

Charte des relations de travail entre le cabinet de la ministre et les deux directions générales du MESRI, DGESIP et DGRI

Première version – Juillet 2019

Le cabinet de la ministre, la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et la direction générale de la recherche et de l'innovation, conscients

- que la bonne qualité des relations de travail entre le cabinet et les directions générales est une condition indispensable pour permettre au ministère de porter avec clarté et avec efficacité les politiques publiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation,
- qu'elle repose sur la loyauté, sur la solidarité et la bienveillance mutuelle, sur un partage d'information le plus complet possible, sur le respect des rôles et des positionnements mutuels du cabinet et des directions générales, et sur la confiance,
- que les directeurs généraux ont la responsabilité de veiller aux bonnes conditions de travail et au développement des compétences de leurs équipes, et qu'il est de la responsabilité de la ministre et du cabinet de placer les directions générales dans la meilleure situation possible pour remplir leurs missions,
- et, enfin, que fournir à la ministre et au cabinet l'ensemble des éléments utiles pour leur action, de façon aussi fluide et pertinente que possible, est une tâche prioritaire des directions générales,

s'engagent à veiller avec la plus grande attention à respecter, chacun pour ce qui le concerne, les principes et dispositions énoncés ci-après.

Dispositions visant à favoriser le partage de l'information et la fluidité des relations de travail

1. Programmer des rencontres régulières entre les directeurs généraux et la direction du cabinet (*cabinet et directeurs généraux*).
2. Tenir des réunions de travail au niveau approprié, en veillant à les préparer le mieux possible (*cabinet et directeurs généraux*).
3. Organiser une information fluide sur les réunions interministérielles (*cabinet et directions générales*).
4. Organiser le mieux possible l'information transmise aux directions générales sur les décisions prises et les suites données aux commandes qui leur ont été adressées (*cabinet*).
5. Informer les directions générales sur les entretiens de la ministre et du cabinet avec les interlocuteurs habituels des directions générales, en les associant le mieux possible, et réciproquement (*cabinet et directions générales*).
6. Arrêter en accord entre la direction du cabinet et les directeurs généraux la liste des sujets « signalés » sur lesquels chaque membre du cabinet souhaite être informé en délai très court, et la liste des sujets stratégiques sur lesquels le cabinet doit être régulièrement informé (*cabinet et directeurs généraux*).
7. Saisir le cabinet de tout échange avec les parlementaires, les élus et les médias, et l'informer des relations avec les autres cabinets ministériels et les inspections générales autres que l'IGÉSR (*directions générales*).
8. Informer le cabinet de la façon la plus appropriée sur tout point sensible méritant d'être porté à sa connaissance (*directions générales*).

Dispositions visant à garantir un traitement efficace des commandes et de leurs réponses

9. Anticiper le mieux possible les commandes à adresser aux directions générales (*cabinet*).
10. Adresser aux services appropriés des commandes précises, contextualisées et écrites, au niveau hiérarchique approprié (*cabinet*).

11. Éviter les saisines multiples sur un même sujet (*cabinet*).
12. Assurer la bonne prise en charge et le suivi de chaque commande (*directions générales*).
13. Préciser le cadre de travail pour les commandes impliquant une coopération entre les directions générales ou interministérielle (*cabinet et directions générales*).
14. Apporter aux commandes du cabinet des réponses pertinentes et concises, et dans les délais fixés (*directions générales*).

Points de vigilance pour le cabinet

15. Respecter les horaires ouvrables pour les réunions et l'envoi des commandes.
16. Veiller au bon partage des informations et des actions entre membres du cabinet.
17. Veiller à respecter le cadre d'action et de responsabilité des directions générales et la responsabilité de l'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques.

Points de vigilance pour les directions générales

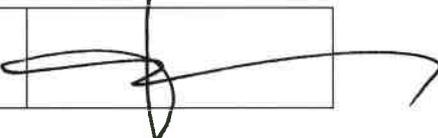
18. Veiller au bon partage des informations au sein des directions générales, et entre elles.
19. Veiller à informer régulièrement le cabinet sur les éléments essentiels du plan de charge des équipes, notamment sur les projets et « chantiers » qui les mobilisent de façon prioritaire.
20. Veiller à remettre à jour régulièrement, avec l'encadrement des directions générales et avec le cabinet, l'ordre des priorités de ce plan de charge.

Les annexes ci-dessous apportent des précisions sur ces principes et dispositions.

Cette charte constitue un cadre de référence pour les relations de travail entre le cabinet de la ministre et les directions générales . Elle est portée à l'attention des membres du cabinet et des personnels des directions générales.

Un groupe de suivi de sa mise en œuvre est mis en place, dont la composition est accessible sur le site intranet du ministère. Ce groupe est chargé de faire un point tous les trois mois avec la direction du cabinet et les directeurs généraux sur la mise en œuvre de la charte. Il est également chargé d'adresser à la direction du cabinet et aux directeurs généraux des propositions d'adaptation de l'organisation du travail du cabinet et des directions générales, voire des propositions d'adaptation du texte de cette charte.

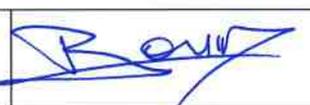
Pour le cabinet

Nicolas Castoldi	
------------------	---

Pour la DGESIP

Anne-Sophie Barthez	
---------------------	---

Pour la DGRI

Bernard Larrouturou	
---------------------	---

Annexe 1 : Développement des principes et dispositions énoncés dans la charte

Dispositions visant à favoriser le partage de l'information et la fluidité des relations de travail

1. Programmer des rencontres régulières entre les directeurs généraux et la direction du cabinet *(cabinet et directeurs généraux)*.

Indépendamment des réunions auxquelles les directeurs généraux sont appelés à prendre part avec le ministre ou avec le directeur de cabinet sur un sujet donné, il est indispensable que des « rendez-vous / tours d'horizon » réguliers soient programmés. Ainsi, une réunion hebdomadaire se tient entre le directeur de cabinet, éventuellement accompagné d'autres membres du cabinet, et chaque directeur général, et une réunion hebdomadaire se tient entre la direction du cabinet et les deux directeurs généraux.

La direction du cabinet veille à informer autant en amont que possible les directeurs généraux sur les orientations ou réflexions nouvelles susceptibles d'impacter la mise en œuvre des politiques publiques.

Les directions générales veillent à porter à la connaissance du cabinet, au niveau approprié, toute information utile pour le cabinet ou la ministre, et notamment toute information ayant une portée de nature politique. Elles sont « forces de proposition » pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques portées par le ministère.

2. Tenir des réunions de travail au niveau approprié, en veillant à les préparer le mieux possible *(cabinet et directeurs généraux)*.

Outre les réunions précitées, d'autres réunions se tiennent selon un rythme régulier entre un conseiller du cabinet et chaque directeur général ou avec un collaborateur de l'un des directeurs généraux.

Au-delà de ces rendez-vous réguliers, lorsqu'un membre du cabinet souhaite organiser une réunion de travail appelant la participation d'une (ou des) direction(s) générale(s), l'invitation doit être adressée au niveau approprié, c'est-à-dire, selon les sujets abordés et selon l'avancement des travaux, au chef de service ou au sous-directeur ou au chef de département concerné. Le responsable hiérarchique du destinataire de l'invitation (au niveau chef de service ou équivalent) est systématiquement en copie de l'invitation. En cas d'indisponibilité, le destinataire de l'invitation fait connaître au cabinet le nom de la personne habilitée à le représenter.

Si le conseiller du cabinet ne sait pas à qui s'adresser pour la réunion qu'il souhaite monter, il contacte la cheffe de cabinet de la direction générale.

Dans la mesure du possible, chaque réunion fait l'objet d'une préparation minimale pour préciser les sujets abordés et les objectifs de la réunion, indiquer l'apport attendu de chaque participant et identifier les points sur lesquels la réunion a pour objectif de fixer un arbitrage.

3. Organiser une information fluide sur les réunions interministérielles *(cabinet et directions générales)*.

Sauf exception, la convocation à une réunion interministérielle (RIM) est systématiquement adressée au service concerné dans les meilleurs délais par le cabinet.

Le conseiller concerné par une RIM la prépare avec le ou les services concernés ; ils fixent ensemble la représentation du ministère et la position à porter en RIM.

A l'issue de la RIM, le(s) représentant(s) du ministère adresse(nt) un bref compte-rendu aux membres du cabinet et aux services concernés. Les comptes-rendus officiels des RIM (« bleus ») sont systématiquement transmis aux services concernés.

4. Organiser le mieux possible l'information transmise aux directions générales sur les décisions prises et les suites données aux commandes qui leur ont été adressées *(cabinet)*.

Les notes adressées à la ministre ou au cabinet font l'objet d'un retour au service émetteur, soit par un courriel soit via un retour de la note avec les annotations du destinataire.

Lorsque la note transmise par les directions générales appelle un retour pour une échéance précise, cela est précisé explicitement en tête de la note pour la bonne information du cabinet. Cette indication peut être assortie, si la nature et l'objet du dossier s'y prêtent, d'une mention du type « sauf avis contraire avant telle date ... ».

5. Informer les directions générales sur les entretiens de la ministre et du cabinet avec les interlocuteurs habituels des directions générales, en les associant le mieux possible, et réciproquement (cabinet et directions générales).

Lorsque des entretiens sont accordés par la ministre ou par le directeur de cabinet à des interlocuteurs habituels des directions générales, le cabinet en informe le ou les directions générales au niveau approprié. Les directions générales peuvent ainsi informer le cabinet, même en l'absence de commande de sa part, de points susceptible d'être soulevés ou qu'il serait souhaitable d'évoquer au cours de l'entretien.

Les directeurs généraux ou leurs représentants ont vocation à assister à ces entretiens. Lorsque les directeurs généraux ou leurs représentants ne sont pas conviés à assister à l'entretien, le cabinet les informe dans toute la mesure du possible de la teneur des échanges. Il en est de même pour les entretiens que les conseillers du cabinet ont avec des interlocuteurs habituels des directions générales.

Les textes des interventions publiques de la ministre sont communiqués systématiquement et sans délai aux directions générales.

Réciproquement, les directions générales informent le cabinet de leurs contacts avec des interlocuteurs partagés.

6. Arrêter en accord entre la direction du cabinet et les directeurs généraux la liste des sujets « signalés » sur lesquels chaque membre du cabinet souhaite être informé en délai très court, et la liste des sujets stratégiques sur lesquels le cabinet doit être régulièrement informé (cabinet et directeurs généraux).

Chaque conseiller du cabinet peut proposer d'identifier, parmi les sujets de moyen ou long terme traités par les directions générales, des sujets d'intérêt particulier sur lesquels il souhaite être tenu informé par les directions générales, en délai très court, de tout élément nouveau substantiel. Sur la base de ces propositions, la liste des sujets « signalés » faisant l'objet de cette obligation d'information du cabinet en délai très court est arrêtée d'un commun accord par la direction du cabinet et les directeurs généraux.

La direction du cabinet et les directeurs généraux établissent aussi la liste des sujets stratégiques sur l'avancée desquels le cabinet doit être régulièrement informé.

7. Saisir le cabinet de tout échange avec les parlementaires, les élus et les médias, et l'informer des relations avec les autres cabinets ministériels et les inspections générales autres que l'IGÉSR (directions générales).

Aucun contact avec les parlementaires et autres élus n'a lieu sans information préalable du cabinet. Notamment, le conseiller parlementaire de la ministre est tenu informé sans délai des demandes des parlementaires et autres élus ; dans la mesure du possible, un document cadrant les éléments de langage est convenu avec le cabinet. Il est fait exception à ces principes pour les parlementaires et les élus investis d'un rôle particulier au sein d'instances (groupes de travail, CNCSTI...) ayant des relations régulières avec les directions générales.

Les directeurs généraux saisissent la direction du cabinet pour recevoir une autorisation préalable à toute intervention dans les médias. Plus largement, aucun contact avec la presse ou autres médias n'a lieu sans autorisation préalable du cabinet. La conseillère Communication de la ministre et la délégation à la communication sont tenues informées sans délai des demandes des médias.

Les directions générales informent le cabinet de tout contact avec les autres cabinets, ainsi qu'avec les corps de contrôle et les inspections générales autres que l'IGAENR.

8. Informer le cabinet de la façon la plus appropriée sur tout point sensible méritant d'être porté à sa connaissance (directions générales).

Les directeurs généraux et les cadres dirigeants des directions générales ont la responsabilité de porter à la connaissance du cabinet, au niveau et dans les délais appropriés, les informations de nature politique ou revêtant une importance particulière pour la mise en œuvre des politiques publiques portées par le ministère.

Dispositions visant à garantir un traitement efficace des commandes et de leurs réponses

9. Anticiper le mieux possible les commandes à adresser aux directions générales (cabinet).

Chaque membre du cabinet anticipe le mieux possible les commandes qu'il adresse aux directions générales. Sauf imprévus, liés notamment aux changements apportés « en dernière minute » à l'agenda de la ministre, les commandes faisant l'objet d'un délai inférieur à une semaine sont à éviter avec la plus grande attention.

10. Adresser aux services appropriés des commandes précises, contextualisées et écrites, au niveau hiérarchique approprié (cabinet).

Afin qu'une commande soit comprise sans ambiguïté et pour favoriser la pertinence et la qualité de la réponse, il convient d'explicitier autant que possible le contexte qui la motive et de bien spécifier la nature des questions posées, ainsi que le délai souhaité ou requis. Lorsque c'est approprié et connu, il y a notamment lieu de signaler les demandes émanant personnellement de la ministre ; d'indiquer le processus décisionnel dans lequel s'inscrit la commande, et son état d'avancement ; de préciser le cas échéant le calendrier dans lequel une RIM est susceptible d'intervenir.

Les commandes sont adressées exclusivement sous forme écrite, par un courriel émanant du membre de cabinet demandeur, avec copie systématique à la cheffe de cabinet de la direction générale concernée ; par exception, dans les cas les plus importants, une commande peut prendre la forme d'une note du directeur de cabinet à l'un des directeurs généraux (ou aux deux).

Le cabinet veille à passer commande au(x) service(s) approprié(s) et au niveau approprié, en fonction de l'importance et de l'ampleur de la commande. Le destinataire de la commande est clairement désigné ; une copie de la commande est systématiquement adressée à sa hiérarchie, jusqu'au niveau chef de service ou équivalent.

11. Éviter les saisines multiples sur un même sujet (cabinet).

Les commandes multiples sur un même sujet, adressées par un ou plusieurs membres du cabinet à un ou plusieurs services ou départements, sont sources de dysfonctionnements. Il appartient au conseiller qui prend l'initiative d'une commande d'une part d'informer les autres membres du cabinet concernés (en les mettant en copie du courriel), voire de se concerter avec eux au préalable sur le contenu de la commande, et d'autre part d'adresser la commande – dans un même message – à tous les services et départements concernés.

12. Assurer la bonne prise en charge et le suivi de chaque commande (directions générales).

La direction générale accuse réception de la commande. Si nécessaire, elle propose un délai et désigne la personne responsable de l'élaboration de la réponse. Elle met en place le mode de travail approprié, notamment si un travail transversal entre plusieurs services ou une consultation de certains opérateurs sont nécessaires. Le cas échéant, elle signale les difficultés particulières qu'elle est susceptible de rencontrer pour répondre à la commande et demande des compléments d'information voire un ajustement du délai.

13. Préciser le cadre de travail pour les commandes impliquant une coopération interministérielle ou entre les directions générales (cabinet et directions générales).

Dans le cas d'une commande nécessitant des travaux interministériel ou une coopération entre les directions générales du MESRI, les services fixent entre eux l'organisation de ces travaux, et désignent notamment un service « chef de file ». Le cabinet peut préciser, s'il le souhaite, à quel service il demande de conduire ces travaux.

14. Apporter aux commandes du cabinet des réponses pertinentes et concises, et dans les délais fixés (directions générales).

Les notes adressées au cabinet utilisent le format joint en Annexe 2. Le ou les sujets soumis à l'arbitrage du cabinet sont identifiés clairement en première page, ainsi que les positions proposées par les directions générales pour ces arbitrages. La rédaction des notes doit permettre une lecture rapide et synthétique, permettant de bien identifier les points clés du sujet.

Sauf exception, aussi rare que possible, la note ne dépasse pas deux pages. En tant que de besoin, des éléments plus détaillés sont fournis en annexe pour donner une connaissance plus approfondie du sujet, en se limitant aux aspects pertinents pour le cabinet en fonction des termes et du contexte de sa commande. Les informations et les données fournies en annexe sont mises à jour avec attention.

Les directions générales font tous leurs efforts pour adresser les réponses attendues par le cabinet dans les délais fixés. En cas de difficulté, elles informent le cabinet avant l'échéance fixée et demandent un délai complémentaire.

Points de vigilance pour le cabinet

15. Respecter les horaires ouvrables pour les réunions et l'envoi des commandes.

Les membres du cabinet veillent à respecter les horaires ouvrables et la pause méridienne lorsqu'ils fixent les horaires des réunions associant des personnels des directions générales.

Les sollicitations du cabinet par courriel envoyé au-delà de 20h00 et avant 8h00, ou en dehors des jours ouvrables, ne sont pas présumées être lues avant la reprise du travail ; sauf circonstance très exceptionnelle, elles sont strictement réservées aux cadres dirigeants des directions générales.

Les réunions avec des personnels installés sur des sites distants ou des personnels en mission ou en télétravail sont organisées autant que possible en ayant recours à la visioconférence (ou, à défaut, à l'audioconférence).

16. Veiller au bon partage des informations et des actions entre membres du cabinet.

Les membres du cabinet veillent à partager entre eux les informations concernant les orientations des politiques publiques portées par le MESRI, les activités des directions générales et les commandes qui leur sont adressées par le cabinet.

Lorsque qu'un membre du cabinet adresse une commande à une direction générale en mettant d'autres membres du cabinet en copie, la réponse est aussi adressée en copie à tous ces destinataires.

17. Veiller à respecter le cadre d'action et de responsabilité des directions générales et la responsabilité de l'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques.

Le cabinet veille à distinguer d'une part les sujets précis, directement utiles pour la ministre ou le cabinet à un terme rapproché, sur lesquels il adresse des commandes aux directions générales, et d'autre part les sujets de réflexion plus larges ou de moyen terme. Ces sujets de réflexion plus larges sont partagés avec les directeurs généraux en leur laissant la responsabilité de proposer un cadre de travail (fixé si besoin en accord avec la direction du cabinet) pour les approfondir et élaborer des propositions ; les modalités de l'association du cabinet au suivi de ces « chantiers » sont fixées conjointement par la direction du cabinet et les directeurs généraux.

La situation où un « chantier » auquel participent des personnels des directions générales est piloté directement par un membre du cabinet doit rester très exceptionnelle. Les modalités de l'organisation des travaux et de leur suivi par la ou les directions générales sont alors définies avec une attention particulière.

Dans les commandes qu'ils adressent aux directions générales, les membres du cabinet sont attentifs à ne pas donner d'indications plus précises que nécessaire sur la teneur des réponses attendues.

Dans une optique de subsidiarité, les membres du cabinet invitent leurs interlocuteurs à s'adresser aux directions générales sur les sujets qui ne sont pas de niveau politique.

Les membres du cabinet veillent à ne pas prendre en présence d'un interlocuteur extérieur au ministère une décision ayant un impact budgétaire qui n'ait pas été concertée au préalable avec les directions générales, ainsi qu'avec le conseiller budgétaire.

Les membres du cabinet et les cadres dirigeants des directions générales veillent conjointement à ne pas exposer les personnels à des situations trop difficiles (réunions « exposées » dans d'autres ministères, délais excessifs, difficultés liées parfois au décalage entre « le temps de l'activité d'un service » et « le temps de l'actualité politique », etc.). Il est de la responsabilité de l'encadrement hiérarchique de ne pas exposer les collaborateurs à ces situations exagérément difficiles, et les membres du cabinet veillent à respecter l'exercice de cette responsabilité.

Points de vigilance pour les directions générales

18. Veiller au bon partage des informations au sein des directions générales, et entre elles.

Les directeurs généraux et l'encadrement des directions générales veillent à partager au sein des services les informations concernant les orientations des politiques publiques portées par le MESRI, ainsi que les informations concernant les commandes adressées par le cabinet et la préparation des réponses.

19. Veiller à informer régulièrement le cabinet sur les éléments essentiels du plan de charge des équipes, notamment sur les projets et « chantiers » qui les mobilisent de façon prioritaire.

Les directions générales adressent chaque semaine à la ministre une note qui synthétise leurs activités.

En complément, les directeurs généraux partagent régulièrement avec la direction du cabinet un état des travaux et des chantiers qui mobilisent les équipes des directions générales.

20. Veiller à remettre à jour régulièrement, avec l'encadrement des directions générales et avec le cabinet, l'ordre des priorités de ce plan de charge.

Le partage avec le cabinet du plan de charge des équipes des directions générales est l'occasion, en tant que de besoin et après un travail au sein du comité de direction de chaque direction générale, de remettre à jour l'ordre des priorités de ce plan de charge.

Annexe 2 : Format des notes adressées par les directions générales au cabinet



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

**Direction générale
de la recherche et
de l'innovation**

Paris, le XX xxxxxxxx 2019

Service xxxx xx xx
Xxxx xx Xxxxx
xxxxxxxxxx

Note à l'attention de XXXX
sous couvert de BP/BL, DGxx

Département xxxx xx xx
Xxxx xx Xxxxx
xxxxxxxxxx

Sigle bureau
DGR1/XXXX/XX

Affaire suivie par
Xxxx xxxxxxxx

Téléphone
01 55 55 XX XX
06 XX XX XX XX

Courriel
xxxxx.xxxxx
@recherche.gouv.fr

1 rue Descartes
75231 Paris SP 05

Objet :

Échéance / échéance probable :

Propositions de la direction générale :

- Proposition 1
- Proposition 2

Action / arbitrage attendu(e) du cabinet :

Documents annexes :

- Document 1
- Document 2

Texte