

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		Année 2021
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	



**MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Secrétariat  
Général**

CGAAER  
Inspection santé sécurité au travail

Cachan, le 17/12/2020

Dossier suivi par : Pierre Clavel  
Inspecteur santé sécurité au travail  
Tél. : 06 85 32 16 51  
Mèl. : [pierre.clavel@agriculture.gouv.fr](mailto:pierre.clavel@agriculture.gouv.fr)




---

## RETEX POOL

---

*Il n'y a pas de prévention sans connaissance des risques et sans pilote impliqué, c'est pourquoi le ministère de l'agriculture et de l'alimentation s'est fixé un objectif ambitieux d'outiller les services pour un meilleur pilotage de la prévention. Les acteurs de la prévention reconnaissent unanimement la place centrale que tient le retour d'expérience (RETEX) dans le développement et l'amélioration de la sécurité au travail.*

*Le ministère s'est doté en 2019 d'un programme national de prévention pluriannuel 2019-2022 qui traduit, tant dans sa méthode d'élaboration que dans son contenu, l'ambition d'une politique de santé sécurité au travail partagée entre le ministère, les partenaires sociaux et l'ensemble des acteurs de la prévention.*

*Il est le fruit d'une méthode originale et d'une concertation étroite entre les acteurs de la prévention, s'articulant en 2 étapes : Une Université d'été rassemblant une quarantaine d'acteurs de la prévention (nationaux, régionaux et locaux) afin d'échanger – de proposer des pistes de travail pour la prévention et, un consensus fort en groupe de travail CHSCT ministériel qui, s'appuyant sur les propositions de l'Université d'été, ont conduit à la construction d'un programme partagé.*

*Dans ce cadre (Objectif 1 du programme) et celui du plan de maîtrise des risques du ministère, on pourra citer parmi les risques qualifiés de « majeurs » : le risque d'incident en opération de contrôle et les risques en situation de formation dans les établissements d'enseignement agricole.*

*Le RETEX est une véritable source d'apprentissage capable de conduire à des évolutions effectives des systèmes techniques, des pratiques et des organisations du travail. Il doit être considéré comme un véritable outil managérial.*

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		<b>Année 2021</b>
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	

*Ce projet « RETEX POOL » a pour ambition d'outiller, d'accompagner le développement d'une véritable culture du RETEX en tant qu'outil de management de proximité. Il a pour cible une majorité des agents du ministère de l'agriculture et de l'alimentation intervenant en établissement d'enseignement et dans les services déconcentrés en mission de contrôle, soit environ 80 % des agents.*

*Ce projet ambitieux de faire du RETEX un facteur de management de la sécurité et de la performance s'inscrit dans une démarche pérenne tournée vers les acteurs locaux avec comme 1<sup>ère</sup> objectif pour 2021 :*

- *la construction d'un pool de compétences dédié au développement mais aussi la mise en connaissance pour tous de RETEX conduits dans les structures ;*
- *la mise à disposition d'un guide méthodologique ;*
- *la diffusion au plus grand nombre de RETEX dans une approche apprenante à destination de l'ensemble des acteurs et particulièrement du management local.*

### **Tableau récapitulatif des personnes impliquées dans le projet**

<b>Partenaire</b>	<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Position actuelle</b>	<b>Rôle &amp; responsabilités dans le projet</b>
<i>Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA)</i>	<i>MAIRE</i>	<i>Xavier</i>	<i>Chef du SRH</i>	<i>Porteur du projet</i>
<i>MAA</i>	<i>CLAVEL</i>	<i>Pierre</i>	<i>ISST coordinateur</i>	<i>Pilote du projet</i>
<i>MAA</i>	<i>PALARDY</i>	<i>Thierry</i>	<i>ISST</i>	<i>Animateur du POOL RETEX</i>
<i>Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Île-de-France (DRIAAF)</i>	<i>COTHENET</i>	<i>Jean-Charles</i>	<i>Chargé de la mission défense et sécurité de zone</i>	<i>Coordonnateur du projet côté DRIAAF</i>
<i>Fédération nationale des sapeurs pompiers de France (FNSPF)</i>	<i>RABAT</i>	<i>Florence</i>	<i>En charge de la jeunesse, de la prévention et de l'éducation du citoyen face aux risques</i>	<i>Porteur du projet pour la FNSPF</i>
<i>FNSPF</i>	<i>REYNAUD</i>	<i>Pascal</i>	<i>En charge des développements auprès des partenaires</i>	<i>Coordonnateur du projet côté FNSPF</i>

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		<b>Année 2021</b>
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	

## I. Contexte, positionnement et objectifs du projet

### a. Objectifs du projet

*La pratique du retour d'expérience n'est pas une voie complètement nouvelle au sein du ministère de l'agriculture mais force est de constater que cet axe reste à un niveau assez faible de développement et d'appropriation au niveau local.*

*En termes de production, les analyses réalisées à la suite d'accidents du travail représentent la pratique la plus importante en matière de retour d'expérience. Les méthodes d'analyse par l'arbre des causes, employées à cette fin, sont toutefois assez diverses, souvent incomplètes et inégalement documentées. Il est à noter que la réalisation de ces enquêtes est prévue dans la compétence des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et des commissions d'hygiène et de sécurité (CoHS) en établissements publics locaux d'enseignement technique et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA).*

*Par ailleurs, on trouve assez peu de traces documentées d'un retour d'expérience formalisé à la suite d'évènements exceptionnels de crise. On gère la crise puis, une fois celle-ci passée, on repart dans le quotidien. On se heurte très fréquemment à l'absence de mémoire matérielle. La crise sanitaire actuelle semble permettre d'inscrire le RETEX comme un outil de gestion avec plusieurs analyses réalisées au plan local comme au plan national. Ce regain d'intérêt pourrait constituer un élan propice au développement d'une véritable approche globale du RETEX.*

*A ce stade toutefois, le ministère ne dispose que d'une base de connaissances partielle en matière de RETEX, en dehors de données quantitatives et/ou très descriptives portant sur certains évènements (Accidents de service). A titre d'exemple, en cas d'agressions/violences, une fiche est adressée au bureau d'action sanitaire et sociale (BASS) du ministère incluant un descriptif succinct des faits (Note de Service 2016-336 du 20 avril 2016). La Direction Générale de l'Alimentation (DGAI), de son côté, dispose, elle aussi, d'une documentation réalisée dans le cadre des plans d'urgence sanitaire, par exemple. Mais cela reste néanmoins limité.*

*Le développement d'une culture du retour d'expérience semble se heurter à plusieurs freins :*

- *la peur de mettre en cause, ou d'être mis en cause,*
- *le temps et les moyens à mobiliser,*
- *la faiblesse des connaissances, des compétences et de la maîtrise des outils,*
- *l'effet trompeur des évidences,*
- *l'idée qu'un RETEX ne peut être réalisé que lors d'une crise...*

*qu'il nous semble aujourd'hui important de pouvoir lever.*

*L'objectif du projet est double :*

- *développer une culture du signalement dans une approche qualitative du RETEX en inscrivant les dispositifs du RETEX au centre de l'action managériale de proximité ;*
- *développer une organisation apprenante par la mise en partage des RETEX en interservices en publiant des monographies issues du terrain.*

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		Année 2021
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	

*Il suppose ainsi plusieurs cibles intermédiaires :*

- Analyser plusieurs retours d'expérience récents pour modéliser les conditions favorables et les limites à leurs réalisations,
- Accompagner la montée en compétences d'un pool de référents RETEX,
- Prévoir l'animation, au niveau national et dans la durée de ce pool,
- Favoriser le pilotage par les directions des différents services de cette montée en compétences RETEX (lever les freins au développement et faciliter l'accès aux ressources).

## b. Positionnement par rapport à l'état de l'art

*Le retour d'expérience s'inscrit dans un cercle vertueux :*

- De collecte des informations, ainsi que des actions réalisées en réponse ;
- De débriefing à chaud, puis à froid (besoin de recul) ;
- D'identification des difficultés et des erreurs mais aussi des réussites, d'analyse de leurs causes ;
- De recherche des actions correctrices ;
- De décision de mise en œuvre de celles-ci ;
- De diffusion au plus grand nombre des résultats des REX en facilitant l'accès aux ressources.

*Son développement repose sur des principes reconnaissant l'erreur comme facteur de progrès pour apprendre des situations (culture « juste » selon Reason 1997). Les agents doivent avoir la confiance envers l'institution afin qu'ils soient incités à verbaliser leur expérience des situations vécues. Certaines institutions ont développé cette culture reconnaissant l'erreur de manière très efficace. Ils peuvent aussi tracer et valoriser les bonnes pratiques qui permettent de garantir un bon niveau de sécurité et qui préviennent certaines situations à risques.*

*Parmi les domaines très avancés, on retrouve :*

- *L'aviation : en 2006, le Général d'Armée Aérienne Stéphane Abrial a décidé d'instituer une politique de dépénalisation de l'erreur au sein de l'armée de l'air française. En aviation civile, le Bureau d'enquêtes et d'analyses pour la sécurité de l'aviation civile (BEA) effectue un travail très important, très encadré par une directive européenne...*
- *Les établissements de santé : la culture du signalement est une culture de sécurité pour éviter les événements graves indésirables (EGI) en leur sein (Amalberti et al., 2007).*
- *Depuis maintenant une dizaine d'années, l'école nationale des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP) développe une politique du retour d'expérience dans les organisations des services d'incendie et de secours et de leurs conditions d'interventions dans une perspective apprenante.*

*Pour qu'il apporte une réelle plus-value, créer l'organe ne suffit pas. Il est essentiel au préalable de prendre en compte un certain nombre de prérequis concernant notamment les moyens, la méthode, les outils, le recueil et la diffusion.*

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		<b>Année 2021</b>
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	

*Afin de mener à bien ce projet de développement d'une organisation apprenante par une culture de signalement et de production de RETEX, nous mobilisons :*

- *un partenaire technique et scientifique disposant d'une expérience sur le sujet et avec qui nous avons signé une convention cadre depuis 2017 : la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF) et,*
- *une structure déconcentrée de l'Etat qui intègre à la fois des structures de l'enseignement agricole mais aussi des acteurs du contrôle (poste de contrôles frontaliers, contrôle conditionnalité, inspection vétérinaire en abattoirs, service territorial FranceAgriMer..) : la DRIAAF.*

*Ainsi, il est notamment proposé d'organiser un séminaire afin de poser les bases d'une politique de culture du signalement et de l'analyse par le développement de RETEX et de proposer également une première formation « expérimentale » en 2021 d'un POOL RETEX de référents nationaux et régionaux.*

*Le développement d'une organisation apprenante nécessite le partage et la mise en accessibilité de la production de RETEX sous une forme anonyme et utilisable par tous (qu'ils soient personnels de direction, assistants de prévention, enseignants/formateurs, membres des instances de concertation...).*

*Cette accessibilité via une plateforme d'apprentissage sur la partie établissement d'enseignement agricole sera un 1<sup>er</sup> objectif pour 2021*

*En effet, le ministère de l'agriculture et de l'alimentation développe depuis 2017, dans le cadre d'une convention avec la FNSPF, une plateforme « TousCaps » pour une culture de sécurité de tous, dédiée aux collectifs évoluant dans les établissements d'enseignement agricole. L'objectif, en partenariat avec la FNSPF, sera de développer au sein de cette plateforme un espace RETEX accessible aux divers publics cités ci-dessus). Cet espace intégrera des ressources documentaires issues des RETEX locaux mais aussi des outils méthodologiques et de formation à portée plus large.*

### c. Méthodologie du dispositif

*L'action s'inscrit dans le cadre d'une démarche en sciences de gestion et en sciences des risques (cindynique) prenant en compte quatre environnements prioritaires : les risques professionnels y compris ceux des apprenants en EPLEFPA, les risques professionnels dans le cadre de l'exercice des contrôles, les situations de gestion de crise en situations exceptionnelles, les exercices d'apprentissage (incendie, PPMS, urgences sanitaires).*

#### **Etat des lieux**

*Elle passe dans un premier temps par la réalisation d'un état des lieux et d'une analyse des pratiques en matière de retour d'expérience (ressources, profil des acteurs, niveau de traçabilité, niveau de diffusion...). Un projet de synthèse de cette analyse sera présenté lors d'un séminaire. Ce travail sera piloté par les ISST avec l'appui du réseau des assistants/conseillers de prévention, du réseau SST Abattoir et des différents secrétaires généraux des services du ministère.*

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		Année 2021
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	

### **Terrain pilote**

*Ce projet nécessite la mobilisation d'acteurs de terrain pilotes. Aussi, un pool de référents compétents en matière de RETEX sera constitué au sein du ministère. Les membres seront accompagnés dans le cadre d'une formation-action pilotée par l'ENSOSP qui alternera des temps de formation et des temps d'analyse terrain. A l'issue de ce parcours, un travail d'ingénierie de formation pour tous les acteurs locaux sera mené. Il pourra conduire à la validation d'un parcours de formation hybride. Dans ce cadre, l'outil de formation en e-learning « Savoir réagir face aux risques » pourra être mobilisé en vue d'en servir de support.*

### **Séminaire**

*Un séminaire sera organisé à mi-parcours de cette action (prévision 1<sup>ère</sup> quinzaine de juillet, suivant évolution de la crise sanitaire) afin de partager entre tous les acteurs impliqués (directeurs, secrétaires généraux, assistants/conseillers de prévention...) une stratégie commune autour du développement d'une culture du signalement dans une approche qualitative RETEX s'inscrivant dans un renforcement d'une politique managériale de proximité. Ce temps partagé, alternant des interventions sur des réalisations pratiques, des expériences réussies, des témoignages et des ateliers à vocation opérationnelle, devra permettre la mise en agenda des objectifs de cette politique pour le 2<sup>ème</sup> semestre. Un projet de feuille de route sera produit et présenté en CHSCT ministériel.*

### **Guide méthodologique**

*Le retour de terrain et le séminaire devront conduire à la production de recommandations méthodologiques, sous forme de guide, pour accompagner le déploiement des RETEX dans les services en prenant en compte la réalité au plus près du terrain.*

### **Diffusion**

*Des monographies, sélectionnées à partir du travail d'état des lieux, seront rédigées et mises en forme en prévision de leur publication. Ce travail sera réalisé à partir des retours terrains et des travaux menés par le pool RETEX.*

*Pour les monographies relevant de l'enseignement agricole, ce projet s'inscrira dans le cadre de l'évolution de la plateforme TousCaps co-pilotée par la DGER et le CHSCT ministériel. Sur ce plan, l'objectif même de renforcer la culture de sécurité au sein des établissements d'enseignement implique notamment la mise à disposition de connaissances communes leur servant de socle pour assoir leurs réflexions et l'organisation sécurité de l'établissement.*

*Ce socle commun de connaissances permettra aux équipes d'encadrement, dont l'implication sera essentielle, d'animer et d'organiser les échanges avec les équipes sur l'organisation interne de la sécurité mais aussi de délibérer plus efficacement avec les intervenants extérieurs (commission de sécurité, prestataires de sécurité, inspecteurs santé sécurité au travail...).*

*Il pourra aussi être utilisé dans les formations comme support d'exercice d'apprentissage dans le cadre notamment du maintien des acquis.*

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>	Année 2021
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS

**CALENDRIER PREVISIONNEL**

		<i>Prévisionnel des tâches et des livrables</i>																					
Culture du signalement – approche qualitative	Etat des lieux – travail de collecte des différentes productions de RETEX																						
	Terrain pilote – création d'un POOL de compétences RETEX – Formation/action																						
	Séminaire – organisation – synthèse / partage																						
Organisation apprenante – diffusion / partage	Guide méthodologique – outils, espaces de partage																						
	Mise en forme de RETEX																						
	Plateforme TousCaps – Organisation et développement de la partie partage des connaissances																						
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D										

	Ministère de l'agriculture
	DRIAAF
	FNSPF

<b>FIACT 2021</b>	<b>RETEX POOL</b>		Année 2021
Coordonné par :	Pierre CLAVEL – Thierry PALARDY, MAA	VS	

## II. Impact et retombées du projet

*Ce projet doit permettre le développement d'une politique apprenante de prévention des risques professionnels au sein du MAA qui s'inscrit dans le temps avec notamment la création d'un pool de compétences RETEX qui a vocation à durer, et la création d'une plateforme permettant la diffusion de REX à tous.*

*Elle s'inscrit dans une volonté de développer une véritable politique de prévention, en partageant une vision commune, en impliquant le management et les acteurs de terrain, en faisant évoluer la culture de sécurité intégrée.*

*Au-delà de l'impact direct sur la politique de santé et de sécurité au travail dans les différents services du ministère, les résultats en termes de méthodologie, d'acquisition de compétences et de dispositifs de mise à disposition pourront intéresser les autres ministères souhaitant s'engager dans une démarche analogue*

## III. Bibliographie

*Programme national de prévention 2019-2022 ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2019*

*Prévenir le risque incendie en établissement d'enseignement agricole – Guide de prévention, France-Sélection, 2014*

*Prévention, signalement et accompagnement des agressions subies par les agents du ministère de l'agriculture, NS 2016-336 du 20/04/2016*

*Mise en œuvre du plan de maîtrise du risque « incident lors des contrôles », IT 2020-183 du 05/03/2020*

*Faire du REX aujourd'hui : pourquoi ? comment ? Repères pour un retour d'expérience événementiel source d'apprentissages, IRSN 2014*

*Violations and migrations in health care: a framework for understanding and management. Qual Saf Health Care 15, Amalberti et al., 2006*

*Quelques bonnes questions à se poser sur son dispositif de REX – Recueil d'aide à la réflexion, Les cahiers de la sécurité industrielle FonCSI 2014*

*Modalités de mise en œuvre du retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel – Le cas de l'organisation de la sécurité civile, thèse de doctorat, Anaïs Gautier 2010*

*Numéro spécial retour d'expérience - Perspectives : les cahiers scientifiques de l'ENSOSP, édition 2016*

*En quoi le RETEX peut apporter des enseignements aux SIS et permettre de mieux nous préparer à intervenir dans le cadre d'une attaque terroriste ? Carl Chipotel et al. 2018*