



CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE MARTINIQUE

CONCOURS INTERNE ET TROISIEME CONCOURS DE TECHNICIEN TERRITORIAL SESSION 2014

Mercredi 19 novembre 2014

Elaboration d'un rapport technique rédigé à l'aide des éléments contenus dans un dossier portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

*durée : trois heures
coefficient : 1*

SPECIALITE : PREVENTION ET GESTION DES RISQUES, HYGIENE, RESTAURATION

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

Ce dossier comporte 25 pages, y compris celle-ci.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.

- ✓ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- ✓ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- ✓ Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ✓ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Le non respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Vous êtes conseiller territorial en prévention des risques professionnels au sein de la direction des ressources humaines de la ville de Technville, comptant 25 000 habitants. Engagée dans une réflexion sur la réduction des taux d'absentéisme dans les services techniques, la direction des ressources humaines s'intéresse également à la notion de bien-être au travail.

La directrice des ressources humaines vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents ci-joints, un rapport technique sur la prévention des risques psychosociaux.

Liste des documents joints :

- Document 1 :** « La prévention des risques psychosociaux – synthèse de l'avis » - *Conseil économique, social et environnemental* – 29 mai 2013 - 4 pages.
- Document 2 :** « Risques psychosociaux : de quoi parle t-on ? » - *Fiche pratique n°10, Association Régionale pour l'Amélioration des conditions de travail (Aract) Haute-Normandie* - juin 2011 - 3 pages
- Document 3 :** « La prise en compte des risques psychosociaux dans les collectivités territoriales » - *Fiche CNFPT* – juin 2012 - 6 pages.
- Document 4 :** « À Lyon, une démarche de prévention au long cours » - *Travail et Changement n°344* - juillet/août 2012 - 2 pages.
- Document 5 :** « Identifier et prévenir les risques psychosociaux » - *Fiche 3, Le cadre réglementaire en vigueur - Guide SECAFI à l'attention du CHSCT* - décembre 2009 - 2 pages.
- Document 6 :** « Santé au travail : bien traités, les cadres seront bien traitants » - *La Gazette.fr* - 30 août 2010 - 3 pages.
- Document 7 :** « Construire une démarche de prévention » - *Plan de prévention des risques psychosociaux du Ministère de l'intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales* – août 2010 – 1 page.
- Document 8 :** « Agir sur les conditions de travail dans les collectivités territoriales » - *Travail et Changement n°344* - juillet/août 2012 - 1 page.
- Document 9 :** « La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique » - *Portail de la fonction publique* - 23 octobre 2013 – 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

DOCUMENT 1

LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Synthèse de l'avis¹

Cinq ans après l'Accord national interprofessionnel sur le stress au travail de 2008 puis, en 2009, le plan d'urgence sur la prévention du stress en France, le CESE a souhaité procéder à un état des lieux des risques psychosociaux et formuler des recommandations afin de mieux les prévenir.

L'état des lieux de la prévention des RPS

Si les suicides de salariés et de demandeurs d'emploi ont particulièrement choqué l'opinion publique, ces drames ne sont que la partie émergée d'un phénomène beaucoup plus large communément dénommé « risques psychosociaux ». Ces risques connaissent des manifestations diverses : stress chronique, harcèlement moral et sexuel, agressions et violences externes, syndrome d'épuisement professionnel et suicides au travail.

Le développement des risques psychosociaux est lié aux transformations du travail ainsi qu'à l'environnement économique et social marqué par la crise. Phénomène multiforme et plurifactoriel, ces risques demeurent difficiles à identifier, alors même qu'ils sont très présents dans le monde du travail et qu'ils constituent, à ce titre, un enjeu majeur de santé publique.

Face à ce phénomène grandissant, les pouvoirs publics mais aussi les partenaires sociaux ne sont pas restés inactifs et de nombreuses initiatives ont déjà été prises. De même, les risques psychosociaux font aussi l'objet d'une prise en compte renforcée par les différents acteurs de prévention. Toutefois, ces différentes initiatives tardent à produire leurs effets et demeurent insuffisantes.

Les recommandations du CESE

Dans l'entreprise, la prévention des risques psychosociaux doit s'inscrire dans une démarche d'ensemble qui touche à la gestion des ressources humaines, à l'organisation du travail et à la qualité des conditions de travail. Cette démarche doit être guidée par des principes d'action clairement affichés qui vont largement conditionner la santé et, plus généralement, la qualité de vie au travail.

Prévenir les risques psychosociaux en s'appuyant sur des principes d'action clairement affichés

La prévention des RPS ne réside pas uniquement, ni même principalement, dans des évolutions législatives ou réglementaires mais dans le changement des pratiques de management et dans la bonne gouvernance. A ce titre, promouvoir un dialogue social de qualité autour de la santé et du bien-être au travail et privilégier la prévention primaire en s'attaquant directement aux facteurs de risques constituent deux orientations

¹ L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 98 voix et 67 abstentions (voir le résultat du scrutin en annexe).

fondamentales. En effet, il convient de privilégier les approches préventives et collectives qui touchent à l'organisation et aux méthodes de management en vigueur dans les entreprises et les administrations.

Améliorer la connaissance et l'évaluation des RPS

La prévention des risques psychosociaux passe par une meilleure connaissance de ces risques, tant au niveau national qu'au niveau de l'entreprise.

Afin d'inciter les employeurs à se saisir de la question spécifique des risques psychosociaux, il pourrait être opportun que le document unique d'évaluation des risques (DUER) comprenne une évaluation systématique des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail. De plus, le Conseil préconise de rénover la procédure d'élaboration du DUER afin de rendre obligatoire la consultation du CHSCT et des services de santé au travail sur ce document clé de la prévention des risques professionnels.

Enfin, le CESE propose de réactiver le droit d'expression des salariés afin qu'il s'exerce prioritairement sur l'évaluation des risques professionnels, notamment des risques psychosociaux, et la mise en œuvre d'actions destinées à réduire ces risques.

Stabiliser et clarifier le cadre juridique de la santé au travail

Cet axe de recommandations a pour objet de préciser un cadre juridique non stabilisé compte tenu d'une jurisprudence foisonnante en matière de santé au travail, ce qui place les employeurs mais aussi les salariés dans une situation d'insécurité juridique.

Sans créer de nouvelles obligations pour l'employeur, le Conseil préconise ainsi, dans le souci de stabiliser et de clarifier le cadre juridique, de tenir compte dans le Code du travail des principales évolutions jurisprudentielles en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels. Cette préconisation n'a toutefois pas recueilli un large consensus.

De plus, le Conseil préconise de renforcer la prévention des risques psychosociaux en amont des restructurations ou réorganisations, notamment en rendant obligatoire la réalisation - en lien avec les institutions représentatives du personnel - d'une étude d'impact afin d'en évaluer les conséquences organisationnelles et humaines.

Mobiliser davantage les différents acteurs de la prévention

Au-delà de la pluralité des acteurs de prévention, en particulier les IRP, la question se pose de la bonne coordination des différentes interventions et, surtout, de la qualité du dialogue social qui se noue dans l'entreprise sur les questions de santé au travail.

Une attention particulière doit être portée aux PME/TPE afin de les accompagner dans la démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux. Ces entreprises devraient d'abord disposer d'un accès prioritaire aux services de conseil du réseau des préventeurs publics, notamment auprès du réseau des Aract et des Carsat.

De plus, il convient de rechercher les moyens d'une part, d'optimiser la mission du CHSCT qui exige une technicité de plus en plus grande et, d'autre part, d'asseoir sa reconnaissance. Les préoccupations croissantes dans le domaine de la santé des salariés nécessitent en effet que le rôle des CHSCT soit réaffirmé et la formation de ses membres, plus particulièrement sur les risques psychosociaux, renforcée.

Par ailleurs, le Conseil préconise de renforcer la mission de veille sanitaire des services de santé au travail en matière de risques psychosociaux. Dans cette perspective, trois types d'actions mériteraient d'être développés : veiller à l'élaboration et à la mise à jour des fiches d'entreprise ; mobiliser davantage les services de santé au travail sur la réalisation d'enquêtes annuelles ; renforcer le travail en réseau des différents professionnels de santé, qu'il s'agisse de la médecine du travail, de la médecine de ville et des services hospitaliers.

Veiller à la mise en oeuvre de l'accord de 2009 et prolonger les actions engagées dans la Fonction publique

Les employeurs publics sont normalement tenus d'élaborer des plans d'évaluation et de prévention des risques sociaux mais cette obligation est loin d'être mise en application même si certaines collectivités publiques ont déjà élaboré de tels plans. La priorité est donc de rendre effective cette obligation et de veiller à l'élaboration de plans d'évaluation et de prévention des risques sociaux par chaque employeur public, après consultation des CHSCT.

Compte tenu du caractère très prégnant des facteurs de risques psychosociaux dans un grand nombre de services et d'établissements publics de l'Etat et particulièrement les établissements publics locaux d'éducation où des phénomènes de violence sont susceptibles d'affecter les élèves et les membres de la communauté éducative, le CESE demande que les pouvoirs publics tendent à aligner la Fonction publique de l'Etat, sur les règles de création et d'implantation des CHSCT aujourd'hui applicables au secteur privé et aux fonctions publiques hospitalière et territoriale.

Améliorer la détection et la prise en charge des victimes

Le Conseil juge indispensable de se préoccuper de la détection et de l'accompagnement des salariés en souffrance. La création de dispositifs d'écoute dans les entreprises, mais aussi dans les administrations, peut être un instrument utile pour faire bénéficier les salariés d'un premier soutien psychologique.

Dans une logique de portabilité des droits, et avec le souci de maintenir un lien avec le travail, le Conseil propose également que les demandeurs d'emploi puissent continuer à bénéficier d'un suivi médical par les services de santé au travail dans une période à déterminer par les partenaires sociaux, suivant la rupture du contrat de travail.

Enfin, le CESE souhaite que la reconnaissance des risques psychosociaux comme facteur de maladie professionnelle ou d'accident du travail puisse progresser rapidement et qu'une négociation interprofessionnelle puisse s'engager sur cette question en vue d'assouplir les critères de reconnaissance.

Les recommandations du CESE

- ❏ Prévenir les RPS en s'appuyant sur des principes d'action clairement affirmés

 - Intégrer la santé au travail comme une composante de la stratégie globale de l'employeur
 - Promouvoir un dialogue social de qualité autour de la santé et du bien-être au travail
 - Privilégier les actions de prévention primaire
 - Repenser le rôle et la formation initiale et continue de l'encadrement
- ❏ Améliorer la connaissance et l'évaluation des RPS

 - Améliorer le suivi statistique et épidémiologique
 - Confier à un collège d'experts la mission d'élaborer un outil d'identification et de suivi des RPS dans l'entreprise
 - Identifier les RPS dans le DUER
 - Associer systématiquement les acteurs de prévention à l'évaluation et la prévention des risques
 - Réactiver le droit d'expression des salariés en l'articulant avec la prévention des risques professionnels
 - Faire du bilan social un outil de la performance sociale
- ❏ Stabiliser et clarifier le cadre juridique de la santé au travail

 - Prendre en compte dans le droit positif certaines évolutions jurisprudentielles
 - Renforcer la prévention des RPS en amont des restructurations ou réorganisations
 - Faciliter le recours à la procédure de médiation tant pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi
 - Encadrer les démarches volontaires de certification en santé au travail
- ❏ Mobiliser davantage les différents acteurs de la prévention

 - Mieux accompagner les PME/TPE en matière de santé et sécurité au travail
 - Renforcer les moyens d'action du CHSCT
 - Renforcer la mission de veille sanitaire des services de santé au travail
 - Promouvoir le bon usage des TIC
- ❏ Veiller à la mise en œuvre de l'accord de 2009 et prolonger les actions engagées dans la Fonction publique

 - Elaborer et mettre en œuvre pour chaque employeur public un plan d'évaluation et de prévention des RPS
 - Renforcer le maillage des CHSCT dans la Fonction publique d'État
 - Améliorer le fonctionnement des instances médicales
 - Faire évoluer le régime de l'incapacité au service des accidents et des maladies professionnelles
 - Élargir le droit à la protection fonctionnelle aux faits de harcèlement
- ❏ Améliorer la détection et la prise en charge des victimes

 - Détecter et mieux accompagner les salariés en situation de détresse
 - Assurer un meilleur suivi médical post-déclassement des demandeurs d'emploi
 - Adapter les règles de prise en charge par la branche AT/MP
 - Développer les unités hospitalières de consultations « santé psychologique et travail »

Prévenir les risques psychosociaux

FICHE PRATIQUE N° 10

Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

1 Stress, risques psychosociaux...

On parle beaucoup de stress au travail. Mais aussi de souffrance, de harcèlement, de mal-être... Comment s'y retrouver ?

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail propose une définition officielle du stress : «un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et les ressources dont elle dispose pour y faire face».

Mais à cette définition, on préférera l'expression plus large de «risques psychosociaux». Elle renvoie à des contextes de travail plus variés et à l'ensemble des risques qui mettent en jeu la santé psychique et mentale des salariés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs, manque de reconnaissance, manque de soutien des collègues et de la hiérarchie...

2 Un risque professionnel à traiter comme les autres



En Haute-Normandie

- > **63,1%** des salariés estiment que leur travail est tout à fait ou plutôt stressant
- > **38%** des salariés déclarent être obligés de se dépêcher pour faire leur travail, souvent voire tous les jours
- > plus de **la moitié des salariés** font état de manques pour effectuer correctement leur travail (pas assez d'information, de moyens humains ou matériels)

Source : Baromètre régional des conditions de travail
ARACT Haute-Normandie - novembre 2010

Toutes les entreprises, quelque soit leur secteur d'activité ou leur taille, sont concernées par les risques psychosociaux. Car le travail en lui-même

est un système de tensions et de compromis entre les objectifs de l'entreprise et les attentes de salariés.

Dans une situation sereine, un certain nombre d'éléments sont source d'équilibre dans le travail : la stabilité des repères dans l'entreprise, la bonne connaissance des attentes et des objectifs, le soutien de la hiérarchie et des collègues, la reconnaissance, un dialogue qui fonctionne bien...

La vie de l'entreprise, les changements et les difficultés auxquels elle doit faire face peuvent remettre en cause à tout moment cet équilibre, et créer des tensions entre les exigences des uns et des autres. C'est là qu'apparaissent les risques psychosociaux.

Autrement dit, il s'agit de traiter les risques psychosociaux comme tout autre risque professionnel dans l'entreprise, en s'appuyant sur un diagnostic et en mettant en place des actions de prévention.

3 Le contexte réglementaire

De manière générale, la loi fait obligation à tous les employeurs de préserver la santé physique et mentale et la sécurité de leurs salariés. À ce titre, les risques psychosociaux doivent être repérés et consignés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, et des mesures de prévention doivent être mises en place comme pour tous les autres risques.

Il n'existe pas d'autres dispositions réglementaires spécifiques concernant les risques psychosociaux. Néanmoins, un accord national interprofessionnel a été conclu en 2008 par les partenaires sociaux français, proposant des pistes d'actions sur le sujet et ouvrant des perspectives pour la négociation et la prévention en entreprise. Il sert de cadre de référence.

Comment prévenir les risques psychosociaux ? Les points-clés de la démarche

1 Les indicateurs d'alerte

Avant tout, il s'agit de situer le problème et d'être attentif à quelques signaux pouvant indiquer des situations de tensions dans le travail :

- › une augmentation de l'absentéisme (quelles sont les causes ?)
- › des départs, des démissions, un turn-over important
- › des plaintes et des mécontentements exprimés auprès des managers, des collègues ou du médecin du travail
- › des salariés qui ne souhaitent plus participer aux projets et aux temps collectifs de l'entreprise

- › une fatigue et une nervosité visibles
- › des conflits fréquents entre les salariés ou avec la hiérarchie
- › des addictions aux médicaments ou à l'alcool
- › des salariés qui ne prennent pas leurs congés ou leurs RTT...

Parallèlement à l'analyse de ces indicateurs, il est nécessaire d'interroger les salariés sur leur vécu. Car le « stress » peut aussi passer inaperçu, si l'on ne donne pas l'occasion au personnel de l'exprimer.

2 Repérer les sources de risques psychosociaux

La question des risques psychosociaux ne se règle pas en recherchant un coupable. L'expérience le montre, il n'y a jamais de responsable unique du stress. Les causes sont davantage à trouver dans l'organisation du travail, dans les évolutions et les difficultés que l'entreprise traverse, qui peuvent remettre en cause l'équilibre de son fonctionnement et générer des tensions.

Avant de mettre en place un plan d'actions, il s'agit de repérer ces sources de tensions dans l'entreprise, grâce à un travail de diagnostic et de concertation avec les salariés. L'objectif est d'intervenir en prévention, pour désamorcer les tensions à leur source, plutôt que d'avoir à gérer des conflits « à chaud ».

On distingue 4 grandes sources de tensions, à l'origine des risques psychosociaux.

- › Les sources du côté des changements du travail : devoir s'adapter constamment à une nouvelle organisation, subir des rachats, fusions successifs de l'entreprise, subir des évolutions de son métier (toujours plus de reporting...)

- › Les sources du côté des contraintes du travail : une charge de travail trop importante, recevoir des consignes contradictoires, être tout le temps dans l'urgence, devoir atteindre des objectifs toujours plus élevés avec moins de personnel

- › Les sources du côté des attentes du salarié : l'impression de ne pas progresser, le sentiment de ne pas être reconnu, faire un travail qu'on n'aime pas, ne pas pouvoir concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale

- › Les sources du côté des relations et des comportements : pas de soutien de la hiérarchie, pas d'entraide avec les collègues, une mise en concurrence des salariés, pas de dialogue ou d'écoute en interne...

Les risques psychosociaux apparaissent quand plusieurs de ces sources de tensions s'accumulent dans l'entreprise et font partie du quotidien professionnel.

3 Agir sur le management et l'organisation du travail

Au gré de leur évolution et pour répondre à leurs exigences en terme de qualité et de quantité, les entreprises mettent en place certains modes d'organisation et de management. Ceux-ci peuvent, à terme, se révéler être des sources de tensions dans le travail, s'ils ne permettent plus aux salariés de gérer les aléas, deviennent trop rigides et engendrent une pression permanente.

Pour éviter cela, les pistes d'action peuvent être :

- › fixer des objectifs réalistes en concertation avec les salariés et en tenant compte des réalités de terrain à gérer

- › revoir la répartition des tâches et de la charge de travail
- › mieux planifier le travail et donner la possibilité aux salariés d'anticiper leurs tâches
- › développer l'autonomie tout en donnant les moyens de l'exercer
- › clarifier un cadre et des règles de fonctionnement
- › préciser qui fait quoi dans l'entreprise
- › ne pas négliger le rôle des managers de proximité
- › favoriser le travail d'équipe et l'entraide...

4 Favoriser la reconnaissance et l'évolution professionnelle

Être reconnu dans son travail, trouver du sens, pouvoir évoluer professionnellement, sont autant de sources d'épanouissement et d'équilibre dans le travail.

Autrement dit, l'entreprise peut prendre appui sur ces éléments pour prévenir les risques psychosociaux :

- › reconnaître les compétences et le travail effectué par une évolution vers de nouvelles fonctions, la rémunération ou la prise de responsabilités
- › développer la mobilité interne, structurer et rendre plus visibles les perspectives de carrières et d'évolution professionnelle dans l'entreprise
- › développer la formation et la professionnalisation en conjuguant les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise
- › rendre visibles les objectifs et la stratégie de l'entreprise, pour donner du sens au travail
- › définir des critères objectifs d'évaluation des salariés pour garantir une équité de traitement et réduire les tensions entre les individus...

Points de vigilance

- › Confrontés à la question des risques psychosociaux, de nombreuses entreprises mettent en place une commission ou un groupe de travail. Pour que ce groupe soit efficace, il convient d'y associer les différents acteurs de l'entreprise (direction, salariés et leurs représentants, encadrement), de s'appuyer sur un diagnostic des sources de tensions et surtout de se fixer des objectifs à atteindre. Dans le cas contraire, le groupe pourrait bien rester une « coquille vide ».
- › Il est également important de questionner les salariés sur les leviers et les ressources, qui les aident aujourd'hui à faire face aux situations difficiles (solidarité et échange entre collègues, autonomie pour s'organiser...). Ces leviers sont à développer, ou du moins à préserver dans le cadre des actions de prévention mises en place.

5 Développer la communication et le dialogue

À l'heure où l'implication du personnel est très recherchée dans les entreprises, où l'on demande aux salariés un investissement croissant, la qualité des relations de travail et du dialogue dans l'entreprise ont clairement leur importance. Par ailleurs, s'appuyer sur le vécu et les réalités des salariés permet des actions de prévention plus efficaces.

En terme d'actions, cela peut se traduire par :

- › l'implication des salariés dans les projets et les évolutions de l'entreprise
- › la concertation sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise, en amont des décisions
- › la mise en place de groupes de travail et de réunions d'échanges
- › une communication régulière sur la stratégie de l'entreprise, les nouveaux projets, leur état d'avancée...

6 Adapter les moyens de travail

En grande partie, les risques psychosociaux peuvent être liés à l'inadéquation entre les objectifs fixés et les moyens fournis aux salariés pour les atteindre.

Il s'agit de rétablir cet équilibre :

- › fournir les moyens humains ou en terme de temps pour réaliser le travail, en tenant compte des réalités de terrain et des différents aléas à gérer
- › fournir les moyens matériels nécessaires et adaptés au travail demandé (informatique, outils...)
- › garantir l'adéquation entre les compétences des salariés et le poste occupé, si besoin mettre en place des formations pour développer les compétences
- › déléguer suffisamment de responsabilités aux managers de proximité pour qu'ils puissent exercer leurs fonctions et avoir la latitude de gérer les dysfonctionnements...

RISQUES PSYCHOSOCIAUX : QUEL PÉRIMÈTRE POUR LES COLLECTIVITÉS ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les collectivités sont concernées par les débats qui animent l'ensemble de la sphère du travail sur le thème des risques psychosociaux. Elles partagent à ce titre les mêmes enjeux et les mêmes difficultés à définir et à délimiter le champ des risques psychosociaux.

Stress, harcèlement, souffrance, pression, surcharge de travail, malaise, burn-out, violences, mal-être, inquiétude, insécurité professionnelle, il y a une véritable difficulté dans les organisations territoriales à qualifier et à graduer la problématique des risques psychosociaux dans leur contexte spécifique.

Pour être plus juste, l'enjeu ne porte pas tant sur la définition des risques psychosociaux, car de nombreux cadres de références sont maintenant établis auprès des organismes spécialisés (INRS, ANACT, ministère du Travail...), que sur un besoin

d'appropriation de la problématique des risques psychosociaux par les collectivités.

Cette appropriation passe par un nécessaire travail de contextualisation d'une terminologie et d'un référentiel qui soient partagés et stabilisés par la chaîne d'acteurs de la collectivité. La majorité des collectivités et tous les acteurs rencontrés insistent sur ce préalable indispensable dans la réussite des démarches mises en œuvre. Quand ils évoquent leur expérience récente et les points de blocages, revient toujours ce problème d'un langage commun pour décrire des situations complexes.

De façon transverse à ces éléments de définition, beaucoup de collectivités observent que les risques psychosociaux concernent dorénavant des pathologies, notamment psychologiques, de plus en plus lourdes et des publics de plus en plus jeunes.

EXISTE-T-IL UNE SPÉCIFICITÉ DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

Si une spécificité existe, elle ne se situe pas au niveau des différents risques psychosociaux eux-mêmes, mais elle est liée au contexte particulier de la « gestion publique territoriale ». Les collectivités présentent en effet « des évolutions, dans certains contextes, ou des caractéristiques qui peuvent devenir des facteurs de risques ».

Les facteurs suivants ont été fréquemment évoqués par nos interlocuteurs :

- un continuum de réforme : les transferts de compétences, les réformes fiscales, la réforme territoriale et l'évolution de la carte intercommunale (...) placent les collectivités dans un environnement complexe, mouvant et incertain.
- La demande sociale en matière d'offre de service et de réactivité des services publics est de plus en plus exigeante vis-à-vis des organisations et des agents eux-mêmes.
- La particularité du diptyque élus-encadrants place parfois l'agent territorial dans un double système hiérarchique plus propice à provoquer des problèmes d'injonctions directes et de « court-circuitages ».
- Les alternances politiques peuvent potentiellement induire des changements organisationnels et managériaux.
- L'optimisation de l'action publique dans un contexte de moindres ressources conduit à des exigences croissantes de qualification, de polyvalence et d'adaptation des agents. Elle peut aussi engendrer des changements organisationnels fréquents et radicaux, des modes de management transverses (projet, organisation matricielle) qui sont parfois perçus comme insécurisants et déstabilisants,
- Enfin certaines catégories d'agents territoriaux paraissent plus sensibles aux risques psychosociaux :
 - une part importante d'agents occupant des métiers d'exécution et à forte pénibilité,
 - des agents d'exécution avec une moyenne d'âge élevée pour lesquels s'imposent déjà des problématiques de reclassement ou d'aptitude physique,
 - de nombreux métiers en interface avec le public,
 - des catégories d'agents avec des mobilités de carrière très réduites.

LES CAUSES ET LES FACTEURS DÉCLENCHEURS DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les causes et les facteurs déclencheurs ou aggravants de risques psychosociaux sont multiples et souvent difficilement dissociables des problèmes qui peuvent intervenir au niveau de la sphère privée.

Dans un environnement socio-économique qui devient plus fragile et plus tendu, nos interlocuteurs constatent que *l'espace professionnel tend à cristalliser des problèmes d'ordre privé*. Souvent les agents qui souffrent de risques psychosociaux sont également confrontés à des problèmes personnels importants de diverses natures : rupture familiale, logement, surendettement, désocialisation...

Les faits déclencheurs des risques psychosociaux ont très majoritairement pour dénominateur commun un moment ou une dynamique de rupture :

- sur le plan collectif : cette rupture correspond à un brusque changement organisationnel et managérial intervenant souvent après une longue période de *routine*,
- sur le plan individuel : cette rupture apparaît au moment d'une reprise d'activité après un arrêt de longue durée, après une agression, après un épisode de stress aigu ou un conflit.

Les causes des RPS, bien que multiples, obéissent à cette même typologie.

Parmi les causes principales évoquées au niveau collectif et organisationnel figurent :

- plus que les alternances politiques elles-mêmes, certains changements organisationnels qui s'inscrivent et qui s'affichent en rupture par rapport à des modes de gestion antérieurs perçus comme *plus conviviaux et paternalistes*,

- des modes managériaux très normatifs, des fonctionnements très dirigistes, des injonctions contradictoires, cet ensemble étant qualifié de *management pathogène*,
- la démultiplication des lignes hiérarchiques, l'opacité des organisations et l'inertie des circuits de décision,
- des logiques d'optimisation des moyens, de mutualisation mises en œuvre « *à marche forcée* ».

Sur le plan individuel, la perception des causes principales de souffrance au travail exprimées relèvent :

- d'un manque structurel de moyens,
- d'une augmentation de la charge de travail corrélée au non-remplacement des départs d'agents,
- d'une tendance à la disparition des solidarités dans les relations de travail,
- d'un sentiment de frustration, de non-reconnaissance, de démotivation, d'irrespect des supérieurs ou collègues,
- d'une solitude dans l'emploi, d'un isolement géographique et socioprofessionnel par rapport aux collègues et à l'encadrement,
- d'activités très morcelées et disparates qui interrogent l'agent sur le sens de son travail,
- de conflits interpersonnels non résolus et *durablement installés*.

Si les causes sont identifiables, les problématiques de souffrance au travail sont le plus souvent diffuses en dehors des situations dramatiques qu'elles peuvent engendrer parfois. De ce fait, elles sont souvent la conséquence d'une conjonction de causes multiples et de circonstances particulières tant professionnelles que privées.

LES PUBLICS LES PLUS EXPOSÉS AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques psychosociaux tendent à concerner plus fréquemment des catégories d'agents sensibles ou exposés que les collectivités identifient assez nettement aux côtés des cas isolés.

Ces catégories portent sur :

- Les métiers en relation avec les publics. Les collectivités distinguent :
 - ceux en interface avec un large public : chargé d'accueil, agent de collecte, agent d'exploitation de la voie publique, agent d'accueil et de surveillance du patrimoine, gardien d'immeuble, policier municipal,
 - ceux en relation avec des publics sensibles : agent d'intervention sociale et familiale, agent d'accueil social, travailleur social, agent d'accompagnement de l'enfance,
 - ceux en situation professionnelle d'aide et d'écoute des usagers liés à une situation d'urgence : agent de centre d'appel, agent des standards du type Allo Mairies, agent des services d'urgence sociale.
- Les métiers à forte charge émotionnelle et psychologiquement usants : métiers de la sécurité et de la prévention, intervenants

des services d'incendie et de secours, métiers du funéraire, animateurs et éducateurs sportifs (par exemple les maîtres-nageurs), assistants d'accueil petite enfance, métiers du travail social en général.

- Les agents des écoles, des collèges et des lycées, notamment les personnels récemment transférés de l'Éducation nationale, pour des raisons qui tiennent notamment aux problèmes suivants :
 - le double ou triple rattachement fonctionnel et hiérarchique : collectivité, gestionnaire-intendant, chef d'établissement,
 - des charges de travail et une pénibilité importantes de certaines tâches,
 - des incivilités fréquentes de la part des élèves et des parents d'élèves,
 - une polyvalence subie des activités,
 - un isolement professionnel,
 - une faible reconnaissance professionnelle et des perspectives d'évolution de carrière réduites.
- Certains cadres intermédiaires ont fréquemment le sentiment d'*être pris en étau entre le haut et le bas de la ligne hiérarchique* ; certains encadrants de proximité se sentent

insuffisamment formés et armés pour conduire des fonctions d'encadrement auxquels ils ont pu accéder par le « simple » fait de l'ancienneté.

D'une façon générale, les cadres s'estiment soumis à des charges de travail et à une pression plus forte qu'auparavant. On leur demande notamment *de jongler en permanence avec des postures managériales qui oscillent entre écoute et médiation, sanction et évaluation, fermeté et conciliation.*

Pour les acteurs en charge des risques psychosociaux, ces publics en souffrance sont parmi les plus difficiles à identifier. En effet, les cadres, peut-être davantage que pour d'autres catégories d'agents, ont de réelles difficultés à signaler leurs problèmes de souffrance au travail ou à solliciter un accompagnement. Cette interpellation pourrait être perçue par eux-mêmes et par l'entourage professionnel comme une remise en cause et un échec personnel.

- Globalement, les agents de catégorie C, quel que soit leur métier, représentent des publics sensibles et à risque dès lors qu'ils sont confrontés à :
 - des tâches physiques usantes,
 - des antécédents médicaux importants, des inaptitudes physiques, un âge avancé,
 - une situation de fin de carrière, « *fatigués, usés* » physiquement et psychologiquement et sans perspective de progression.

Si les collectivités identifient assez bien les publics sensibles a posteriori, il n'est jamais évident pour elles d'identifier préven-

tivement des agents en souffrance. D'une part, c'est souvent au moment où survient la crise que les causes peuvent apparaître plus clairement et que l'on peut faire le lien entre un agent et une catégorie de public à risques. D'autre part, les risques psychosociaux sont encore très largement un sujet tabou pour les agents.

Se déclarer ou être reconnu en souffrance est un passage à l'acte difficile et engageant pour l'agent. C'est aussi mettre à jour et officialiser *un problème qui touche à l'intime de l'agent et qui peut aussi avoir des répercussions sur un niveau collectif.*

S'exposer ainsi ouvre sur un paradoxe. À la fois, l'agent a suffisamment confiance dans sa collectivité pour mettre à jour un problème et, dans le même temps, il craint en retour un jugement et/ou une absence de soutien : *à quoi ça sert, de toute façon on n'est jamais soutenu.*

Parmi les craintes ressenties et vécues, les agents redoutent le jugement des collègues, des supérieurs, des pairs, sur un risque psychosocial qui peut apparaître comme un aveu d'échec, d'incapacité à faire. Les responsables de SDIS évoquent à ce titre combien les risques psychosociaux sont délicats à traiter auprès des sapeurs-pompiers, *porteurs de cette image de héros infaillible.*

Ce tabou « s'exprime » dans les faits autant *par le silence que par des revendications indirectes de la part des agents qui tentent d'attirer l'attention comme ils le peuvent*, ce que les DRH des collectivités appellent fort justement *des revendications écrans ou des revendications d'alerte.*

QUELS RETOURS DES ACTEURS SUR LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

LES DIRECTIONS RESSOURCES HUMAINES

Les directions ressources humaines et leurs services : services du dialogue social, services prévention et conditions de travail, services santé-social, sont en première ligne sur le pilotage des dispositifs liés aux risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux constituent en eux-mêmes un champ de tension :

- les services ressources humaines interviennent dans un contexte généralisé de masse salariale contrainte qui peut lui-même générer des souffrances au travail. *Gérer une organisation à effectif constant rend d'autant plus problématique la gestion de la charge de travail par emploi et la résolution des cas de risques psychosociaux,*
- une autre difficulté réside dans la conduite du dialogue social dans un contexte de tension organisationnelle forte. Il tend à induire une radicalisation des positions entre acteurs. Les risques psychosociaux viennent souvent cristalliser les revendications à partir d'un fait qui peut être isolé.

Les services des directions ressources humaines expriment souvent leur malaise à se sentir dans un entre-deux, à être à la fois juges et parties entre l'analyse d'un problème et les solutions préconisées pour le résoudre. Ils s'interrogent également sur la légitimité de leur position et sur leur rôle dès lors qu'ils interviennent sur les aspects organisationnels et managériaux : *cette responsabilité ne devrait-elle pas relever exclusivement de la direction générale ?*

LES ENCADRANTS

Les encadrants ont très souvent le sentiment d'être pointés du doigt dès lors que nombre de situations de risques psychosociaux renvoient directement ou indirectement à des aspects organisationnels et managériaux. *Les cadres se sentent en responsabilisation croissante, d'une part, parce qu'ils peuvent être remis en cause dans leurs pratiques si elles sont génératrices de tensions et de mal-être et, d'autre part, parce qu'on leur demande*

Enfin, les services des ressources humaines reconnaissent que la prise en compte des risques psychosociaux tend à faire évoluer leurs pratiques au-delà de la mise en œuvre et du suivi des dispositifs :

- au côté des médecins et des psychologues, les services emplois-compétences, formation, carrière sont davantage mobilisés par les démarches et les commissions liées au reclassement, à l'accompagnement des mobilités ou au maintien dans l'emploi des agents,
- ils sont plus qu'auparavant associés ou consultés dans le cadre des projets de service et d'organisation,
- la mise en œuvre des dispositifs de prévention des risques psychosociaux a très souvent été l'occasion de s'ouvrir à des partenariats extérieurs (universités, centres hospitaliers, ANACT-ARACT, INRS) et de développer les échanges de pratiques avec d'autres collectivités,
- les directions des ressources humaines sont plus sensibilisées aux aspects de coaching, d'analyse de pratique ou tout simplement de formation interne sur les aspects de conditions de travail et de prévention des risques psychosociaux,
- les collectivités renforcent leur « outillage » en mettant en place des observatoires des conditions de travail pour compléter les indicateurs existants et pour mieux évaluer et anticiper les risques professionnels.

d'être vigilants et de savoir détecter des troubles qui pourraient affecter leurs collaborateurs.

Enfin, comme pour d'autres agents, les cadres s'estiment sous pression, pris en tenaille entre leur charge de travail et des objectifs de performance toujours plus contraignants. Plusieurs médecins et psychologues remarquent d'ailleurs comme une

nouveauté le fait que des cadres viennent maintenant les consulter.

Certains interlocuteurs estiment que l'on place de plus en plus les encadrants dans des postures professionnelles impossibles à tenir. Ils doivent savoir concilier souplesse, médiation, écoute, motivation et des aspects d'autorité, de fermeté de la relation hiérarchique, de progression à marche forcée des changements organisationnels. L'un de nos interlocuteurs s'interrogeait :

« à défaut de pouvoir responsabiliser tous les agents sur les risques psychosociaux qui sont bien un problème collectif, est-ce que l'on n'en demande pas trop aux cadres ? »

De fait, beaucoup des acteurs rencontrés s'accordent à dire que « l'implication des managers sur les risques psychosociaux est à renforcer », or ceux-ci n'en ont pas nécessairement les moyens et continuent de se sentir démunis.

LES ACTEURS DU DOMAINE MÉDICOSOCIAL ET DE LA PRÉVENTION

LES MÉDECINS DU TRAVAIL

Les médecins pointent la difficulté à cerner ces notions de mal-être au travail et leur imbrication avec la sphère privée. Premiers maillons dans le repérage et le signalement des risques psychosociaux, ils observent des pathologies de plus en plus diverses et graves.

Le positionnement des médecins de médecine professionnelle n'est pas simple dans les dispositifs RPS mis en place.

Avec une culture professionnelle très marquée par la consultation et le rapport individuel, par le secret et la déontologie professionnels, par une forme d'indépendance également, le médecin du travail est appelé avec les risques psychosociaux à intervenir sur un niveau collectif, à partager des informations avec d'autres professionnels non-médecins. Certains médecins soulignent le paradoxe des positions qu'ils ont à tenir ce qui explique que certains contribuent aux dispositifs avec une certaine réserve et défiance.

Des acteurs, y compris des confrères, leur reprochent de se retrancher derrière le secret professionnel et à trop vouloir médicaliser certaines situations dont les causes relèvent pourtant d'un niveau collectif et organisationnel.

LES PSYCHOLOGUES

Le défaut de reconnaissance du travail et les modes de management inadaptés occupent, selon eux, une place centrale dans les risques psychosociaux.

Les psychologues partagent avec les médecins, cette difficulté déontologique à s'inscrire à la fois au niveau du suivi individuel et au plan collectif en matière de diagnostic et d'intervention.

Ils s'estiment comme les médecins encore trop souvent positionnés sur les dispositifs d'alerte et de signalement et insuffisamment investis et associés en amont sur la prévention et en

particulier sur l'animation de groupes d'analyse de pratiques professionnelles.

LES TRAVAILLEURS SOCIAUX DU PERSONNEL

Comme les psychologues avec lesquels ils travaillent souvent de concert, les travailleurs sociaux soulignent les pertes de solidarité dans les rapports sociaux en général et dans les relations de travail en particulier.

Lieux d'écoute sociale et d'alerte, ils reconnaissent être davantage impliqués dans les risques psychosociaux, mais considèrent qu'ils disposent de moyens d'action insuffisants tant sur les aspects individuels que collectifs. *Notre accompagnement ne peut être que complémentaire à un suivi plus global.*

LES PRÉVENTEURS

Les risques psychosociaux font maintenant partie prenante des documents uniques de sécurité qui intègrent les problématiques plus globales de santé et de conditions de travail. Les risques psychosociaux restent le parent pauvre de la prévention. Beaucoup plus difficiles à appréhender que les accidents de travail et les risques propres à certaines activités professionnelles, ils ne font pas encore spécifiquement l'objet de plans et de mesures de prévention.

Selon les préventeurs, les risques psychosociaux incitent, comme pour les méthodes d'accidentologie, à appliquer des méthodes d'analyse systémique et des approches pluridisciplinaires dans lesquelles les questions d'organisation et de conditions de travail sont plus présentes.

Vis-à-vis des risques psychosociaux, les ACMO sont des relais importants car nombreux, répartis au sein des directions, organisés en réseau. Ils permettent la remontée d'informations, favorisent les signalements et par voie de conséquence la réactivité des dispositifs.

LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les organisations syndicales sont très actives et très investies dans les questions de bien-être au travail. Elles se sont le plus souvent engagées dès l'origine dans les réflexions et les démarches conduites.

Elles ont majoritairement validé les procédures et dispositifs mais mettent en cause souvent leur caractère inabouti, complexe et opaque. Quant à la communication qui entoure les dispositifs, elles se demandent parfois si elle ne traduit pas qu'une volonté d'affichage.

Globalement, les organisations syndicales regrettent que les dispositifs soient trop centrés sur les aspects individuels et sur la médicalisation des suivis. De ce fait, *ces approches trop restrictives tendent à masquer la dégradation des conditions de travail : pressions managériales, surcharge de travail, manque d'effectifs et de moyens. Le management en particulier, en relayant les objectifs de performance, est l'un des vecteurs principaux de la souffrance au travail.*

Les directions de ressources humaines reconnaissent un rôle important *aux organisations syndicales qui sont les capteurs du climat social. Si elles sont dans leur rôle, les organisations syndicales ont tendance à engager la responsabilité des encadrants et de l'organisation ; elles n'évitent pas l'écueil d'instrumentaliser la souffrance au travail pour revendiquer plus d'effectifs et de moyens.*

ET LES ÉLUS ?

Il est difficile de restituer leur position dès lors qu'ils ne font pas partie des acteurs rencontrés pour les besoins de cette étude.

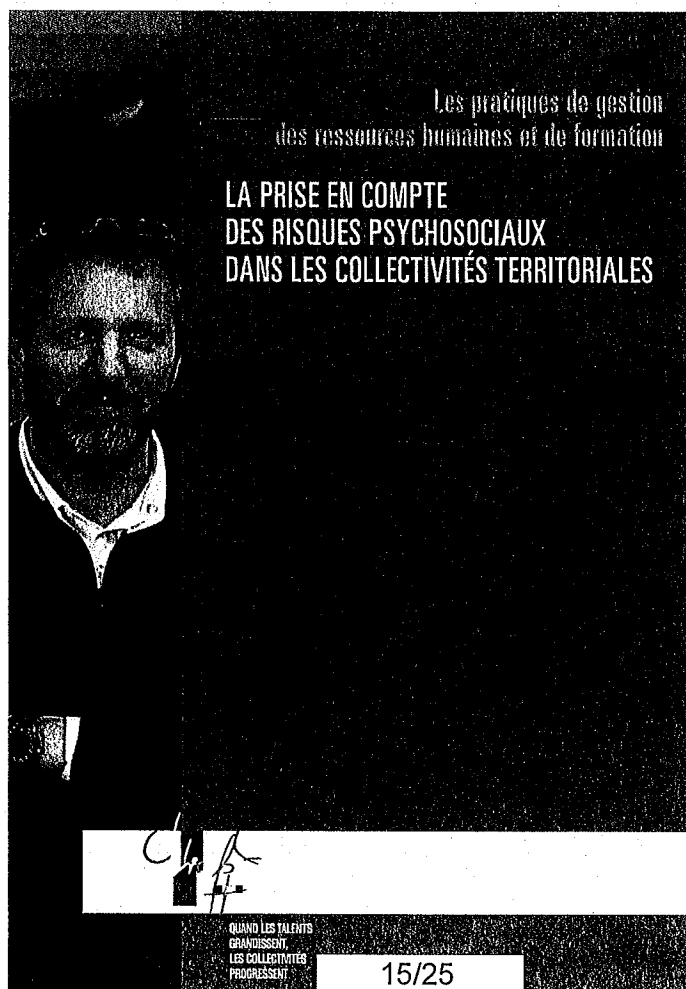
En revanche, le retour des acteurs rencontrés sur la position des élus est relativement critique. Même si les positions évoluent, les élus sont considérés comme étant souvent réticents à s'engager directement dans la gestion des risques psychosociaux. Le fait même de parler des risques psychosociaux ne véhicule par une image positive de la collectivité et de sa gestion. *Ils*

Les organisations syndicales, quant à elles, regrettent le déni affiché parfois par les directions générales et les services des ressources humaines vis-à-vis des problèmes de risques psychosociaux, qui ont très souvent tendance à accorder un soutien inconditionnel à la hiérarchie.

Face à ces positions, organisations syndicales et services des ressources humaines « militent ensemble » pour se donner un cadre déontologique dans la gestion des risques psychosociaux, cadre dans lequel les DRH doivent gagner en neutralité et les organisations syndicales doivent trouver un juste milieu entre représentation d'un individu en souffrance et revendication collective.

finissent par sortir de leur réserve lorsque le problème devient très grave, quand il dépasse les murs de la collectivité et que leur responsabilité peut être mise en cause.

La vigilance et la mobilisation des élus à l'égard des risques psychosociaux tendent toutefois à s'accroître. Leur implication sur ce sujet se fait plus présente en particulier à travers le dialogue social et les instances paritaires



Grande collectivité territoriale, la ville de Lyon s'engage dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. Un travail en profondeur qui nécessite du temps, au risque de voir pointer parfois quelques signes de découragement.

À Lyon, une démarche de prévention au long cours



@CONTACT

Jack Bernon,
département Santé
et travail de l'Anact,
j.bernon@anact.fr

« **L**a prévention des risques psychosociaux ou... l'éloge de la lenteur ! Il faut y aller à pas mesurés. » C'est ainsi que Jean-Luc Ducrocq, directeur général adjoint aux ressources humaines de la ville de Lyon, conçoit la démarche qu'a entreprise la ville en 2010. À l'origine, il s'agit d'une réflexion engagée avec le CNFPT (Centre national de

→ VILLE DE LYON

Effectifs : 8 000 agents

Région : Rhône-Alpes

« Une telle ambition suppose une démarche structurée, qui organise des étapes avec des objectifs précis, et une mobilisation d'acteurs clairement ciblés », expliquent les chargés

psychosociaux (RPS) au cœur de l'organisation du travail. S'ensuivra en 2012 une expérimentation dans trois directions avec des groupes locaux formés à identifier les facteurs de RPS dans le travail, les évaluer, proposer des actions de prévention et les inscrire dans le document unique d'évaluation des risques.

« Nous savions qu'il existait des situations de tensions, souligne encore Jean-Luc Ducrocq. Nous voulons afficher une ambition par une action originale et positive sur le bien-être au travail. Nous avons souhaité l'axer sur l'amélioration des conditions de travail. L'Anact a apporté cette originalité avec une construction collective de la démarche suivie d'un plan d'action. Nous



« Il faut reconnaître que le déni existait. Mais aujourd'hui, nous avons avancé, notamment en impliquant les élus lors de séminaires de sensibilisation. »

Jean-Luc Ducrocq, directeur général adjoint aux ressources humaines de la ville de Lyon

la fonction publique territoriale) qui amène l'Anact et la ville de Lyon à expérimenter une méthode : se rassembler autour d'un projet intégrant élus, direction des services, représentants des organisations syndicales et acteurs de la santé au travail pour poser un diagnostic commun des actions à mener.

de mission de l'Anact accompagnant la ville de Lyon, Isabelle Burens, Marie-Benoîte Sanglerat et Andréas Agathocléous, avec Jack Bernon [voir pages 2-3]. La première phase de cette action est, en 2011, celle de sensibilisation, parce qu'elle a pour vocation de poser les fondations de la prévention durable des risques

Des organisations syndicales sceptiques

Neuf organisations syndicales siègent à la ville de Lyon. Toutes sont impliquées dans le dispositif de prévention des risques psychosociaux. L'Union indépendante des cadres territoriaux (UNICAT) et FO apportent un point de vue convergent. « Tout ce temps passé nous pose question, explique Annick François, secrétaire de l'UNICAT. La direction et les élus ont-ils une réelle volonté de passer de la déclaration d'intention à la mise en place de vrais plans d'action ? Peut-être que le *turn-over* des cadres à la direction des ressources humaines explique cela. Mais nous restons très perplexes face au décalage entre le discours et la réalité du quotidien. Nous avons, encore aujourd'hui, des exemples flagrants de ce décalage. Il n'est pourtant pas difficile de donner des signes. Par exemple, lorsque nous interpellons la direction sur l'évolution du régime

indemnitaires des cadres, les courriers restent sans réponse. Cela devient décourageant. »

Même sentiment chez FO : « La démarche est très intéressante, complète Danielle Longinotto, secrétaire générale de FO ville de Lyon. Mais nous n'avons encore touché à rien de concret. C'est bien de ne pas avoir imposé les choses, mais pour avoir participé à des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux, j'en suis rendu compte que seuls s'y rendent les encadrants déjà alertés sur le sujet. Les autres ne viennent pas. Certes, il ne faut pas stigmatiser les cadres. Mais ils doivent davantage s'impliquer. Nous aimerions une communication simple et franche, avec un suivi et des rendez-vous réguliers. Nous mettons une grande espérance dans cette démarche, mais il faut arriver à en atténuer la lourdeur afin que le temps ne joue pas contre la dynamique de départ. »

avons perdu du temps au démarrage car il fallait une envie partagée par l'ensemble de la direction générale. Il faut reconnaître que le déni existait. Mais aujourd'hui, nous avons avancé, notamment en impliquant les élus lors de séminaires de sensibilisation. »

Six ou sept niveaux hiérarchiques

Élus de plus en plus impliqués (*voir encadré*), mais aussi directions et encadrement : les facteurs de réussite sont-ils là ? « Le panorama d'acteurs impliqués est très étendu. Il s'agit de cerner des points de vue portés par des familles d'acteurs que nous avons déterminées, analysent encore les intervenants de l'Anact. La direction d'abord, pour laquelle une préoccupation pour la prévention des RPS s'est construite au fur et à mesure de la montée du sujet dans l'actualité et dans la collectivité. Les neuf organisations syndicales et les représentants du personnel ensuite : ils sont les porte-parole des agents. Les élus sont les employeurs : ils assument donc une responsabilité et ils président les instances. L'encadrement : le nombre important de près de 800 cadres est saisissant, ainsi que la déclinaison de niveaux hiérarchiques. En partant du directeur général des services (DGS), on peut atteindre 6 voire 7 niveaux hiérarchiques. Quand on sait le rôle déterminant du management dans la prévention des RPS, on mesure l'ampleur de la tâche dans cette collectivité. Enfin, les préventeurs, relais en santé au travail : ces fonctions sont rassemblées dans la direction Environnement du travail et relations sociales (DETRS), qui est la cheville ouvrière du pilotage des relations sociales au sein de la direction des ressources humaines. »

Cette diversité est sans doute une richesse de points de vue, mais elle oblige à une régulation intense. Du côté des organisations syndicales, le temps paraît long et le scepticisme gagne du terrain (*voir encadré*).

DOMINIQUE BOLLIET, adjoint aux ressources humaines



Les élus peuvent être porteurs de risques psychosociaux

Le processus participatif très concerté est une bonne démarche, ainsi que le modèle déployé par l'Anact autour des tensions et de leur régulation. Cela évite de focaliser sur les individus en investissant la dimension organisationnelle du travail. En tant qu'adjoint, mon rôle est de porter politiquement cette démarche de prévention et de la faire vivre auprès des autres élus et du maire de Lyon, que je souhaite impliquer davantage. Les élus peuvent être porteurs de risques psychosociaux, car ils se trouvent

au cœur des contradictions entre des objectifs ambitieux à atteindre et des moyens qui ne sont pas toujours à la hauteur. Les agents sont très investis dans leur mission de service public, nous n'avons pas de difficultés de motivation. Mais bien le souci de leur permettre de remplir cette mission. Mes attentes ? Construire des indicateurs qui permettent de mesurer le phénomène. Puis déployer cette démarche globale, qui est une stratégie très pertinente pour mobiliser l'ensemble des acteurs de la ville de Lyon.

« Nous ne voulions pas faire d'effet de "communication" mais attendre le produit fini, explique Jean-Luc Ducrocq. Et nous devons rester modestes. J'ai été très clair avec l'encadrement : nous n'avons pas encore eu de situations dramatiques à déplorer. Mais nous ne devons pas oublier que cela peut arriver, à la ville de Lyon comme ailleurs. Il est essentiel que nous comprenions ce qui se passe. De ce point de vue, la méthode de l'Anact, mettant au jour les tensions entre les objectifs donnés,

Declerck, directeur de la DETRS, d'avoir donné l'impulsion nécessaire. Il reste beaucoup de travail à accomplir mais nous sommes engagés, avec ténacité. Je n'exclus pas l'échec mais la période de "défrichage" doit nécessairement être longue », conclut Jean-Luc Ducrocq.

Expérimentation

De leur côté, les chargés de mission de l'Anact voient l'année 2012 comme une année d'expérimenta-

« Le panorama d'acteurs impliqués est très étendu. Il s'agit de cerner des points de vue portés par des familles d'acteurs que nous avons déterminées. »

Les chargés de mission de l'Anact

les contextes socio-économiques, les relations professionnelles et les propres exigences des salariés, est très appréciée. Il est simple de comprendre que si l'un des ressorts entre ces différents éléments se tend trop fortement, il peut lâcher. C'est une menace. Il est de notre responsabilité de la prendre en considération. L'approche est passionnante et nous devons à un précurseur, Dominique

tion et de capitalisation sur les expériences collectives pour construire le déploiement en 2013. Pour Isabelle Burens, Marie-Benoîte Sanglerat et Andréas Agathocléous, « la capacité à créer une dynamique et une coopération dans les groupes tests sera un élément déterminant de réussite ».

Béatrice Sarazin

Fiche 3

Le cadre réglementaire en vigueur

L'OBLIGATION POUR L'EMPLOYEUR D'ÉVALUER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La réglementation française relative à la prévention des risques psychosociaux est inscrite dans les textes généraux en vigueur sur la prévention des risques professionnels.

A ce titre, l'employeur est tenu, en vertu de l'obligation générale de sécurité qui lui incombe, d'évaluer les risques éventuels et de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés de son entreprise.

A cette fin, en application des articles L. 4121-1 à 3 et R. 4121-1 et 2 du Code du travail, il doit élaborer et tenir à jour un document unique d'évaluation des risques qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans l'entreprise.

Au même titre que les autres risques professionnels, les risques psychosociaux doivent ainsi nécessairement donner lieu à une évaluation retranscrite dans le document unique.

LES APPORTS DE LA LOI DE MODERNISATION SOCIALE DE 2002

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a introduit dans le droit français deux principaux éléments sur la prévention des risques psychosociaux :

- Introduction de nouveaux articles dans le Code du Travail visant le harcèlement moral (articles L.1152-1 à L.1152-6).
- Extension de la responsabilité de l'employeur dans la prévention de la santé non seulement physique mais également mentale des salariés de l'entreprise (article L. 4121 du Code du Travail).

LES PRINCIPAUX ARTICLES DU CODE DU TRAVAIL A CONNAITRE**DU COTE DE L'EMPLOYEUR****Article L. 4121**

« I. L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés [.../...]

Article L. 1152-1

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses 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. »

DU COTE DU CHSCT**Article L. 4612-1**

« Le CHSCT a pour mission :

- 1° De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure [.../...]

Article L. 4612-3

« Le CHSCT contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective. Il peut proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel. »

L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS

D'autres textes plus spécifiques sur les risques psychosociaux ont vu le jour ces dernières années avec notamment la signature le **2 juillet 2008 de l'Accord national interprofessionnel sur le stress** (transposition au niveau national de l'accord européen de 2004).

Cet accord a été signé par tous les partenaires sociaux (côté syndical comme patronal).

Plusieurs améliorations ont été apportées à l'accord européen, notamment :

- La notion de stress « positif » a été supprimée,
- L'organisation du travail et les processus de travail sont définis comme facteurs de stress,
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle doit être pris en compte dans la prévention.

L'objet de l'accord est :

- D'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,
- D'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- De fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail. Son but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

Le texte de l'accord est disponible sur le site du Ministère du Travail :

http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_au_travail_du_2_juillet_2008.pdf

La déclinaison de cet accord au sein des entreprises a été accélérée suite notamment à la médiatisation de cas de suicide dans certaines entreprises.

Le Ministre du Travail a annoncé en octobre 2009 la mise en place d'un plan d'urgence sur la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises des secteurs publics et privés.

Découlant de cette annonce, une directive a notamment été adressée le 10 décembre 2009 aux entreprises de plus de 1000 salariés leur demandant d'ouvrir une négociation sur le stress.

La directive proposait aux entreprises :

- soit de conclure un accord sur le fond,
- soit de conclure un accord de méthode sur le traitement de la question des risques psychosociaux (manière de conduire l'état des lieux, formation préalable des acteurs, recours à des intervenants extérieurs, modalités de concertation, suivi, planning,...).

Par ailleurs, un **nouvel accord interprofessionnel sur la prévention du harcèlement et des violences au travail** vient d'être signé de manière unanime le 26 mars 2010.

Téléchargez le texte de l'accord sur le site du Ministère du Travail ;

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcelement-violence-2010.pdf>

Santé au travail

Bien traités, les cadres seront bien traitants

Par Martine Doriac

Gouvernance, valeurs, gestion financière... les collectivités sont en mutation. Afin de relever ces défis, les managers doivent soigner leurs équipes, et eux-mêmes.

Pour aborder les difficultés que peuvent rencontrer les cadres, les organisateurs du colloque des 29 et 30 juin présenté sur le site montpelliérain de l'Ecole nationale d'application des cadres territoriaux (Enact) ont choisi de renverser la question. Au lieu de la traiter sous l'angle de la souffrance au travail, ils ont mis l'accent sur la notion de bientraitance, celle dont les managers peuvent faire l'objet, celle qu'ils pratiquent envers eux-mêmes et, par ricochet, envers leurs équipes.

Intitulé « Cadres bien traités, cadres bien traitants, comment allier un management de la bientraitance à un management de la performance ? » ce colloque a réuni une centaine de directeurs généraux des services (DGS), directeurs des ressources humaines (DRH) et responsables de service qui ont écouté avec intérêt les points de vue croisés de Jérôme Cernoia, philosophe et consultant en éthique appliquée aux organisations, Vincent Grosjean, sociologue et chercheur à l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), et Sylvain Delarue, consultant en management.

Expériences douloureuses.

Ce dernier, avec Jean-Charles Rey, DGS de la communauté d'agglomération Perpignan Méditerranée (lire son témoignage p. 55), a évoqué les défis managériaux posés par les transformations des collectivités. En ateliers, les participants ont ensuite échangé leurs pratiques pour être plus efficaces et « bientraitants » : méditation, course à pied, yoga ou éveil corporel. En soirée, la possibilité leur était offerte de tester d'autres activités telles que le massage assis, la relaxation issue de la sophrologie et la concentration dynamique, inspirée du tai-chi et du qi gong.

Alain Bensakoun, DGS du Grand Alès (lire son témoignage p. 56), a, le lendemain, expliqué sa conception d'un management bienveillant. « On ne peut plus manager comme avant, commente Bruno Morien, conseiller formation chargé des ressources humaines à l'Enact. Il faut changer de méthode. Quand on se coupe de son corps, on se coupe de sa vitalité. » Et de noter que les participants ont relaté des expériences parfois très douloureuses (lire le témoignage ci-contre). Certains ont échangé leurs recettes, parfois aussi simples que d'aller dire « Bonjour ! » le matin à ses collaborateurs. « Nous avons aussi abordé la question, peu traitée en management, de ce qu'un cadre est en droit d'attendre de sa hiérarchie », précise-t-il.

A l'origine du séminaire, Jean-Paul Riffle, directeur des formations à l'Enact-Montpellier, estime que les cadres se trouvent à un moment charnière, avec une remise en cause des valeurs et des modèles de gouvernance, de gestion financière et de RH qui excèdent leur capacité à assumer sans dégât ces missions. Dans un contexte de dégradation du milieu de travail, certains n'établissent plus de frontière entre sphères professionnelle et privée, et sont « déphasés », d'autres se déchargent de leurs responsabilités. « Pour les assumer, ils doivent prendre soin de leurs propres ressources. Afin de bien traiter les agents, leur permettre de réaliser leur travail dans les meilleures conditions, il faut

soi-même bénéficier de l'attention permettant d'accomplir sa mission », décrit Jean-Paul Riffle, pour qui le cadre est un « exportateur de qualité de vie au travail ».

Approche positive.

« Le concept va plus loin que celui de la santé au travail, car il intègre les aspirations personnelles, complète Bruno Morien. Il s'agit d'apprendre à préserver ses propres ressources face à la complexification, l'intensification des rythmes, le manque de reconnaissance et la rémunération parfois peu satisfaisante dans la fonction publique territoriale. »

Chercheur à l'INRS, où il anime la thématique « bien-être au travail », et professeur associé à l'université de Nancy 2, Vincent Grosjean remarque qu'entreprises et collectivités recherchent désormais une approche positive et consensuelle de la prévention des risques professionnels, associant performance collective et bien-être individuel. « Subjectif, ce dernier tient au sens que chacun donne à ses propres expériences. Le cadre accepte un certain niveau de pression en raison de sa position dans la structure. Il doit donc y chercher son bien-être, sans opposer problème organisationnel et dimension individuelle », constate-t-il.

Bienveillance et efficacité.

Vincent Grosjean note par ailleurs que certains connaissent mieux leurs limites et savent quand ils sont proches de la surcharge. « Il s'agit de les mettre en situation de dire non et de prendre du recul. Le cloisonnement entre vie professionnelle et vie personnelle est indispensable. Un milieu de travail sain permet, en outre, l'expression, entre collègues, des problèmes relationnels, des conflits de valeurs et des exigences contradictoires », remarque le chercheur de l'INRS, qui s'attache à renforcer des « collectifs de base », lieux d'expression destinés aussi aux cadres.

« Pour être bien traité et bien traitant, il faut d'abord connaître ses limites, savoir ce que l'on accepte ou pas, afin d'éviter de générer du stress chez les personnes que l'on encadre », résume-t-il.

En écho, Sylvain Delarue insiste sur les changements à venir, fortement anxiogènes pour les cadres intermédiaires : « Ils seront confrontés à des situations complexes auxquelles ils ne sont pas préparés. Ils devront soutenir leurs équipes, en étant eux-mêmes soumis à l'anxiété. Il faut donc les aider à accompagner le changement. » Et le consultant d'alerter les directions générales sur la nécessité d'associer les cadres à la définition des orientations stratégiques, dans un management rénové ne demandant pas autonomie et obéissance - une injonction paradoxale -, mais les associant à l'élaboration de projets d'administration ou de territoire, afin qu'ils construisent leur propre stratégie à moyen terme.

« Par la bientraitance, estime Sylvain Delarue, on peut aussi prévenir les risques psycho-sociaux. Une personne qui en reçoit en dispensera. Elle acceptera en outre mieux les changements. » Le consultant est persuadé que ce management bienveillant est une manière, pour l'organisation, d'aller vers l'efficacité collective sans dégrader ses ressources, en les respectant selon des principes de développement durable.

« Entre l'arbre et l'écorce ».

Pilier de ce management durable, l'« auto-bientraitance » en est la condition. « Être un cadre durable, c'est prendre soin de soi, trouver une pratique personnelle pour se maintenir en bon état face aux aléas de l'activité professionnelle », assure Sylvain Delarue. Quand la pression noue la nuque ou le dos, une activité sportive ou créatrice détend. Encore faut-il reconnaître que l'on est sous tension. Certains signaux jouent le rôle d'alerte : larmes, procrastination, difficulté à sortir de son bureau ou à suivre des horaires, sentiment d'imposture... indiquent que le cadre entre dans un processus qui peut nuire à lui-même et aux autres. « On peut être maltraitant sans le savoir, en toute bonne foi, afin d'atteindre des objectifs », note le consultant.

« Les cadres souffrent et ne le disent pas », confirme Jérôme Cernoïa. « Pris entre l'arbre et l'écorce », soumis à des injonctions contradictoires - faire plus et mieux avec moins -, à l'intensification et à la flexibilité du travail, il leur appartient de redonner du sens à leur action. Selon le philosophe, la crise invite à repenser la relation au travail et à son organisation pour trouver les modalités d'un management « performant, responsable et durable », qui ne serait plus synonyme de « pouvoir sur » mais de « pouvoir de » et fondé sur des valeurs. « Si l'on s'y réfère, on risque moins de dépasser des bornes que l'on regrettera ensuite », relève-t-il, évoquant la maltraitance que l'on fait subir comme celle que l'on accepte de subir. Ainsi, tolérer l'intolérable serait une forme de maltraitance envers soi-même. Et le fait de se sentir heurté ou indigné prendrait racine dans nos valeurs, elles-mêmes reliées à nos émotions. « Un conflit se vit dans le corps ! » souligne le philosophe, qui explique rétrospectivement le mal-être au travail : « Jusque dans les années 70, le sens de la vie était donné par la religion ou la famille. C'était la force de travail, pas la

personne, qui était convoquée sur le lieu de travail. Aujourd'hui, celui-ci, surinvesti, est le premier vecteur de sens. Il sert de refuge ou de moyen d'expression de la personnalité, en particulier chez les cadres. »

Recréer du collectif.

Pour sortir de cette individualisation, source de mal-être, la proposition de recréer du collectif, dans une logique coopérative, hors des traditionnels rapports de force, a suscité l'adhésion lors du colloque. « Le mal-être est un mal-vivre ensemble au travail. Sa complexité fait qu'une personne ne peut plus faire face seule. La relation au travail est à repenser, pas comme un lieu de conflit, mais de coopération sociale. C'est difficile à entendre pour des Français ! » admet l'éthicien, qui a travaillé durant dix ans avec des services publics québécois.

« Il est important de prendre conscience de ce que l'on subit »

Témoignage X. S., directeur général des services participant au colloque « Cadres bien traités, cadres bien traitants », à Montpellier, les 29 et 30 juin 2010

« Quand on vit une forme de maltraitance, on a tendance à en faire subir aux autres. On est sous tension, on se montre très exigeant, on prend moins de pincettes pour demander des choses à ses ?subalternes... Je subis un harcèlement moral de la part du maire, qui passe par une dégradation de mes conditions de travail, des critiques permanentes, des injonctions paradoxales et des moyens qui s'amenuisent. On tend à s'enfermer dans ses représentations et à en faire des convictions. On vit dans la peur. Ce colloque m'a donné des armes. J'ai rencontré des collègues vivant la même situation. Il faut savoir dire stop, oser dire stop ! Les ateliers m'ont montré comment d'autres trouvent des solutions concrètes ou font preuve de résilience. Il est important de prendre conscience de ce que l'on subit. On ne s'écoute pas assez. Or notre organisme s'exprime par des maux de ventre ou de dos. Mais on ne peut pas en parler aux agents. Nous avons un devoir de réserve et de loyauté envers l' élu. Nous ne sommes pas libres. C'est très délicat. »

« Mon rôle est de donner du sens au travail de chacun »

Témoignage Jean-Charles Rey, directeur général des services de la communauté d'agglomération Perpignan Méditerranée (26 communes, 225 132 hab., Pyrénées-Orientales)

« Avec les crises environnementale et financière, et la réforme à venir, les intercommunalités ont à relever des défis territoriaux. Nous sommes plus exigeants vis-à-vis des cadres en alliant davantage résultats et performance. Or les collectivités n'ont pas de finalité mercantile, les cadres les choisissent pour leur dimension sociale. Le sens du service public - condition de leur épanouissement - est moteur. Ils veulent connaître le projet et leur rôle dans l'organisation. Mon poste consiste à donner du sens au travail de chacun. A Perpignan, nous déclinons une valeur par an depuis trois ans : la sécurité au travail, avec la création d'un service prévention, hygiène et sécurité, la solidarité et l'égalité des chances, et, cette année, la professionnalisation. Nous avons renoué le dialogue avec les représentants du personnel et nous menons un travail participatif avec les cadres de direction, afin qu'ils sentent qu'ils font partie d'une équipe et ont une liberté de proposition et de contradiction, pour parvenir à un résultat défendu en commun. »

« Libérer l'expression »

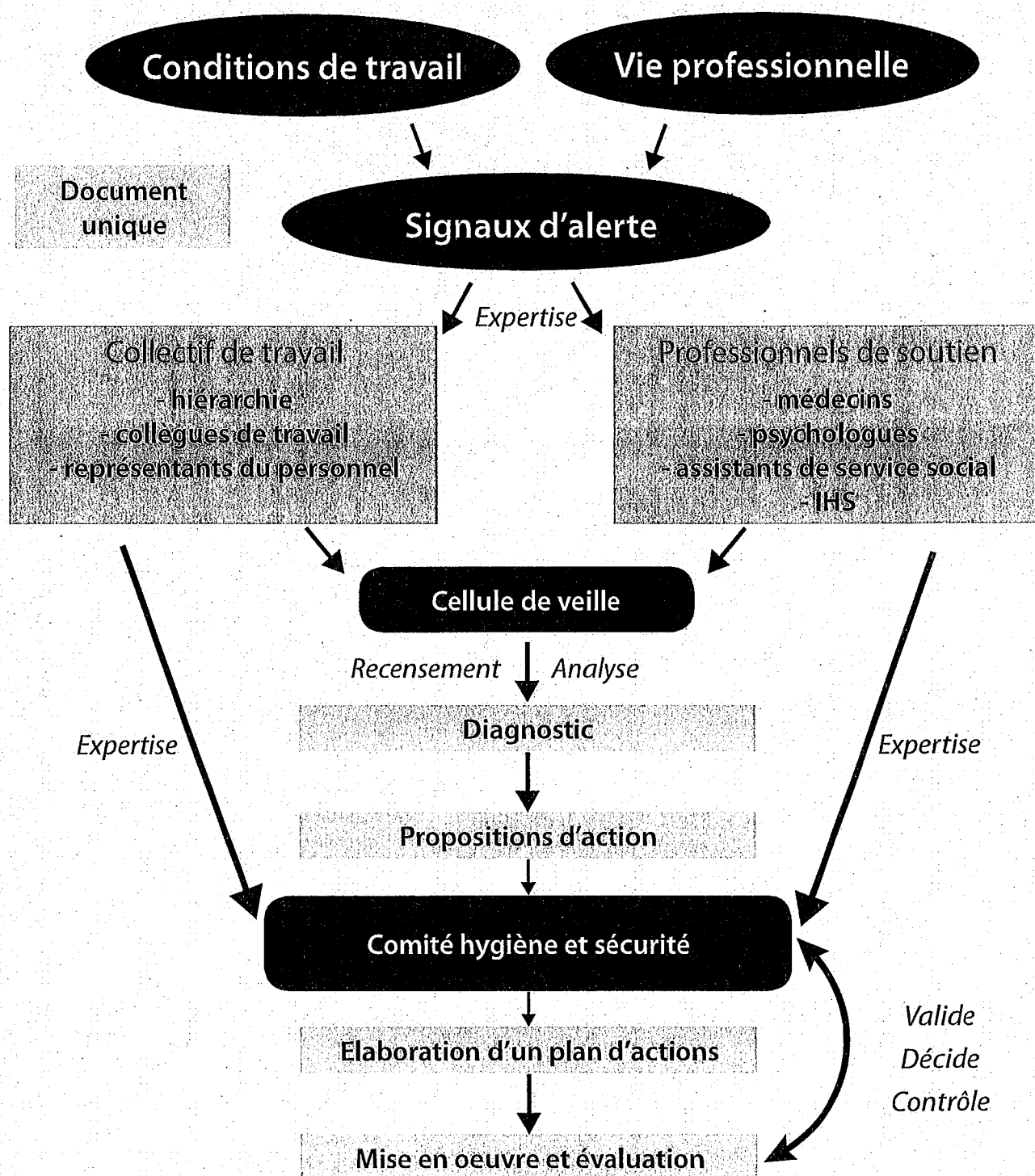
Témoignage Alain Bensakoun, directeur général des services de la ville et de la communauté d'agglomération d'Alès (16 communes, 76 000 hab., Gard)

« J'interviens souvent ponctuellement sur le stress au travail et les solutions à apporter. Je développe une approche en amont, en essayant de voir quelles valeurs mettre en place et décliner. Au quotidien, je place en premier le fait de libérer la parole. Il faut des lieux où échanger. A Alès, tous les mardis matin, une réunion permet aux quarante-trois cadres de s'exprimer. Nous parlons des procédures, de ce qui ne va pas. Par ailleurs, j'insiste sur l'importance de construire les politiques publiques aux côtés des élus. Que ce soit sur l'agenda 21 ou les écoquartiers, les groupes de travail sont ouverts à tous. Je fais appel à eux non seulement en tant qu'experts, mais aussi en tant que citoyens. Toute l'organisation du Grand Alès est mutualisée et axée sur des principes compatibles avec un certain bien-être. J'ai l'impression que les cadres se sentent bien. »

Question d'éthique

Jérôme Cernoïa, consultant en éthique, utilise la parabole du « tailleur de pierre » pour illustrer l'enjeu du sens du travail. Au Moyen-Age, un visiteur de chantier de cathédrale interroge trois ouvriers sur ce qu'ils font. Le premier répond : « Je gagne mon pain », le deuxième : « Je taille des pierres, c'est mon métier », le dernier : « Je construis une cathédrale ». En management, les deux premiers points de vue sont souvent dévalorisés au profit du troisième, plus « fervent ». L'éthique appliquée reconnaît la légitimité des trois réponses.

Construire une démarche de prévention



Agir sur les conditions de travail dans les collectivités territoriales

Contexte économique et social plus difficile oblige, les demandes d'accompagnement centrées sur les risques psychosociaux (RPS), ou même le harcèlement, sont de plus en plus fréquentes dans les collectivités territoriales. C'est donc souvent par une stratégie de prévention des risques psychosociaux qu'elles passent avant d'élargir leur démarche aux conditions de travail. En quelques étapes, comment amener l'ensemble des acteurs à travailler de concert tout en s'appropriant un processus d'action parfois long ?

Fiche réalisée par Jack Bernon et Stéphanie Roussel
j.bernon@anact.fr et s.rousset@anact.fr

PHASES	ILLUSTRATIONS	REPÈRES
INSTALLER UN SYSTÈME DE PILOTAGE DE LA DÉMARCHÉ	Mobilisation des acteurs • élus • direction générale des services • encadrement intermédiaire • organisations syndicales • conseillers ou assistants de prévention et médecins de prévention	Bien identifier qui représente « l'autorité territoriale » aide à la construction d'un positionnement des élus en termes de conditions de travail, légitimité de chacun dans la démarche, rôle d'un tiers accompagnant bien défini.
RÉALISER UNE PHASE EXPÉRIMENTALE	Prendre en compte la largeur du champ • diversité des directions • diversité des métiers • statut de la fonction publique territoriale • organisation du service public = quels services choisir ?	Création d'espaces de parole, création de transversalité entre directions, mise en œuvre d'une culture de l'échange et communication auprès de tous les agents, même ceux qui ne sont pas directement concernés par l'expérimentation (les préparer à la phase de déploiement).
ARTICULER LA DÉMARCHÉ DANS UN CONTEXTE DE RELATIONS SOCIALES RENOUVELÉES	Inscrire l'action au cœur du dialogue social • D'ici à 2014, les comités d'hygiène et de sécurité (CHS) deviennent comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). • CHSCT : nouvelle instance qui prend en charge les conditions de travail et élargit le périmètre des CHS.	Toutes les questions liées aux conditions de travail traitées auparavant dans les CHS ou les comités techniques paritaires (CTP) doivent être débattues au sein des nouveaux CHSCT.
DÉPLOYER DES MESURES DANS L'ENSEMBLE DE LA COLLECTIVITÉ	Organiser le déploiement • suivi et bilan de l'expérimentation • ajustements de la démarche • explication et communication interne sur les objectifs et la méthode s'appuyant sur la réalité du travail au quotidien	• Prendre le temps d'asseoir la démarche et la faire comprendre. • Impliquer suffisamment tôt l'encadrement et instaurer un accompagnement effectif de l'encadrement intermédiaire pour soutenir la démarche managériale. • Donner des signes concrets rapides.

La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique- 23/10/2013



Un **protocole d'accord cadre** relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique a été signé le 22 octobre 2013 par la ministre avec les représentants des organisations syndicales et des employeurs publics.

Ce protocole, issu de plusieurs mois de concertation puis de négociation, vise à intégrer durablement la prise en compte des RPS au même titre que les autres risques professionnels dans les politiques de prévention puis d'aller à terme vers des mesures plus larges d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). Il est accompagné de deux annexes portant d'une part sur l'octroi de moyens, en termes de temps et de formation, aux membres des CHSCT et, d'autre part, sur la médecine de prévention.

Élaboration par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS

L'accord prévoit la mise en place d'un plan national d'action de prévention des RPS dans la fonction publique qui se traduira par l'élaboration par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Ces plans devront s'appuyer sur une première phase de diagnostic réalisé dès 2014 et intégré dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. La phase de mise en œuvre des plans devra intervenir au plus tard en 2015. Ces deux phases devront être réalisées sur la base d'une démarche participative impliquant l'ensemble des agents et le CHSCT devra être étroitement associé à chaque étape. Ces démarches ont vocation à être pérennisées et à nourrir des démarches ultérieures en matière d'amélioration de la QVT. Les employeurs publics ayant déjà mis en œuvre des actions voire des plans de prévention sur les RPS pourront compléter les mesures déjà initiées et faire d'ores et déjà évoluer leur action dans le sens de l'amélioration de la QVT. Un premier bilan de la mise en œuvre du plan national sera présenté devant la formation spécialisée du CCFP en 2016.

Le protocole insiste sur certains éléments primordiaux tels :

- la participation des agents à chaque étape du processus de mise en place des plans.
- le rôle et la place de l'encadrement dans la formation, initiale comme continue, à la prévention des RPS devra être systématisée. La QVT devra être intégré dans les objectifs de l'encadrement ;
- le rôle indispensable des CHSCT, dont les membres bénéficieront de 2 jours de formation dédiée à la prévention des RPS en 2014 ou 2015, dont au moins une journée en 2014.

Cet accord cadre relatif à la prévention des RPS clos la première partie du cycle de concertation sur l'amélioration des conditions de vie au travail. A l'occasion de la présentation de l'agenda social aux organisations syndicales le 26 septembre dernier, la ministre a annoncé l'ouverture d'une deuxième phase de concertation portant notamment sur la prévention de la pénibilité et l'amélioration de la qualité de vie au travail.