

# Il n'y a pas de fatalité à la spirale descendante

*Lors de sa session des 19 et 20 avril derniers, la commission exécutive du SNITPECT a alerté le ministre de l'Équipement d'alors au sujet du malaise grandissant du corps d'encadrement technique majoritaire de son ministère.*

Plus de deux mois et deux ministres plus tard, la situation ne s'est pas améliorée, voire a continué de se dégrader. D'autres éléments sont venus s'ajouter à ceux déjà listés en avril. Nous en appelons encore une fois au ministre de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables pour qu'il intervienne afin que des mesures soient enfin prises pour briser cette spirale dans laquelle l'administration de l'Équipement, et maintenant du MEDAD, semble s'être enlisée vis-à-vis de ses agents, les ingénieurs des TPE en particulier.

## Entre le marteau et l'enclume

La posture même du cadre au sein d'une structure est devenue aujourd'hui inconfortable. Représentant de la direction vis-à-vis de ses collaborateurs, il est chargé de porter et de mettre en œuvre les politiques de l'employeur. Dans le même temps, ce même employeur, de nos jours, a de plus en plus tendance à considérer le cadre, quel que soit son niveau de responsabilité, comme un salarié comme les autres : la proximité du cadre avec sa direction s'estompée. Ce dernier phénomène est à l'origine d'un malaise de plus en plus grand des cadres, qui dure depuis déjà plusieurs années. C'est ce même phénomène qui se fait de plus en

plus criant au sein du ministère en charge de l'Équipement.

L'exercice du « métier » de cadre ressemble désormais d'autant plus à un numéro d'équilibriste que l'évolution sociétale tend à le mettre en cause directement et personnellement dès l'apparition d'un conflit au sein de la structure, dès que le malaise ou le mal-être d'un collaborateur se fait jour. Les méthodes de management du cadre sont alors mises en cause, jusque, dans certains cas, des accusations de harcèlement moral, parfois juridiquement infondées et basées uniquement sur le ressenti des collaborateurs (voir l'encart sur la définition juridique du harcèlement moral). Le nombre de mises en cause pour harcèlement moral (on ne parle pas ici du nombre de cas avérés) croît de façon exponentielle depuis ces dernières années, y compris au sein de la fonction publique (notamment au ministère en charge de l'Équipement). Ce phénomène de « judiciarisation » est lié au fait que, si le mal est ancien, sa conceptualisation et son inscription dans le droit du travail français sont récents ; la justice, dès lors, n'a pas encore eu le temps de fournir suffisamment de jurisprudence pour savoir où placer la frontière, certes floue, entre méthodes de management inadaptées et harcèlement moral avéré.

## résumé

La commission exécutive du SNITPECT alerte, depuis avril 2007, les ministres successifs en charge de l'Équipement, sur le malaise grandissant des cadres et des agents. Dans un contexte général de rupture entre les cadres et les directions et d'accroissement des difficultés d'exercice du métier de cadre, la situation dans la fonction publique en général et au MEDAD en particulier, est de plus en plus préoccupante : fusions dogmatiques de services, réductions drastiques d'effectifs et de moyens, absence de sens et de perspectives etc. Le corps des ITPE subit de plein fouet des attaques incessantes sur tous les sujets concernant sa gestion : décisions de la DGPA sans aucune considération sociale pour les affectations (prépositionnements, mutations suites à promotion, premiers postes, etc.), pratiques archaïques dans les propositions à promotions, gestion scandaleuse de l'ISS, mises en cause de plus en plus fréquentes et généralement non avérées pour harcèlement moral.

Le ministre en charge du MEDAD a affirmé avoir besoin de l'expertise et de l'expérience des agents des ministères pères du MEDAD. Le SNITPECT en appelle donc à lui pour qu'il prenne toute la mesure du malaise de ses agents et de ses cadres et qu'il enjoigne son administration à apporter des solutions concrètes pour leur rendre confiance et motivation. Nos revendications et nos propositions sont rappelées à cette occasion.

## Le cadre fonctionnaire n'est pas épargné

Au sein de la fonction publique d'Etat non plus la situation des cadres n'est pas rose. Comment en effet réussir à tenir la barre quand les vents de l'opinion publique et même de nos dirigeants se déchaînent ? Comment ne pas céder au découragement de nos collaborateurs quand on entend partout que les fonctionnaires ne sont pas productifs et sont, de ce fait, bien trop nombreux ? Décentralisation, réforme de l'Etat, diminutions drastiques d'effectifs, de moyens matériels et financiers ; à l'Équipement, repli du management participatif face à un retour en force du management directif de la part des chefs de services : jamais le cadre ne s'est plus senti

## « Votre plus gros défaut, Madame, est d'être une femme »

Réflexion d'un autre temps qu'il est impossible d'entendre de nos jours au sein d'un ministère soi-disant en pointe sur le sujet de l'égalité homme-femme ? Que nenni ! C'est le genre de propos qu'on entend de plus en plus souvent. Parce que désormais, les ITPE, hommes ou femmes, veulent savoir pourquoi une décision leur est défavorable. Parce qu'à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique, tous les arguments semblent bons pour justifier une non proposition. Parce que les générations d'ITPE arrivant dans la "fenêtre" de proposition sont de plus en plus féminisées. Parce que nos camarades féminines sortent du silence et osent faire part de leur indignation face à ces comportements à minima machistes, voire misogynes, mais toujours coupables de discrimination sexuelle.

Plusieurs ingénieures des TPE se sont entendues dire, lors d'entretiens avec l'inspecteur général dans le cadre d'une proposition en vue d'une promotion à IDTPE, que, bien que leur dossier soit bon, elles ont un défaut majeur : celui d'être une femme ! Ce type de propos, qui ne nous a été rapporté qu'en 2006, a suscité la réaction immédiate du SNITPECT, qui a demandé à l'administration de vérifier le taux de féminisation des listes de propositions des IG au grade d'IDTPE. Edifiant : on a ainsi découvert que depuis plusieurs années, certains IG (et là, on parle bien des individus et non des fonctions !) ne faisaient remonter aucun dossier de femme ! D'autant que certaines ont tout de même eu la chance de voir leur conjoint promu il y a quelques années, alors de quoi se plaint-on ?

Plus récemment, lors de demandes de mutation, des chefs de service ont eu l'audace de vouloir imposer à des candidates ITPE un "contrat moral" sur un délai minimum avant une grossesse ! Sans engagement de la part des dites candidates, pas d'avis favorable sur le PM 104 ! Encore mieux : ce chef de service qui refuse, officieusement bien entendu, de classer en n° 1 une ingénieure des TPE, parce qu'il y a déjà trop de femmes dans le service, selon ce directeur, et que les temps partiels, les absences pour garde d'enfants malades etc. compliquent l'organisation du travail dans le service !

Qu'on ne se trompe pas : notre propos n'est pas de revendiquer des quotas, car globalement, la gestion du corps des ITPE n'est pas sexuellement discriminatoire (les taux de féminisation des tableaux

placé dans une position d'exécutant qu'aujourd'hui, obligé, par ses fonctions, de faire appliquer des décisions sur lesquelles il n'est plus consulté ; forcé de mettre en œuvre des réorganisations et des fusions de services menées dogmatiquement, sans aucun projet et en dépit du bon sens, dictées par les seules diminutions d'effectifs imposées par le ministère en charge de la réforme de l'Etat.

Le malaise du corps des ingénieurs des TPE, ingénieurs de l'aménagement et du développement durables des territoires, est d'autant plus prégnant que l'idée qui prévaut aujourd'hui dans les sphères dirigeantes est que l'aménagement des territoires ne peut plus être une prérogative de l'Etat. L'ingénierie publique, pourtant composante essentielle des missions relatives à cet aménagement des territoires, est mise à mal et est sacrifiée sur l'autel de la concurrence (*voir la Tribune n°1207 de mai 2007, pp. 5 à 8 « Avant qu'il ne soit trop tard »*). Et ce n'est pas la création d'un grand ministère en charge de l'aménagement durable des territoires qui nous rassurera pour autant : la réforme de l'Etat reste attachée aux comptes publics, ce qui ne laisse rien présager de bon pour l'avenir...

Et que dire de la première orientation du MEDAD, qui, loin de s'apparenter à une quelconque stratégie, a été de gommer l'identité des deux principaux anciens ministères dont il est issu, en particulier l'Equipement en supprimant son logo pour le remplacer par... le vide ? Fait certes mineur aux yeux de certains bien pensants hauts fonctionnaires, mais lourd de conséquences et d'impacts psychologiques pour les agents qui ont construit un ministère bâtisseur depuis 40 ans. Sans parler de la conférence de presse du ministre d'Etat, dont le principal objet était de présenter les orientations et la stratégie du MEDAD, alors que ce même ministre n'avait pas l'intention d'être présent au premier CTPM de son « ministère » ?

## Les ITPE cernés de toutes parts

La déclaration de la commission exécutive l'a dénoncé : les attaques contre le corps des ITPE sont de plus en plus nombreuses et fréquentes depuis plusieurs mois. Affectations, promotions, ISS, valorisation des carrières scientifiques et techniques, mises en cause dans le management : aucun pan de la vie professionnelle quotidienne des ITPE n'est épargné.

Le « grand soir de la mobilité », matérialisé par les prépositionnements, ne s'est finalement pas si mal déroulé pour les ITPE. Statistiquement les chiffres sont bons, peut se dire l'administration : seulement une quinzaine d'entre nous n'a pas trouvé chaussure à son pied, à en croire le nombre de recours n'ayant pas abouti favorablement. Mais c'est sans compter sur le nombre d'ITPE qui ont accepté des postes par dépit, parce qu'ils leur permettaient de préserver en particulier leur vie familiale. C'est aussi sans compter sur l'effet boomerang lié au grand chamboulement des services déconcentrés de l'Equipement : ainsi que nous l'avions pressenti dès la parution de la circulaire du 10 février 2006 sur les prépositionnements, les chefs de services s'opposent à la mobilité rapide de leurs cadres dont l'ancienneté relative dans le service est faible (dans les DIR et les SMO notamment) alors qu'ils ont naturellement suivi leurs postes, donc peuvent prétendre au cumul avec l'ancienneté de leur poste précédent. Le même phénomène se rencontre sur les propositions à IDTPE : certains chefs de services hésitent à proposer des ITPE de peur de les voir promus donc mobiles en 2008, à peine un an après leur affectation dans leur service actuel. Le SNITPECT et les élus à la CAP resteront néanmoins très vigilants sur l'application de la circulaire du 10 février 2006.

L'administration n'est pas non plus en reste sur la manière, inacceptable tant elle est parfois inhumaine, dont elle gère les **premières affectations** en tant qu'ITPE.



Etape 1 : le « choix » des postes. Entre guillemets car que ce soit suite à promotion par liste d'aptitude ou examen professionnel, ou à la suite de la scolarité à l'ENTPE ou à la réussite du concours sur titres, le choix n'est pas réel. L'administration ne laisse aucune latitude aux nouveaux ITPE pour leur permettre de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle y compris pendant leurs premières années en tant qu'ITPE. Vœu d'obéissance : vous allez là où on vous le dit. Et tant pis si votre conjoint et vos enfants sont à 500 km.

Etape 2 : n'espérez pas obtenir de mutation avant les fameux « trois ans de premier poste ». Même en cas de rapprochement de conjoint, selon les velléités de certains membres de la DGPA... Faut-il rappeler que sans la vigilance et la réactivité du SNITPECT, la circulaire mobilités 2007 n'ait le droit à bénéficier du rapprochement de conjoint (pourtant inscrit dans le statut général de la fonction publique), aux ITPE et aux seuls ITPE ? Alors que dans le même temps, dans d'autres corps d'encadrement du même ministère, des mutations étaient actées après une ancienneté d'à peine quelques mois sur le premier poste ?

Les élus du SNITPECT à la CAP ne sont pas trop de douze pour veiller à ce que l'administration respecte les droits des ITPE et qu'elle prenne des décisions qui aient un minimum de considération humaine et sociale.

L'exercice annuel des **propositions au grade d'IDTPE** a lui aussi permis de révéler des attaques contre la gestion du corps des ITPE. Dossiers bloqués en vertu de critères sexistes (*voir encart*), ou selon un mode d'analyse archaïque de certains qui refusent de valoriser les parcours atypiques, « mixtes » entre FPE et FPT et/ou de spécialistes et d'expert, jeux de pouvoirs d'un autre siècle entre MIGT et IG spécialisés (en particulier vis-à-vis des nouveaux IG « Environnement »). Bref, non respect de la charte de gestion et pratiques discriminatoires. A cela s'ajoute le phénomène décrit plus haut lié à l'effet « boomerang » des prépositionnements.

« Détachez-vous des contingences matérielles », avec le sujet des **ISS**. Sujet que l'administration s'obstine à traiter avec une légèreté inadmissible. Depuis plus de deux ans, le SNITPECT exige une concertation globale sur l'ensemble du sujet de l'ISS, qui représente, ne l'oublions pas, au moins 25 % de la rémunération des ITPE. En juin, la DGPA a rencontré toutes les organisations syndicales en réunions bilatérales pour « concerter » sur un projet de circulaire « rénovant » celle du 17 mai 2005 que nous n'avons eu de cesse de dénoncer. Encore une fois, beaucoup de guillemets : en guise de concertation, la DPGA n'a fait que réceptionner nos observations préalables à ladite réunion et nous répondre que nos revendications ne relevaient pas d'une circulaire d'application mais concernaient le décret et l'arrêté ISS et qu'elle ne pouvait donc rien faire... A bon entendeur ! La Tribune n° 1209 de septembre 2007 fera le point sur tous les pans de ce sujet (valeur du point, concertation, modulation, etc.).

D'ores et déjà rappelons que dans notre administration, il ne fait pas bon être dans son premier poste, muter ou être en fin de carrière, quand il s'agit de déterminer la dotation annuelle d'ISS. Coefficients minorés, de manière totalement discriminatoire, pour les ITPE en premier poste, pour les ITPE qui changent de service, pour les ITPE promus IDTPE par le principalat. Coefficient minoré lors de l'établissement des fiches financières dans le cadre de l'instruction d'une demande de détachement. Et, cerise sur le gâteau, deux coefficients, dont un largement inférieur à 1, en cas de passage au septième échelon d'ITPE ou au sixième échelon d'IDTPE, pour faire en sorte de gommer les effets des gains âprement gagnés par les ITPE dans la revalorisation de leurs coefficients de grades.

Le SNITPECT soutiendra tous les ITPE qui saisisront les juridictions compétentes pour demander que l'attribution de l'ISS devienne enfin égalitaire.



d'avancement à IDTPE ces dernières années, comparés au taux de féminisation global du corps et des générations d'ITPE promouvables, ainsi que l'âge moyen des promues le montrent bien). Mais il est d'exiger de la DGPA la plus grande vigilance et les réactions appropriées face aux pratiques exercées par quelques rares individus (et pas seulement des hommes !) vis-à-vis des femmes, ITPE ou d'autres corps. Ces propos et ces pratiques sont intolérables.

Et si besoin, nous saurons intervenir auprès des autorités compétentes pour les faire cesser !

Nous sommes au XXI<sup>e</sup> siècle et le "cadre idéal" n'est pas forcément un homme "middle aged" !

Les possibilités d'affectation à l'**international**, en premier poste ou ultérieurement, se restreignent ; les départs en volontariat à l'international en entreprise (VIE) sont freinés drastiquement. Le tout dans l'opacité la plus grande. Même chose pour le **double cursus ITPE-architecte** : la réforme du diplôme d'architecte, avec l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre, nécessite une réflexion urgente de la part de la DGPA, de la DGUHC et de la DRAST sur la gestion des doubles cursus. Or là aussi, là encore, le silence est assourdissant. La seule expression du ministère sur le sujet a été d'envisager, de manière unilatérale, de ne pas offrir à tous les ITPE en troisième année ayant débuté un double cursus la possibilité de le terminer, pour des raisons douteuses de contingentement budgétaire dont personne n'avait eu connaissance jusqu'alors !

Terminons, pour l'instant tout au moins, ce « florilège » par les mises en cause de cadres pour **harcèlement moral**. De cadres en général, d'ITPE en particulier. Car le positionnement des ITPE dans la pyramide hiérarchique les place statistiquement beaucoup plus facilement dans une position où ils sont susceptibles d'être mis en cause en tant que « harceleur », ou d'être harcelé. Accusé d'harceler, tout d'abord. Récemment, certains de nos camarades ont été mis en cause pour des faits pas toujours,

## Éléments de définition du harcèlement moral au travail

Le cadre juridique du harcèlement moral au travail est fixé par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 tant dans le statut général de la fonction publique que dans le code du travail et le code pénal.

Le statut général de la fonction publique et le Code du travail stipulent que « *aucun fonctionnaire/salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». La définition donnée par le code pénal est sensiblement identique, en précisant que le harcèlement moral est « *puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende* ».

Selon cette définition, l'intentionnalité des agissements, dans leur qualification de harcèlement moral, n'est que relative. En effet, autant il y a acte intentionnel lorsque celui-ci a pour objet de porter atteinte à une personne ; autant cet élément intentionnel disparaît si on ne prend en compte que l'effet.

Selon le statut général de la fonction publique, les impacts du harcèlement moral s'inscrivent dans trois domaines :

- L'atteinte aux droits (avancement de grade et d'échelon, formation, évaluation et notation, mobilité) et à la dignité (dérision, menaces, injures, déconsidération, déstabilisation, etc.).
- L'altération de la santé physique ou mentale (qui est souvent l'effet direct ou indirect du harcèlement).
- La menace sur l'avenir professionnel du fonctionnaire (l'atteinte aux droits statutaires peut avoir pour conséquence ultime de briser une carrière, de dégrader toute potentialité de progression, d'annihiler les potentialités de développement et de reconnaissance des capacités professionnelles d'un fonctionnaire, de le mettre en situation objective et subjective d'insuffisance professionnelle ; les pathologies somatiques et/ou psychiques peuvent aussi avoir pour conséquence une incapacité au travail ou une adaptation de poste pour raison de santé peu favorable au déroulement de la carrière du fonctionnaire).

Les liens entre auteur et victime du harcèlement moral ne sont pas nécessairement hiérarchique : des agissements perpétrés par un collègue ou un subordonné peuvent être qualifiés de harcèlement moral.

Attention toutefois aux risques de dérives : la mise en cause à outrance pour harcèlement moral pourrait avoir l'effet opposé à celui escompté, limitant ainsi l'intérêt de l'inscription de ce délit dans la législation française.

voire rarement, avérés (voir encart). Dans certains cas, les ITPE sont mis en cause pour avoir tout bonnement appliqué (certes parfois maladroitement) les directives de leur hiérarchie, qui ensuite n'a pas assumé sa part de responsabilité. Nous ne nions pas que certains d'entre nous puissent avoir des pratiques managériales un peu « brusques » aux yeux de certains, nous ne nions pas le ressenti des agents qui se sentent parfois agressés par leur hiérarchie. Nous dénonçons par contre les pratiques qui consistent à demander une CAP disciplinaire alors que les faits n'ont pas été prouvés. Nous dénonçons les pratiques lâches de certaines directions qui refusent d'assumer leur rôle en livrant leurs cadres à la vindicte.

Dans d'autres cas, bien moins rares qu'on ne le pense, les ITPE sont soumis à des pressions telles que la frontière du harcèlement moral (de la part de la direction, cette fois) est parfois franchie. Sans beaucoup d'espoir de voir la situation changer, tant l'administration avait, jusque récemment tout au moins, tendance à vouloir rester aveugle quant aux agissements de ses chefs de services.

Selon l'administration du MEDAD, environ 300 plaintes (pour l'instant au stade d'une éventuelle enquête administrative) pour harcèlement moral, sont recensées à ce jour. Statistiquement, une sur deux concerne un ITPE (« harceleur » présumé ou harcelé).

### Sortir de la spirale infernale

Il est grand temps que l'administration du MEDAD prenne enfin des mesures pour stopper l'accroissement du malaise du corps d'encadrement technique majoritaire de l'ancien MTETM et de l'ancien MEDD, corps sur lequel le ministre d'Etat devra pouvoir s'appuyer s'il souhaite réussir la fondation du MEDAD autrement que, comme l'a dit son éphémère prédécesseur, par la simple juxtaposition des directions et services de ses ministères pères.

Les ITPE demandent un positionnement véritablement ambitieux pour l'**ingénierie publique**, au service de l'aménagement et du développement durables des territoires.

En particulier, une ingénierie publique solidaire, au-delà de l'IAT. Une ingénierie publique d'expertise et d'innovation avec un **réseau scientifique et technique** conforté et renforcé, ouvert aux collectivités territoriales pour lequel il doit être légitime à agir en dehors du champ concurrentiel, ouverture qui doit se traduire par la participation effective des collectivités à la gouvernance du RST et par la possibilité d'y accueillir des agents de la FPT, en particulier des ingénieurs territoriaux. L'IP, véritable outil stratégique au service de l'aménagement durable, doit être rattachée au secrétariat général du MEDAD, au même titre que le RST. Dans ce contexte, les réflexions sur la concrétisation du renouvellement du système du séniorat doivent être engagées avec la DGPA et la DRAST conjointement sans tarder.

Ce positionnement ambitieux de l'IP ne pourra être effectif qu'avec une **porosité bidirectionnelle** entre FPE et FPT. Nous rappelons donc l'urgence d'avancer sur le **statut inter-fonctions publiques à trois grades**, dont la nécessité est parfaitement comprise par l'administration, pour le corps des ITPE, en parfaite homologie avec le cadre d'emploi des ingénieurs territoriaux, lui-même à rénover.

Sur la **gestion du corps des ITPE**, il devient urgent que l'administration donne enfin des signes positifs solides :

- reprise de la concertation pour l'élaboration de la note d'orientation pour le corps des ITPE (d'autant plus aujourd'hui dans le cadre de la création du MEDAD),
- rénovation de la charte de gestion en déclinaison de cette note d'orientation,
- gestion des affectations, que ce soit en premier poste ou sur poste ultérieur, en prenant en compte les aspirations et contraintes des individus, et quel que soit le mode de recrutement,
- valorisation des parcours scientifiques et techniques et mixtes entre les trois fonctions publiques,

Le SNITPECT attend également une réelle concertation sur tous les sujets de l'ISS :

- fin des nombreuses dérives constatées dans l'application des nouveaux coefficients de grades,
- fin de toute discrimination dans la fixation des coefficients individuels en fonction du mode de promotion,
- fin des pratiques de l'administration visant à gommer les effets de la revalorisation des coefficients de grades du corps des ITPE,
- suppression de toute modulation individuelle qui est contre-productive dans la motivation des individus et donc va à l'encontre de l'intérêt du service,
- revalorisation de la valeur du point d'ISS,
- suppression de la notion de coefficient de service, dont l'expérience montre qu'elle ne résout en rien les problèmes d'attractivité géographique,
- rattrapage de l'année de décalage,
- points de territorialité et de séniorat.

Enfin, face au nombre croissant d'interventions d'ingénieurs des TPE auprès du SNITPECT, tous grades confondus, qui expriment subir une situation de **harcèlement moral**, nous réclamons la mise en place d'un dispositif spécifique pour le traitement de ces situations, le plus en amont possible. Ce dispositif doit s'articuler autour des actions suivantes :

- 1) réactiver et renforcer la formation continuée pour les sorties d'ENTPE, tout en laissant la possibilité à des ingénieurs en poste depuis deux ou trois ans, de participer à cette formation afin qu'ils partagent avec d'autres collègues leurs premières expériences en poste (encadrant/encadré) pour les aider à mieux appréhender et à replacer dans leur contexte professionnel les situations qu'ils vivent au quotidien. Une instruction claire doit être donnée aux services pour que les ITPE participent à cette formation quelque soit le contexte professionnel (en poste à l'Etat ou dans un CG, Ingénieur civil également) et le plan de charge du service ;
- 2) mettre en place dans le cadre de la formation continue des actions de

formation sur le management (encadrant/encadré), la gestion des conflits, les situations de souffrance professionnelle ;

- 3) activer et faire fonctionner au niveau local les cellules d'écoute prévues dans la circulaire du 18 janvier 2005 afin que l'agent victime puisse disposer d'une instance où il a la possibilité d'évoquer et d'expliquer la situation de harcèlement qu'il subit ;
- 4) mettre en place la possibilité de recourir à un psychologue ou un psychiatre, acteur externe du service, pour accompagner l'agent dans sa démarche d'expression de sa souffrance, de résolution de la situation conflictuelle dans laquelle il se situe et de reconstruction psychologique ;
- 5) donner des instructions précises aux services sur la nécessité d'un dialogue régulier, dont la fréquence ne peut se résumer au simple rendez-vous annuel de l'entretien d'évaluation, entre l'encadrant et l'encadré, afin de débattre des difficultés quotidiennes notamment la clarification des objectifs à atteindre, la priorisation des actions, le contenu et la complexité du plan de charges, l'adéquation des moyens et des compétences individuelles, les difficultés personnelles et professionnelles. Ce dialogue doit permettre à la chaîne hiérarchique de repérer les situations difficiles avant qu'elles ne deviennent critiques. Car si le temps peut parfois

apaiser la souffrance, certains cas particuliers sont susceptibles de déclencher un dispositif conséquent de traitement (CAP disciplinaire ou action judiciaire) se révélant inadapté au règlement de la situation de souffrance car mis en place trop tardivement, mais qui peuvent s'achever parfois de manière tragique ;

- 6) rappeler aux services que le contrôle hiérarchique ne se résume pas uniquement à la vérification de l'application des règles et instructions dans le service mais aussi à la mesure de l'ambiance et du contexte social (selon des indicateurs à définir).

Le SNITPECT est demandeur d'une circulaire, concertée, aux services.

Le malaise des ingénieurs des TPE en particulier, des cadres et de l'ensemble des agents du MEDAD en général, est réel. Il ne doit pas être sous-estimé. Le ministre l'a rappelé : il a besoin de l'expertise et de l'expérience des agents de son ministère pour en réussir la construction et remplir ses missions. Nous attendons donc de lui des signes forts et concrets pour que la déclaration de la commission exécutive du SNITPECT puisse devenir obsolète le plus rapidement possible.

### pour en savoir plus

**Encadrer : un métier impossible ?**, Frederik MISPELBLOM BEYER, éditions Armand Colin, 2007

**Définition juridique du harcèlement moral** sur [www.juritravail.com/lexique/Harcelement.html](http://www.juritravail.com/lexique/Harcelement.html)

**Quelques réflexions autour de problématiques liées au harcèlement moral** sur le site du ministère de la santé : [www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/harcelement/reflexions.pdf](http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/harcelement/reflexions.pdf)