENT

Au fur et à mesure qu'elles s'engagent explicitement dans ces démarches, les structures devront s'appuyer sur des dispositifs de formation. Ceux-ci auront comme finalité d'accompagner les équipes par le biais de "formations - action". Ces sessions constitueront des temps privilégiés de coordination afin d'affiner la charte locale avant sa présentation aux instances de concertation paritaires. En outre, elles permettront d'identifier les actions d'information et de formation des personnels qui devront être réalisées en accompagnement. De telles initiatives, dans lesquelles l'engagement de l'encadrement supérieur et de proximité constituera un élément déterminant, s'inséreront naturellement dans les programmes locaux de formation continue.

La conduite de réunions et d'entretiens professionnels fait partie des objectifs de nombreux dispositifs existants (cf. formation de l'encadrement de proximité, des "chefs d'unité", de l'encadrement supérieur...).

Compte tenu de l'hétérogénéité des pratiques actuelles et de l'objectif d'harmonisation au terme du plan pluriannuel de modernisation, il semble opportun de proposer des dispositifs d'accompagnement diversifiés.

1. Structures ayant peu ou pas d'expérience en la matière (échanges collectifs et entretiens d'activité)

Un module centré très explicitement sur les techniques de réunions d'équipe et abordant la méthodologie des entretiens constituera une initiation. Des formations-actions organisées au niveau local et réunissant l'ensemble des cadres concernés seront systématiquement privilégiées.

2. Structures ayant déjà une expérience

Un diagnostic léger doit permettre de dresser un bilan des pratiques existantes et de repérer à partir de la charte locale les écarts que la formation est en mesure de combler. C'est sur cette base qu'un dispositif pourra être conçu. La formation pourra être aussi l'occasion d'identifier le rôle respectif des autres leviers à mettre en œuvre pour assurer le plein succès du développement des relations socioprofessionnelles : mobilisation de l'encadrement, information...

3. Structures ayant une pratique confirmée dans les relations socioprofessionnelles

Le diagnostic préalable permet à ce stade de déboucher sur l'organisation de journées d'échanges ayant pour visée la capitalisation et l'harmonisation des pratiques. Un tel dispositif pourra en outre être l'occasion de rappels méthodologiques, notamment quand une équipe de direction intègre de nouveaux éléments.

Dans un souci de coordination les cahiers des charges de ces différentes formations seront établis par la Direction Générale de l'Administration. Celles-ci seront mises en œuvre par des équipes associant formateurs internes et intervenants externes, afin de combiner la connaissance de l'institution et les visées du projet d'une part, l'ouverture sur d'autres structures ayant des démarches proches, d'autre part (cf. autres administrations, collectivités locales, établissements publics...). Un appel d'offre permettra d'établir une liste des structures agréées pour chacune des trois modalités évoquées. Ces "formations - actions" auront par ailleurs pour objectif d'être des temps d'élaboration d'outils : canevas d'entretiens, supports de synthèse, mise en place de supports permettant la diffusion de relevés de conclusion, documents permettant d'agréger les demandes de formation...

V - SUIVI

Il semble par ailleurs pertinent, pour le développement harmonieux et durable de ces démarches, que les cadres dirigeants présentent annuellement, lors d'une réunion de l'instance paritaire de concertation dont ils assurent la présidence, un document de synthèse sur la mise en œuvre des entretiens d'activité. Ces instances auront naturellement le souci de formuler des avis et des propositions tendant à favoriser le développement des dispositifs de gestion qualitative des personnels.

Le Comité Technique Paritaire Ministériel sera, dans les mêmes conditions, destinataire des remontées d'informations relatives aux pratiques mises en œuvre dans les directions d'administration centrale, les établissements d'enseignement et les services déconcentrés. Ces membres seront ainsi en mesure de proposer toutes mesures propres à améliorer et consolider le développement des relations socioprofessionnelles, notamment par le biais de la formation et de l'information.
