

Charte du temps et de la déconnexion
Principes et bonnes pratiques à l'Insee
Septembre 2023

L'organisation de notre travail a changé depuis 2020 : la pratique généralisée du télétravail s'est d'abord imposée comme mesure de prévention contre le risque sanitaire ; elle a pu se pérenniser grâce à l'évolution du cadre réglementaire, technique et organisationnel et à l'intérêt d'une grande majorité des agents.

La mise à jour de la « charte du temps » de 2012 était nécessaire compte tenu de cette évolution. La rédaction d'une telle charte directionnelle est prévue dans l'accord collectif ministériel sur le télétravail du 11 juillet 2022.

Une meilleure maîtrise du temps de travail pour atteindre les objectifs d'efficacité au travail et de bien-être social nécessite **d'améliorer ensemble nos organisations collectives du travail et de gestion des ressources humaines.**

Afin d'améliorer nos organisations collectives, il y a lieu de proposer quelques règles pratiques pour les rendre efficaces. Ces règles ont vocation à mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle tout en favorisant l'efficacité individuelle et collective.

Cette charte ne crée pas de droit mais veut en rappeler l'existence et les grands principes de fonctionnement pour le rendre applicable dans les meilleures conditions. Certains principes de cette charte peuvent se révéler inadaptés à certaines fonctions ou emplois. Ainsi la gestion du temps de travail concernant les enquêteurs de l'Insee est spécifique et ne peut être gérée au sein de ce document. L'organisation du temps des agents au forfait est par nature plus souple. Néanmoins certains principes de répartition du temps de travail et de la nécessité de concilier harmonieusement vie professionnelle et vie privée nous concerne tous, tout comme le bon usage des outils de communication.

La mise en oeuvre de la charte fera l'objet d'un examen en dialogue social avant 2025

Table des matières

Horaires de travail.....	3
Rappel réglementaire.....	3
Le temps de travail.....	3
Le respect des horaires de travail.....	5
Organisation du travail.....	6
Congés ou absences.....	6
Continuité de service.....	7
Responsabilité des encadrants.....	8
Utilisation des outils de communication.....	9
Outlook Tchap, Zoom, Symphonie et téléphone sont nos 5 outils du quotidien.....	9
Gestion des mails.....	11
Les réunions en distanciel ou en mode hybride.....	12
Annexe : quelques conseils pour organiser les réunions.....	14
Respecter des horaires raisonnables.....	14
Fixer la durée à l'avance.....	14
Envoyer les informations nécessaires avant la réunion.....	14
Préparer la réunion.....	15
Inviter avec parcimonie.....	15
Conclure.....	15
Autres règles générales d'efficacité.....	15

Horaires de travail

Rappel réglementaire

Dans les services et établissements publics administratifs de l'État, la durée du travail effectif est fixée à **35 heures** par semaine.

Cette durée s'entend comme le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.

Le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de **1 607 heures** maximum, sans préjudice des heures supplémentaires susceptibles d'être effectuées. À l'Insee, trois circulaires régissent les règles sur le temps de travail pour les agents de bureau (hors enquêteurs) :

- [circulaire sur le temps de travail, les congés et les absences en date du 1^{er} octobre 2019](#) ;
- [circulaire sur les cycles de travail et l'organisation de la journée à l'Insee en date du 10 décembre 2019](#) ;
- [circulaire relative à la mise en œuvre du télétravail en date du 3 juillet 2021](#).

Le temps de travail

1. L'organisation du travail doit respecter les garanties minimales suivantes que l'agent soit soumis aux horaires variables ou au forfait :

- la durée hebdomadaire du travail effectif (heures supplémentaires comprises) ne peut excéder ni 48 heures au cours d'une même semaine, ni 44 heures en moyenne sur une période quelconque de douze semaines consécutives ;
- le repos hebdomadaire, comprenant en principe le dimanche, ne peut être inférieur à 35 heures ;
- la durée quotidienne du travail ne peut excéder 10 heures ;

- les agents bénéficient d'un repos minimum quotidien de 11 heures ;
- l'amplitude maximale de la journée de travail est fixée à 12 heures ;
- la pause méridienne ne peut être inférieure à 45 minutes.

2. Le temps de travail est organisé selon un régime forfaitaire : agent soumis à un régime forfaitaire du temps de travail ou à un régime variable et agents soumis aux horaires variables. Les horaires de travail sont définis à l'intérieur du cycle, de manière à ce que la durée du travail soit conforme sur l'année au décompte prévu, soit 1 607 heures.

À l'Insee, trois cycles de travail sont proposés aux agents soumis aux horaires variables :

- un cycle de 36H sur cinq jours, ouvrant droit à 25 jours de congés annuels et 5 jours ARTT* ;
- un cycle de 37H30 sur cinq jours, ouvrant droit à 25 jours de congés annuels et 14 jours ARTT* ;
- un cycle de 38H30 sur cinq jours, ouvrant droit à 25 jours de congés annuels et 19 jours ARTT*.

*(Après déduction de la journée de solidarité et pour un agent à temps plein présent toute l'année)

L'amplitude de la journée de travail est fixée dans le règlement intérieur de chaque établissement. La journée de travail se décompose en plages fixes et en plages variables :

- les plages fixes sont les périodes de la journée pendant lesquelles les agents sont tenus d'être au travail ;
- les plages variables sont les périodes de la journée pendant lesquelles les agents peuvent moduler leurs horaires tout en respectant le cycle de travail choisi.

Télétravail

Cela désigne une forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions exercées par l'agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication ; l'activité de l'agent se pratique au domicile de l'agent ou dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel.

Les agents en horaires variables peuvent choisir entre trois régimes de télétravail :

- aucun jour fixe et 30 jours de télétravail flottants ;
- un jour fixe par semaine et 18 jours de télétravail flottants ;
- deux jours fixes par semaine et 12 jours de télétravail flottants.

Les agents relevant d'un régime d'horaires variables, le décompte horaire de la journée en télétravail correspond à la durée quotidienne applicable dans l'établissement d'affectation.

L'agent en télétravail, sauf en cas de forfait, est crédité du volume journalier correspondant au cycle de travail choisi, soit pour un agent à temps plein : 7h12 pour le cycle de 36 heures, 7h30 pour le cycle de 37h30 et 7h42 pour le cycle de 38h30.

L'agent en télétravail doit être joignable pendant les plages horaires définies avec sa hiérarchie dans l'autorisation de télétravail (elles sont, saisies par l'agent dans son agenda Outlook).

Les jours fixes de télétravail doivent être respectés sous réserve d'obligation de service ; il peut être exceptionnellement demandé aux agents de participer en présentiel à des réunions ou travaux moyennant un certain délai de prévenance.

Droit à la déconnexion

Sauf exception, un agent n'a pas à être sollicité en dehors de la plage horaire définie dans son autorisation de télétravail.

Le respect des horaires de travail

1. Les agents sont réputés être présents et répondre aux sollicitations dans les horaires de travail, c'est-à-dire a minima pendant les plages fixes et suivant le cycle de travail choisi. Un agent en télétravail n'est pas tenu de répondre immédiatement mais dans des délais convenables, à l'instar des pratiques de travail sur site.

2. L'agent ne peut pas être sollicité en dehors des plages de travail (soir, week-end) et pendant ses congés ou arrêts maladie sauf exception

En cas de nécessité, un agent peut être sollicité en dehors de ses plages horaires de travail. Le cas échéant, s'il lui est soumis un message par voie électronique ou téléphonique, le solliciteur ne doit pas en attendre de réponse avant l'ouverture de la plage horaire de travail suivante.

3. Le respect des horaires de travail doit prendre en compte le décalage horaire de certains établissements. Pour les informations données à plusieurs agents, il convient de préciser entre parenthèses après l'horaire de réunion le fuseau horaire de l'heure indiquée (par exemple 10h, heure de Paris). Pour mémoire, seul le début d'après-midi est compatible pour une participation simultanée de la Diroi et de la Dirag.

4. Les réunions hors plages fixes doivent autant que possible tenir compte des contraintes personnelles des participants (voir annexe).

Organisation du travail

Congés ou absences

Les congés ou absences, y compris formation, sont des périodes qui se prévoient et s'organisent collectivement. Les congés ordinaires (congés annuels, réduction du temps de travail, jours de fractionnement, récupération d'horaires variables) sont accordés sous réserve de nécessité de service.

Pour assurer la continuité de service, il est essentiel de penser à :

- afficher ses périodes de congés dans *Outlook* et/ou anticiper les périodes de congés dans un planning partagé au sein de l'unité ;
- paramétrer un message d'absence dans *Outlook*, précisant la date de retour et les personnes qui assurent la continuité de service ;
- penser à déléguer les droits sur les applications (et notamment Sirhius) ;
- le cas échéant, rédiger une note d'intérim (au moins pour les encadrants stratégiques et opérationnels, soit le comité de direction en DR et les directeurs, chef de département et de division à la DG, et éventuellement les assistants de direction/secrétaires).

Dans la mesure où il s'agit d'événements prévisibles, il s'avère également important de les préparer avec les agents concernés et leurs collègues au sein des équipes de travail pour qu'ils s'organisent au mieux des intérêts de tous.

Télétravail

Pas d'objet quand l'agent est en congé, il n'est pas en télétravail

Droit à la déconnexion

Il est rappelé qu'un agent ne doit pas être contacté pendant ses congés sauf cas d'urgence.

Continuité de service

Afin que chaque agent arrive à gérer son temps et puisse exercer son droit à la déconnexion en cas d'absence (congé, formation ou réunion), il faut que la continuité de service soit assurée pour les activités le nécessitant. En effet, cette continuité de service permet de s'assurer, avant son départ en congé, que l'agent n'aura pas à être contacté en son absence, sauf en cas d'urgence.

Pour cela, certaines règles doivent être systématiquement mises en place : préparation de la continuité de service au sein de l'équipe, message d'absence Outlook qui orientera le demandeur et, pour les encadrants, mise en place d'un intérim (yc délégation Sirius) avec information des agents concernés.

Le préalable à une bonne organisation de la continuité de service est la prévision des absences. L'agent doit déclarer ses projets de congés à l'avance et en informer sa hiérarchie. Le responsable de l'agent doit s'assurer avant validation que l'absence est compatible avec les nécessités de service, et si besoin a été anticipée et qu'un intérim a été prévu, en cas d'absence d'une durée supérieure à une journée. Pour les encadrants, cet intérim comprend également la délégation des validations Sirius ou Chorus et une note d'intérim est diffusée aux agents.

La continuité de service est préparée en amont de l'absence par un échange entre l'agent qui s'absente et la personne qui assure son intérim décrivant les tâches à réaliser et les dossiers en cours qui

nécessiteront peut-être d'apporter des réponses pendant l'absence, et s'accompagnant de fiches de procédures quand elles existent.

En cas d'absence, un message d'absence est programmé sur Outlook qui donne des informations sur :

- la durée de l'absence ;
- la ou les personne(s) ou service(s) à contacter en son absence.

Responsabilité des encadrants

Les encadrants doivent incarner, par leur comportement, l'esprit d'équipe, le respect, les qualités d'écoute et le professionnalisme qu'ils souhaitent inspirer à leurs agents.

Si la gestion du temps de travail est une responsabilité partagée à tous les niveaux de la hiérarchie, **le rôle des encadrants et de l'équipe de direction en particulier dans ce domaine est déterminant.** Ils doivent :

- être les promoteurs d'une culture managériale ouverte et respectueuse des conditions de travail et de la vie privée de tous les agents ;
- accompagner les agents lors de la reprise du travail, après une absence de longue durée ;
- estimer les besoins de renforcement en cas d'absences prolongées d'un ou plusieurs agents.

Une communication spécifique sera portée auprès des primo encadrants lors de leur parcours de formation au management. Les encadrants pourront également mettre en œuvre des actions permettant notamment de lutter contre la pratique des horaires tardifs.

En matière de management, afin de créer les conditions d'une bonne gestion du temps dans leurs équipes, les encadrants doivent veiller à :

- **expliquer** à leurs collaborateurs **les priorités du service** et la contribution attendue de chacun au regard de ces priorités, y compris en termes de calendrier et de délais, en organisant la polyvalence lorsqu'elle est nécessaire ;
- **privilégier la délégation**

La programmation du temps gagne également à être évoquée collectivement au sein de chaque service, notamment pour ce qui concerne l'anticipation et la planification des activités :

- évoquer les contraintes liées au temps durant les réunions de service permet de mieux les intégrer mutuellement ;
- tenir les plans de congés est nécessaire pour concilier le droit individuel de chacun à prendre ses congés et la continuité du service, et les adapter au besoin en fonction des contraintes de chaque service, y compris en programmant une présence réduite pendant les périodes où celle-ci est possible ;
- formaliser, même de manière simple, des rétroplannings afin de partager et mieux anticiper la gestion des pics d'activité ou autres contraintes de délais au sein d'une équipe de travail, tout en s'assurant que les contraintes de tous soient intégrées.

Télétravail

Tous les agents, y compris les encadrants, veilleront à afficher dans leur agenda *Outlook* les jours où ils travaillent à distance.

Droit à la déconnexion

– Le droit à la déconnexion induit pour chaque agent la possibilité de se déconnecter du réseau en dehors des horaires habituels de travail. Aucune réponse immédiate n'est attendue en cas de contact mail en dehors de ces horaires habituels de travail.

– Tous les agents sont concernés par cet engagement que **chaque encadrant doit veiller à respecter et à faire respecter pour le bon équilibre des agents de son équipe.**

Utilisation des outils de communication

Outlook Tchap, Zoom, Symphonie et téléphone sont nos 5 outils du quotidien

Une bonne gestion du temps dans le respect de chacun passe par une bonne utilisation des outils de communication à la disposition de chacun.

L'outil le plus couramment utilisé reste la messagerie. Respecter les règles de bon usage rappelées dans le paragraphe « gestion des mails ».

- Il convient de **limiter le plus possible l'usage de la messagerie**, l'excès de messages générant une perte de

temps et une surcharge d'information. Pour cela il est nécessaire de recentrer l'utilisation des mails autour de la transmission d'information ou de consignes à conserver ou revêtant un caractère officiel.

Concernant les autres cas d'usage :

- consulter quotidiennement l'intranet Symphonie, source d'information au travers les actualités nationales et de sa direction.
- les conversations bilatérales ou en groupe peuvent se faire au travers de notre messagerie instantanée Tchap ;
- profiter de l'outil de web conférence Zoom, pour échanger en ajoutant la convivialité de la vidéo et la possibilité du partage d'écran

Quelques bons réflexes sur Symphonie

- s'assurer que les coordonnées de contact dans l'annuaire Symphonie (constitué à partir de Sirhius) sont complets et exacts
- s'abonner aux actualités des pages qui intéressent le plus pour recevoir une information ciblée et gagner ainsi du temps

Quelques bons réflexes sur Tchap :

- confirmer son compte lors de la réception du mail (tous les trimestres) afin de garder son compte actif.
- faire des messages courts (quelques mots ou phrases) ;
- attention à l'avalanche des messages et réponses, surtout dans les conversations de groupe ;
- adopter le bon ton (prudence sur les smileys suivant le contexte) ;
- ne laissez pas vos interlocuteurs sans réponse (si vous avez lu le message) ;

Pour Zoom, voir paragraphe I « Les réunions en distanciel ou en mode hybride ».

À noter : ces cinq outils sont utilisables en dehors du réseau Insee.

Gestion des mails

L'utilisation de la messagerie électronique s'est fortement développée ; Le respect des quelques engagements ci-dessous doit contribuer à rationaliser son utilisation ainsi que celle des autres moyens de communication.

Au préalable :

Un appel au **téléphone, par Zoom** ou le déplacement dans le bureau d'un collègue est parfois préférable et plus rapide qu'un courriel.

1. **l'intitulé** du courriel doit être court et explicite. Son contenu respecte l'usage des règles de politesse et de courtoisie.
2. la **qualification d'un message** comme « important », « signalé » ou « TTU » doit être strictement réservée aux situations réellement urgentes. Lorsqu'une action est attendue du destinataire, le courriel précise, dans toute la mesure du possible, la date de réalisation souhaitée, afin de faciliter l'établissement d'un ordre de priorité dans le traitement.
3. **les destinataires** doivent être ciblés en distinguant les destinataires principaux et les destinataires en copie.
4. **l'objectif du courriel** doit être clairement identifié et il est précisé ce qui est attendu du destinataire du message.
5. **la fonction « répondre à tous »** ne doit être utilisée qu'en cas d'intérêt manifeste pour l'ensemble des destinataires.
6. **le tri et le classement régulier des messages contribuent** au bon usage de la messagerie électronique. Un nettoyage fréquent des messages présents dans la messagerie électronique permet de prévenir le sentiment de « submersion » occasionné par des courriels très nombreux ; c'est par ailleurs une action qui relève d'une démarche écoresponsable.
7. **en cas d'indisponibilité empêchant de prendre connaissance de sa messagerie d'au moins une journée**, le gestionnaire d'absence de la messagerie doit être utilisé.

Ne pas oublier : préciser le nom d'un interlocuteur à contacter durant ce laps de temps, afin d'assurer la continuité du service, ainsi que la date de retour.

8. il peut être utile d'**accuser réception pour confirmer** (ou non) la « prise en charge » et en préciser les modalités.
9. Attention aux PJ trop lourdes. Privilégier une mise à disposition sur des réseaux partagés ou dans les espaces collaboratifs ou les envoyer par France Transfert.

Télétravail

- Pour qu'un agent en télétravail puisse être joint, le mail n'est pas nécessairement le moyen le plus approprié, il est important de mettre en place au sein des équipes des moyens de communication prioritaires pour gérer les urgences (un appel par Zoom ou téléphonique peut faciliter le contact et la compréhension plus qu'un mail)

- La souplesse d'organisation du travail en télétravail ne doit pas entraîner de dérèglement des horaires dans l'envoi des mails.

Droit à la déconnexion

- S'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle parmi les outils de communication disponibles (téléphone, Tchap, appel Zoom, passage dans le bureau) ;

- Les outils collaboratifs peuvent permettre d'alléger la messagerie.

— Un agent n'est pas tenu de répondre à un courriel, message ou appel téléphonique à caractère professionnel en dehors de ses heures habituelles de travail, sauf circonstances exceptionnelles. En conséquence, il ne pourra pas lui être reproché de ne pas avoir répondu.

Les réunions en distanciel ou en mode hybride

L'usage des outils de visio ou de web conférence (Zoom actuellement) est précieux pour permettre les réunions malgré le développement du télétravail, limiter les déplacements entre les établissements et gagner ainsi du temps tout en réduisant l'impact sur la vie personnelle.

Quelques règles de bonnes pratiques

- Prévoir 10 minutes avant le démarrage des échanges de se connecter pour vérifier le bon fonctionnement du matériel (PC, caméra, micro, et de la liaison).
- Les participants en distanciel doivent afficher leur nom et prénom sur l'écran (et pas leur iddep ou autre).

- Les caméras doivent être allumées au minimum au début de la réunion jusqu'à la fin du tour de table, lors de la prise de parole et à la fin de la réunion. Un fond virtuel peut être utilisé.
- Le micro doit être coupé si on ne parle pas. L'organisateur de la réunion peut prévoir l'option de micro coupé par défaut pour tous les participants.
- Pour gérer les échanges, ne pas couper la parole, on peut utiliser le fil de discussion.
- Ne pas oublier de lever la main pour intervenir.
- Partager son écran pour l'ensemble de l'assistance, lors de l'examen de document. L'organisateur doit prévoir de pouvoir autoriser le partage de documents aux autres participants.
- Si la réunion est longue (déconseillé), penser à alterner les séances passives avec les séances actives (20 min) et prévoir une pause au bout d'une heure. Pour les séances actives pensez à utiliser les outils de sous-groupes, sondages, tableau blanc...
- Lors de réunions organisées avec les Outre-mer, prendre en compte le décalage horaire. Seul le début d'après-midi est compatible pour une participation simultanée de la Diroi et de la Dirag.

Télétravail

– Pour être joignable, ouvrir Zoom qui permet les appels internes directement sur les postes de travail, que l'on soit sur site ou en télétravail. Il est donc important que chacun ait activé son compte Zoom et que l'application soit active et connectée en arrière plan de sa session.

– Utiliser les salons de discussion Tchap pour discuter permet d'entretenir les liens entre agents sur site et en télétravail.

– Bien déclarer ses jours de télétravail dans le calendrier Outlook.

- transférer son poste de téléphonie fixe vers le numéro où l'on peut être joint.

Pour en savoir plus Cf page [Symphonie du pôle GCOC](#)

Droit à la déconnexion

Pour les utilisateurs des outils sur un téléphone mobile :

- mettre la synchronisation de la messagerie en mode manuel afin de maîtriser la réception de ses messages,

- penser à se déconnecter de Zoom pendant les congés, voire en fin de journée,

- mettre les notifications Tchap en silencieux en dehors des heures de travail.

Annexe : quelques conseils pour organiser les réunions

Ces conseils sont valables tant pour les réunions en présentiel que pour celle en distanciel ou en « mixte ».

Respecter des horaires raisonnables

Sauf exception justifiée par le caractère exceptionnel des contraintes pesant sur leur organisation, les réunions, séminaires ou formations ne commenceront pas avant 8h30 et après 17 h ; ils ne finiront pas après 18 h. Les réunions peuvent excéder les plages fixes prévues dans les règlements intérieurs, mais doivent si possible les prendre en compte, ainsi que les contraintes personnelles des participants, en particulier des temps de travail (temps partiel notamment) et des contraintes personnelles. En particulier, pour les réunions impliquant des déplacements, par exemple dans les DR multisites, le temps de trajet doit être pris en considération. En cas de désaccord, les circulaires sur le temps de travail, les congés et les absences ainsi que sur les cycles de travail et l'organisation de la journée constituent la référence.

Les réunions doivent **commencer** et **s'achever** à l'heure prévue, et les interventions des participants rester mesurées. Ceci suppose que la personne exerçant la présidence de séance commence à l'heure précise et qu'elle gère la distribution de parole pendant la réunion de telle sorte que celle-ci ne dure pas plus que le temps prévu.

Recommandations :

- La personne exerçant la présidence de séance commence sa réunion à l'heure avec les présents et veille en général, dans la conduite de la réunion, à ne pas revenir en arrière pour informer les retardataires internes éventuels de ce qui s'est dit en leur absence. Elle le fait si nécessaire à l'arrivée de ceux-ci, de façon brève et sans remettre en cause les décisions déjà prises, et plutôt après la réunion.
- Il est préférable de surestimer un peu le temps nécessaire à la réunion que devoir déborder du temps prévu.

Fixer la durée à l'avance

Toute réunion doit être convoquée pour une durée déterminée à l'avance. Ceci permet à chaque participant de savoir à quelle heure il peut s'engager ensuite dans d'autres réunions et de situer ses interventions en réunion (durée et degré de détail notamment) dans une perspective compatible avec le respect de la durée choisie.

Si la durée des réunions doit être calibrée en fonction de l'objet et des circonstances (de 10 minutes à plusieurs heures), on privilégiera des réunions courtes pour plus d'efficacité.

Envoyer les informations nécessaires avant la réunion

L'ordre du jour doit être communiqué à l'avance. La note ou le message d'invitation à une réunion précisera de façon systématique : le mode (présentiel, distanciel ou hybride), le lieu et les modalités d'accès pour les personnes extérieures (pour les réunions en mode présentiel ou hybride), l'heure de début, l'heure de fin, l'ordre du jour précis et la liste des participants (avec leur direction et service d'appartenance). Ces précisions doivent être fournies à tous les participants invités, en veillant à rendre destinataire du message les secrétariats des personnes invitées ; la fonction invitation

des agendas électroniques permet de partager les informations utiles dans une même saisie.

Préparer la réunion

L'organisateur comme les participants doivent préparer leur réunion à l'avance (lecture des notes, point préalable sur les dossiers,....).

En cas de réunion hybride, l'organisateur pourra prendre l'attache des services logistiques en charge des équipements pour s'assurer de leur bon fonctionnement et prendre connaissance des procédures pour s'assurer de sa maîtrise de leur utilisation.

Inviter avec parcimonie

Les participants doivent être invités en fonction des sujets évoqués. Privilégiez si possible plusieurs réunions courtes sur des sujets et des participants ciblés plutôt qu'une réunion longue mobilisants de nombreux participants.

Conclure

Toute réunion doit avoir des conclusions claires. Il appartient au président de séance de conclure en rappelant les principaux éléments de constat ainsi que le plan d'action, les commandes et suites éventuels.

Il est souhaitable d'établir un relevé de décision écrit, et si besoin est, un compte-rendu. Les participants se mettent d'accord en début de réunion pour désigner la personne responsable de la prise de note.

Autres règles générales d'efficacité

Il convient de respecter les fondements d'une réunion efficace :

- ne se réunir que pour un objectif clair et précis, l'annoncer en début de réunion,
- prévoir un tour de table pour présenter tous les participants,
- ne se réunir que si c'est le moyen le plus pertinent,
- ne réunir que les personnes concernées,
- fixer l'objet à l'avance avec l'accord des participants,
- éliminer tout contact avec l'extérieur (téléphone ou connexion internet) sauf nécessité absolue,
- mettre son téléphone en mode vibreur,
- suivre la réunion et ne pas effectuer d'autres tâches en parallèle (relecture de mails, de notes, de documents, réponse aux mails). Si la réunion est courte ce sera d'autant plus simple.

Et de rappeler le rôle essentiel de la personne assurant la présidence de séance :

- fixer en début de réunion les objectifs et l'ordonnement de la réunion,
- réguler le temps consacré à chaque thème,
- laisser le droit à tous de s'exprimer, veiller à donner la parole à ceux qui ne se sont pas exprimés,
- rappeler à la fin les conclusions et commandes éventuelles, en précisant les responsables et échéances.