

ÉQUITÉ

BIENVEILLANCE



RESPONSABILITÉ

INNOVATION

# CHARTRE D'ENGAGEMENT DES ENCADRANTS

COHÉSION

CONFIANCE

LOYAUTÉ



# Charte d'Encadrement

La santé est placée par les citoyens comme une priorité au cœur des préoccupations. La baisse des effectifs médicaux, paramédicaux a fait naître des déserts médicaux. La pandémie de Covid 19 a accéléré la fragilisation de l'ensemble du système de santé.

Le Centre Hospitalier (CH) de Saint Astier, établissement faisant partie du Groupement Hospitalier de Territoire de la Dordogne (GHT 24) porté par le CH de Périgueux, propose des missions permettant de répondre aux besoins de la population et des offres de soins.

Dans ce contexte de tension des Ressources Humaines, il m'est apparu important de changer de paradigme et de proposer des Lignes Directrices de Gestion 2021-2025 qui promeuvent :

Axe 1 : Développer une politique d'attractivité et de fidélisation des personnels (recrutement prévisionnel, développer la QVT et la communication en matière de RH)

Axe 2 : Améliorer la politique de formation et développer les compétences des agents (améliorer les compétences au regard des projets, renforcer la professionnalisation et favoriser les perspectives d'évolution professionnelle)

Axe 3 : Accompagner la politique d'encadrement et la politique des RH (égalité professionnelle, respect du statut, améliorer l'accès au travail pour les personnes handicapées et enfin accompagner la mobilité)

Dans ce contexte, il importe que les valeurs auxquelles je suis particulièrement attaché soient portées dans une « charte d'Encadrement » boussole du faire ensemble qui respecte les rôles et places de chacun.

C'est ensemble aujourd'hui que nous pourrons construire les projets du CHSA de demain dans des locaux neufs et dont vous pourrez être fiers.

Cette charte pour vous, encadrants et agents publics, est une ressource pour mobiliser notre action en mode projet.

Les 7 valeurs d'encadrements du CHSA fondent cette charte.

La réalisation des objectifs du projet d'établissement (CPOM, certification, évaluations, ...), la mise en œuvre des compétences, l'encadrement mais surtout la prise en compte de l'humain sont autant de grands domaines du management dans lesquels elles doivent se retrouver.

C'est le défi de donner du sens à l'action de notre CH par des repères communs à l'ensemble des encadrants et agents publics.

Le Directeur  
Thierry BOISSINOT

BIENVEILLANCE

COHESION

CONFIANCE

EQUITE

CREATIVITE

LOYAUTE

REPONSABILITE

# Bienveillance



La bienveillance est une **disposition d'esprit** inclinant à la **compréhension**, à l'**indulgence** envers autrui.



*« La modeste et douce bienveillance est une vertu qui donne plus d'amis que la richesse et plus de crédit que le pouvoir. »*

— Comtesse De Ségur —



**L'encadrant crée un environnement propice et serein au développement de son équipe.**

Il planifie des temps d'échange individuels réguliers et périodiques pour fixer les priorités.

Il crée un esprit de **convivialité** favorable au **travail en équipe**

Il entretient un dialogue de proximité avec tous (déplacements sur le terrain, échanges verbaux directs).

Il prend le temps d'accueillir et d'intégrer un **nouvel agent public** dans l'équipe.

**Par son attitude, l'encadrant agit sur le bien-être des agents publics.**

Il est le garant du respect des **règles de courtoisie** envers et pour tous (aussi bien à l'oral qu'à l'écrit).

Il fait preuve de **transparence** et d'**objectivité** dans les décisions et les commandes qu'il transmet aux agents publics.

Il prend le temps d'**écouter** et de **rassurer** en cas de difficultés.

Il sait **remercier**, **encourager** et **féliciter** le travail bien effectué.

**L'encadrant prend de la hauteur sur son environnement pour être constructif.**

Il analyse et tire des leçons des succès comme des erreurs et des échecs qui sont **sources de progrès**

Il accepte et prend en compte les **baisses de performance** des agents publics (problème personnel par exemple).

Il agit de **manière réfléchie mais rapide** en cas de difficulté, au service des agents publics et de l'équipe.

Il favorise la **libération de la parole** des agents publics.

# Cohésion



La cohésion consiste à favoriser la **compréhension du travail** de chacun au sein d'une même **unité** de travail.

C'est en donnant du sens au travail réalisé par les agents publics qu'elle peut être gagnée.

Elle se trouve dans le **renforcement** et la mutualisation des **compétences** de chacun, ainsi que dans l'**harmonisation** des pratiques de travail.

Fixer des objectifs **clairs** et **compréhensibles**, développer des projets communs, dans un contexte **organisé** et **cohérent** contribuent à la garantir.



*« Une force de direction constante , qui est à l'âme ce que la pesanteur est au corps assure la cohésion du groupe en inclinant dans un même temps les volontés individuelles »*

— Henri Bergson —



L'encadrant garantit un contexte de travail organisé et cohérent.

Il **organise** et **répartit** le travail dans les équipes.  
Il arrête le cas échéant un organigramme par mission en précisant les **niveaux de délégation**.

Il **harmonise** les pratiques de travail et les procédures au sein du service.  
Elles sont en **concordances** avec celles du CHSA.

Il œuvre au **décloisonnement** des équipes par le **partage** de **bonnes pratiques**, et définit les périmètres de la **polyvalence**.

Il développe la **mise en place** et l'utilisation d'outils collaboratifs.

L'encadrant fixe des objectifs clairs et compréhensibles, il développe des projets communs.

Il explique les décisions et projets du CHSA et argumente le sens de son action

Il décrit de manière **régulière** le rôle et les missions de chacun ainsi que les **objectifs** auxquels il participe

Il suscite une **dynamique** de groupe en encourageant l'**approche participative** et le **partage de valeurs** communes.

Il associe les agents publics à l'évaluation des résultats de l'action du service.  
Il la leur communique et la leur faire.

L'encadrant développe un environnement de communication au sein du service.

Il favorise l'**information** descendante, mais aussi ascendante, notamment au cours de réunions thématiques.

Il **encourage la transmission** des informations entre les agents publics et la **formation mutuelle**

Il privilégie la **solidarité** et l'**entraide** comme mode de **coopération** entre les agents publics du service.

Il suscite des moments **conviviaux** ou **informels** au sein des équipes pour permettre des **convergences de vue** et renforcer la **communication** entre les agents publics.

# Confiance



La confiance s'éprouve à l'égard d'**expériences partagées**.

Elle contribue à construire un climat où chaque acteur agit en **conformité** avec sa fonction et en **respectant** celle des autres.

Elle dépend de pratiques professionnelles **cohérentes** au sein du groupe et des rôles assignés à chacun ainsi que des dispositifs **organisationnels**.

Favoriser le dialogue, développer l'**autonomie** et une connaissance **réciproque** entre acteurs contribuent à la maintenir.



*« La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner »*

— Lao Tseu —



L'encadrant  
sait partager des informations avec  
les agents.

Il traduit les informations dans un cadre **collaboratif**.

Il s'assure d'être **clair** et **compris**.

Il permet à chaque agent public de pouvoir **s'exprimer**.

Il sait faire preuve de **transparence** sur les décisions prises.

L'encadrant définit des règles  
de fonctionnement communes  
et garantit leur application.

Il reconnaît la **contribution** des agents publics et le travail bien fait.

Il tient un **langage unique** à l'égard des agents.

Il évite les **doubles commandes**,

Il s'assure d'une **répartition équilibrée** de la charge de travail.

L'encadrant  
favorise  
l'autonomie.

Il facilite les **prises d'initiatives**

Il promeut l'**autonomie** des agents publics en organisant une délégation avec un juste **contrôle**

Il met en place des outils **collaboratifs**

Il exerce sa capacité de **discernement** afin d'accompagner les agents publics dans un **processus d'autonomie**.

# Équité



L'équité désigne une forme d'**égalité** ou de juste traitement. Elle appelle des notions de justice **naturelle** et d'**éthique**, dans l'appréciation par tous et chacun de ce qui est dû à chacun au-delà des seules règles en vigueur.



« *La première égalité, c'est l'équité* »  
– Victor Hugo –



**L'encadrant organise un environnement de travail juste, rassurant et motivant.**

Il veille avec régularité aux respects des règles du CHSA par tous et tout le temps.

Il met en place une relation **hiérarchique** porteuse de **respect**, de **confiance** et de **motivation**

Il veille à **harmoniser** les pratiques et à la mise en place de procédures **adaptées**

Il donne du **sens** aux actions menées.

**L'encadrant est le garant d'une communication réussie.**

Il s'assure de **transmettre** aux agents publics les informations nécessaires pour la bonne réalisation de leurs missions.

Il met en place des cadres d'information **adaptés** à tous les agents publics.

Il informe **régulièrement** les agents publics de l'avancée des projets.

Il favorise un environnement **propice** à l'écoute et il donne à chacun la **possibilité de s'exprimer**

**L'encadrant évalue les agents publics avec justesse et objectivité.**

Il prépare les entretiens d'évaluation de l'ensemble des agents publics avec **impartialité** et **réalisme**

Il fixe en toute **transparence** avec les agents publics des objectifs clairs, **mesurables** et **atteignables**

Il donne les moyens aux agents publics d'atteindre les **objectifs fixés** (formation, développement des compétences, organisation..).

Il s'assure de l'**adéquation** entre les objectifs de chacun et la réalité du moment présent par des points **réguliers** tout au long de l'année.

# > Innovation



C'est un ensemble de processus de **réflexion** qui se déroule depuis la naissance d'une **idée nouvelle** jusqu'à sa **matérialisation**.



*« La logique vous conduira d'un point A à un point B, L'imagination et l'audace vous conduiront où vous le désirez »*

— Albert Einstein —



L'encadrant expérimente et teste avec audace.

Il teste de nouveaux procédés.

Il s'astreint à réaliser un bilan de ses projets afin de **capitaliser** et de trouver des **axes d'améliorations**.

Il **positive** les changements et il **est enthousiaste** à trouver en permanence de nouvelles idées.

Il prend le temps d'être **curieux** et de **réfléchir**.

L'encadrant s'ouvre vers l'extérieur et à la nouveauté. Il s'interroge en permanence.

Il **échange** avec des partenaires et d'autres structures pour bénéficier de leurs retours d'expériences et pour se tenir informé des **évolutions** (réseau d'experts, salons et conférences de professionnels, benchmarking).

Il **utilise** de manière **optimale** les ressources techniques dont il dispose.

Il organise une veille et récolte les **bonnes pratiques**.

Il se tient au courant de la **réglementation** au service de la **réussite** des projets qu'il entreprend.

L'encadrant favorise le travail en transversalité et en mode projet.

Il favorise un environnement **convivial**, propice à la créativité, à la prise d'**initiative** et au **développement des compétences** de chacun.

Il met en place des outils **collaboratifs** et **participatifs** pour les projets importants (Gestion électronique de documents, séance de réflexion collective, boîte à idées).

Il élabore des plans de formation composés de stages **utiles** et **modernes** pour les agents publics.

Il favorise le **décloisonnement** entre les différents acteurs, services, directions.

# Loyauté



La loyauté se caractérise par une attitude **constructive** que manifestent les agents publics et l'encadrement d'un service. Ils témoignent d'une tenue, d'une attitude et d'un comportement **adaptés** aux fonctions qui sont les leurs. Ce comportement doit exprimer **probité** et **impartialité**. Il s'agit de mise en œuvre de droiture et d'honnêteté. La loyauté est aussi conditionnée par l'**observation** du devoir de réserve et le **souci constant** d'une certaine **confidentialité**.



*« Tu reconnaîtras la loyauté chez autrui en ce qui, te fréquentant, il ne te laissera pas espérer de bons services, ni surtout en craindre de mauvais »*

— Giacomo Leopardi —



L'image de la structure est représentée positivement par le discours et l'activité des agents publics.

L'encadrant veille à **garantir l'intérêt général** et l'image de la structure lors de la mise en œuvre des projets du service.

Il s'assure de l'**appropriation active** des projets de la structure par les agents publics.

Il apporte une attention **soutenue** au respect d'une **neutralité** strictement observée par les agents publics, au-delà de leurs propres convictions.

Il s'assure avec un soin **attentif** de la manière de rendre compte de l'activité de chacun

L'action du service et l'activité des agents publics s'inscrivent dans le cadre des droits et des devoirs.

L'encadrant fait connaître et **respecter** les règles de travail et les consignes. Il fait **appliquer les décisions** et en **vérifie** la mise en œuvre. Il fait connaître ses attentes et les fait relayer auprès de tous les agents publics.

Il applique et fait appliquer les **décisions** y compris lorsque des **désaccords** se manifestent. Il fait respecter les **engagements** pris.

Il souscrit aux notes de service et aux chartes de la structure, il veille à leur **application** et mise en œuvre.

Il **mesure les risques** et **alerte** si nécessaire. Les informations sont transmises et ne font pas l'objet d'une **rétenion passive** ou **active**.

Les décisions et la conduite des actions sont explicites et font l'objet d'un **éclaircissement constant**.

Il veille au respect de l'organisation **fonctionnelle** de la structure, des lignes hiérarchiques **ascendantes** et **descendantes**

Il renouvelle en permanence l'**accompagnement** des agents publics, l'explication à leur apporter sur la vie et les projets du service et de la structure.

Il prend en compte l'**analyse critique** des décisions et la manifestation du doute.

Il encourage la **sincérité**, la **transparence** et **soutient** le **dévouement** des agents publics.

# Responsabilité



Si la responsabilité s'apparente à une position inscrite dans des **valeurs individuelles**, elle doit aussi se comprendre dans le collectif pour trouver sa meilleure **légitimité** et son **plaisir**.

Dans une démarche de progrès du service public, des relations d'**interdépendance** doivent être **construites** et **entretenu**es pour donner à chacun sa meilleure place dans le maillage des responsabilités.



*« Nul ne peut se sentir à la fois responsable et désespéré »*

— Antoine de Saint Exupéry —



## L'encadrant protège et encourage les agents publics.

Il valorise l'**autonomie** des agents publics, en construisant sa délégation dans des relations d'**interdépendance**.

Il suscite des **échanges exploratoires** avec ses collègues pour faire **naître**, **rappeler** ou **réévaluer** les responsabilités.

Il ouvre et accompagne les possibilités d'**avancement** pour les agents publics **valeureux**.

Il **sécurise** les agents publics en veillant au respect et à l'actualisation de leurs fiches de poste.

## L'encadrant énonce avec clarté les objectifs dans le service.

Il ne prend que des engagements **réalistes** et s'efforce de les respecter.

Il emploie tous les outils **d'encadrement** pour expliciter l'intervention des agents publics.

Il anime son équipe en favorisant l'**échange des points de vues**.

Il rend compte du travail effectué et amorce des perspectives de **développement**.

## L'encadrant fait face aux difficultés.

Il analyse le contexte et **dépersonnalise** les situations d'échec afin de les **dépasser**.

Devant les difficultés, il se donne tous les moyens de les dépasser en se ressourçant aux **valeurs communes** qui fondent le service public et rassemblent les agents publics.

Il **accepte la remise en cause**, qu'elle vienne des supérieurs, des agents publics ou de son bilan propre.

Il fait preuve de **discernement** en cas de mésentente entre agents publics, ne prend pas d'autre parti que celui de l'arbitrage **instruit** et **désintéressé**.