

**INGENIEUR TERRITORIAL**

**EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE**

**SESSION 2014**

**Etablissement d'un projet ou étude portant sur l'option choisie par le candidat au moment de son inscription.**

Durée : 4 heures  
Coefficient : 5

**PREVENTION ET GESTION DES RISQUES**

**OPTION : SECURITE DU TRAVAIL**

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un 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 soit noir soit bleu est autorisé (bille à encre 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.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 40 pages  
Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend  
le nombre de pages indiqué**

♦ Vous préciserez le numéro de la question et le cas échéant de la sous-question auxquelles vous répondrez.

♦ Des réponses rédigées sont attendues et peuvent être accompagnées si besoin de tableaux, graphiques, schémas...

Vous êtes ingénieur territorial prévention et sécurité du travail dans la commune d'INGEVILLE qui compte 150 000 habitants. La commune n'appartient pas à un EPCI et a donc conservé l'ensemble de ses compétences. 2 000 agents assurent alors les missions qui y sont liées.

Face à la recrudescence des arrêts de maladie liés à l'état psychique des agents, le directeur général des services vous demande des informations sur les risques psychosociaux.

Pour ce faire, vous répondrez aux questions suivantes :

**Question 1 (2 points)**

Définissez la notion de risque psychosocial.

**Question 2 (7 points)**

Quels sont les acteurs impliqués dans une démarche de bien-être au travail dans les collectivités ? Vous définirez également le rôle de chacun.

**Question 3 (11 points) :**

Vous définirez un plan d'actions opérationnel pour lutter contre ces risques dans votre collectivité.

## Liste des documents joints

- Document 1 :** Bien-être au travail dans la fonction publique territoriale : les clignotants passent au rouge - *La Gazette des communes* N°2166 – 25 mars 2013 – 2 pages
- Document 2 :** Harcèlement moral : les victimes continuent à bénéficier d'une preuve « allégée » - Laetitia DIVOL – *Dictionnaire permanent Sécurité et conditions de travail* – 15 janvier 2014 – 2 pages
- Document 3 :** Un agent de maîtrise victime de harcèlement moral – Patrick MARTINGENIER – *Techni-cité* N° 260 – 8 décembre 2013 – 1 page
- Document 4 :** Prévenir le stress au travail – [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) – mis en ligne le 14 octobre 2013 – 3 pages
- Document 5 :** Les risques psychosociaux dans la fonction publique – [www.comundi.fr](http://www.comundi.fr) – consulté le 18 mars 2014 – 2 pages
- Document 6 :** Mieux connaître les risques psychosociaux - *Newsletter préventica* – mai 2013 – 3 pages
- Document 7 :** Pour une prévention durable des risques psychosociaux dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières – synthèse du rapport – colloque de la CNRACL – 10 juillet 2013 – 6 pages
- Document 8 :** Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique – Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique – 16 pages
- Document 9 :** Thèmes du droit au travail : risques psychosociaux – Benjamin CHAILLOUX – *Newsletter Ed. Tissot* – 14 janvier 2014 – 2 pages

## 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*

BAROMÈTRE EXCLUSIF LA GAZETTE - PRAGMA - EMPLOIPUBLIC.FR

Bien-être au travail dans la fonction publique territoriale : les clignotants passent au rouge

© La Gazette

La Gazette, pour la deuxième année consécutive, associée au cabinet Pragma et à [emploipublic.fr](http://emploipublic.fr), a interrogé les fonctionnaires territoriaux pour connaître l'état d'esprit des agents. Près de 4500 territoriaux ont répondu à notre enquête, permettant de mesurer finement l'évolution de leurs relations au travail, aux usagers et à leur hiérarchie, ainsi que leurs perceptions de leurs missions. Ceci dans un contexte de changement de majorité présidentielle mais aussi un gel du point d'indice confirmé, et une crise économique qui s'aggrave.

« Attention danger », serait-on bien tenté d'alerter à la lecture du baromètre 2013 que « La Gazette » et « [emploipublic.fr](http://emploipublic.fr) », associés au cabinet Pragma, viennent de réaliser en ce début d'année.

Car, en un an, l'édifice est ébranlé et le bien-être au travail des agents de la FPT considérablement fragilisé, comme l'indique l'évolution de leur opinion.

Bien sûr, deux répondants territoriaux sur trois restent satisfaits (66 %) et même fiers (68 %) de travailler pour leur collectivité. Ce n'est pas rien. Et gageons que de nombreuses entreprises privées envieraient un tel taux, elles qui, selon la Cegos en 2012, ne réunissent que 56 % de salariés « fiers de leurs entreprises ».

Mais, aussi beau soit-il, l'arbre ne doit pas cacher la forêt. Les courbes enregistrent, en effet, une baisse de 8 et 6 points chacune par rapport à 2012, le niveau de satisfaction globale ayant nettement diminué, depuis, pour 56 % des répondants.

Sentiments et ressentiments - Pourquoi une telle chute ? S'inscrit évidemment au rang des explications un climat général enclin à la sinistrose. Dans un paysage socioéconomique toujours plus altéré, la déception, née du gel indiciaire annoncé pour la quatrième année consécutive, pèse sans doute.

D'ailleurs, l'insatisfaction des agents de catégorie C baisse de 9 points, tandis que 64 % d'entre eux attendent de leur collectivité le maintien de leur pouvoir d'achat, contre 57 % pour l'ensemble des catégories. Mais force est de constater, aussi, qu'au sein même de l'organisation territoriale apparaissent, comme sur un œuf fragile, de menaçantes craquelures.

Certes, huit agents sur dix valorisent toujours l'exercice d'une mission de service public, la satisfaction des usagers et l'intérêt du travail comme premiers accomplissements professionnels, révélant ainsi un sens aigu de leur mission de service public.

Agents – management : l'incompréhension - Cependant, la qualité des relations avec la hiérarchie s'effrite de trois points (à tout juste 52 %) alors que s'accroissent de profonds « malentendus » managériaux.

Ainsi les outils mis en place pour faciliter le travail des agents (clarté des règles, cohérence des actions avec le projet politique, fluidité des modes de décision&hellip) ne rencontrent pas leur objectif pour plus de sept répondants sur dix !

Alors que le manque de dynamisme de l'organisation interne est particulièrement pointé par deux agents sur trois, plus de quatre agents sur dix disent même ne déceler aucune aide, ni dans les pratiques managériales ni dans la politique des ressources humaines réalisées dans leur structure !

Malgré leurs attentes fortes concernant la confiance et le sens, le fossé s'élargit donc entre le personnel des collectivités et leurs supérieurs dont la reconnaissance, comme celle des élus employeurs, se fait toujours attendre (plus de 50 % d'opinions négatives et - 7 points par rapport à l'an passé pour chacun de ces items).

La fêlure gagne entre le sens donné à sa mission et les conditions dans lesquelles celle-ci s'exerce. Résultat : des agents majoritairement en proie au doute quant à leur avenir professionnel, malgré une bonne qualité du cadre de travail et une confiance recouvrée en la fonction publique – effet « Hollande » oblige. Or comment avancer avec des troupes désenchantées ?

## DOCUMENT 2

### **Harcèlement moral : les victimes continuent à bénéficier d'une preuve « allégée »**

Le salarié fait-il une dépression parce qu'il est maltraité au travail ou bien parce qu'il connaît des problèmes personnels ? En toute hypothèse, ce n'est pas à lui d'établir le lien de causalité entre sa maladie et le harcèlement qu'il subit.

Conscient du fait que la preuve d'un harcèlement moral est souvent difficile à apporter pour les victimes, le législateur a quelque peu « allégé » la charge de cette preuve. En cas de litige, l'article L. 1154-1 du code du travail décompose ce processus en 3 étapes :

- première étape : le salarié établit les faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement ;
- au vu de ces éléments, il incombe à l'employeur de prouver que ces agissements sont, en réalité, justifiés par des éléments objectifs (étrangers à tout harcèlement) ;
- enfin dernière étape : le juge forme sa conviction après avoir ordonné toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

Ce régime probatoire déroge aux principes civilistes qui sont normalement appliqués lors d'un litige (et selon lesquels le demandeur au procès doit apporter la preuve du « fait juridique » qu'il dénonce). Ici, le salarié doit simplement établir un certain nombre d'agissements précis et concordants qui permettent de penser qu'on se trouve effectivement dans une situation de harcèlement. Et cette simple démarche suffit à faire jouer une présomption à l'encontre de l'employeur, que celui-ci doit alors combattre. On ne demande rien de plus au salarié. Et la Cour de cassation veille au respect de cette limite que le législateur a lui-même posée.

Dans cet esprit, on peut reprendre la définition légale du harcèlement moral posée par l'article L. 1152-1 du code du travail. Selon ce texte, les éléments constitutifs du harcèlement moral sont les suivants :

- des agissements répétés ;
- ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail ;
- susceptible de porter atteinte aux droits, à la dignité, à la santé physique ou mentale ou à l'avenir professionnel.

Pour la Cour de cassation, si le salarié doit effectivement établir qu'il se trouve face à des agissements délétères, de nature, en soi, à causer une souffrance au travail, on ne lui demande pas pour autant de prouver le lien de causalité entre la dégradation des conditions de travail et la détérioration de son état de santé. Ce principe a été posé il y a quelques années dans une affaire où il avait été reproché au salarié de produire au procès des certificats médicaux qui faisaient bien mention d'un état dépressif, mais qui ne précisaient cependant pas la relation avec les conditions de travail. Pour la Cour de cassation, il était clair que ce n'est pas aux certificats médicaux de faire le lien entre les agissements du « harceleur » et la souffrance de la victime (Cass. soc., 30 avr. 2009, n° 07- 43.219). Ces pièces de nature médicale se contentent d'établir une dégradation de

l'état de santé du salarié, qui doit être prise en compte, parmi d'autres éléments, pour décider si, oui ou non, l'existence d'un harcèlement paraît vraisemblable (cette hypothèse d'une « vraisemblance » de harcèlement suffit alors à faire basculer la charge de la preuve vers l'employeur, qui doit ensuite se défendre en démontrant que les mesures prises à l'encontre du salarié étaient étrangères au harcèlement invoqué).

Dans une nouvelle jurisprudence, la Cour de cassation vient de réaffirmer ce principe. Dans cette affaire, la salariée avait eu des absences répétées dans un contexte professionnel tendu, ce qui avait abouti à son licenciement. Elle contestait ce renvoi, estimant avoir fait les frais d'un harcèlement moral. Le problème, c'est que lesdites absences pouvaient être imputables à des problèmes familiaux que la salariée connaissait à cette même période. Or, ce doute avait suffi pour que la cour d'appel déboute l'intéressée, au motif qu'elle n'apportait « pas d'élément (tel qu'un certificat médical ou autre) susceptible de prouver que le harcèlement moral dont elle avait été l'objet était la cause de ses absences répétées ou participait au processus qui les avait générées ».

Cette décision a été invalidée par la Cour de cassation. Car oui, effectivement, les affaires de harcèlement sont souvent complexes. Et la victime peut également souffrir, par ailleurs, de problèmes personnels (divorce, deuil ou autre) qui la fragilisent d'autant plus. Mais même dans une telle hypothèse, on ne lui demande pas de faire le lien causal entre les agissements qu'elle subit au travail et la dépression dont elle souffre. La présomption de harcèlement joue du simple fait qu'elle établit la matérialité de faits précis et concordants permettant de présumer l'existence d'un harcèlement. La balle est alors dans le camp de l'employeur.

Laetitia Divol

Dictionnaire permanent Sécurité et conditions de travail

Cass. soc., 15 janv. 2014, n° 12-20.688

La reconnaissance par le juge administratif de l'existence d'un harcèlement moral est assez rare. Mais quand la situation démontre une perte de responsabilité, l'absence de tout moyen matériel pour travailler, notamment de bureau, et de toute réponse de la collectivité aux avertissements de la médecine du travail, le harcèlement est constitué (1).

## Un agent de maîtrise victime de harcèlement moral

Un agent de maîtrise territorial avait été muté du service patrimoine-sécurité de la commune de Montpellier, où il exerçait des fonctions dans le cadre desquelles il représentait notamment les services municipaux dans les commissions de sécurité et rédigeait les arrêtés de périls; au service de la voirie au sein duquel lui ont été confiées de simples tâches de manutention.

### La méconnaissance des prérogatives du statut


Cette mutation ne comportait aucune incidence négative sur la rémunération de l'intéressé. Mais, se référant à l'article 2 du décret du 6 mai 1988 portant statut particulier du cadre d'emplois des agents de maîtrise territoriaux, dans sa rédaction en vigueur à la date de la décision contestée qui définit les missions de ce cadre d'emplois, le juge d'appel estime que cette mutation a entraîné pour l'intéressé une perte significative de responsabilités et a porté atteinte aux prérogatives qu'il tient de son statut. En effet, les tâches qui lui avaient été attribuées ne relevaient pas normalement des missions pouvant être confiées aux agents de maîtrise territoriaux. Il ne résultait pas plus de l'instruction que cette mutation aurait été prise pour des motifs disciplinaires.

L'agent demandait réparation du préjudice résultant de la faute de la collectivité en mettant en avant le harcèlement moral dont il avait été victime. La commune faisait valoir que cette mutation était justifiée par le fait que l'intéressé était sous-employé dans son affectation précédente, mais la cour a estimé qu'elle ne fournissait aucune justification du choix de l'affecter de manière brutale et sans concertation, sur un poste ne correspondant pas à sa qualification. L'agent avait été maintenu dans cette affectation comportant des tâches subalternes sans réussir à obtenir, pendant plusieurs années, de réponse de sa hiérarchie sur ses demandes d'explications répétées ni la prise en considération de son souhait de se voir confier un poste en rapport avec sa qualification.



### Cantoné dans un couloir de la mairie

La commune n'avait même pas justifié avoir pris en compte les avertissements du service de médecine professionnelle préventive qui avait attiré à plusieurs reprises son attention sur le fait que les tâches de manutention confiées à M. Rodier étaient incompatibles avec son état de santé. Le requérant apportait des témoignages produits au dossier, qui attestaient qu'il n'avait disposé ni d'un bureau, ni d'une chaise et avait dû s'installer dans les couloirs. Pour le juge, la prolongation de cette situation et l'absence de réaction des services de la commune aux demandes répétées de l'agent tendant à ce qu'il y soit remédié, tant pour tenir compte de ses prérogatives statutaires que pour répondre aux observations du service de médecine professionnelle, ont entraîné une dégradation de ses conditions de travail et une atteinte à ses droits et à sa dignité qui ont altéré sa santé et compromis son avenir professionnel. Il a donc qualifié l'existence d'un harcèlement moral.

Pour l'ensemble des préjudices subis, la commune a été condamnée à payer à l'intéressé la somme de 25 000 euros tous intérêts compris. Cette décision montre à quel point la circonstance qu'un agent invoque l'existence d'un harcèlement moral doit être prise au sérieux, car n'oublions pas que celle-ci est aussi susceptible de recevoir une qualification pénale. 

(1) CAA de Marseille, 24 octobre 2013, commune de Montpellier, n°11MA02113.



## DOCUMENT 4

### Prévenir le stress au travail

Pas de solutions toutes faites mais une démarche à suivre

#### **Les solutions pour prévenir le stress sont spécifiques à chaque entreprise**

D'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs à l'origine du stress sont différents. Les solutions sont donc à rechercher pour chaque entreprise après un diagnostic approfondi des facteurs de stress qui lui sont propres. Les démarches de prévention collective, centrées sur le travail et son organisation, sont à privilégier.

Prévenir le stress au travail, c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, marges de manœuvre suffisantes, participation des salariés aux décisions les concernant...

Néanmoins, quand des risques de stress ou d'autres risques psychosociaux (violences internes, harcèlement, burn-out) existent, une démarche de prévention collective doit permettre d'évaluer précisément les risques et les facteurs en cause pour éliminer ou réduire les risques à la source. Seule une telle démarche permet d'agir durablement.

#### **Conditions à réunir pour le bon déroulement d'une démarche de prévention du stress au travail**

Engagement de la direction à mener une démarche complète

Existence d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise

Constitution d'un groupe projet dédié (incluant les représentants du personnel)

Accord des acteurs de l'entreprise pour examiner les modes organisationnels

Information et implication de l'ensemble du personnel

Recours à des compétences externes notamment pour le diagnostic (médecin du travail, services de santé au travail, services prévention des CARSAT, ARACT, cabinets conseils avec une expérience en démarche collective...)

#### **Démarche de prévention collective du stress**

Les différentes étapes de la démarche de prévention préconisées par l'INRS

La démarche de prévention proposée par l'INRS se déroule en 6 étapes.

Dans le cas, où apparaîtrait d'emblée une situation dégradée présentant des risques pour la santé des salariés, cette démarche doit s'accompagner de mesures de soutien aux salariés en souffrance.

##### **1) Pré-diagnostic**

Cette étape consiste à faire émerger le risque, notamment par la collecte d'indicateurs déjà disponibles sur le fonctionnement de l'entreprise et la santé des salariés (turnover, production,

qualité, temps de travail, accidents du travail, troubles musculosquelettiques, activité du service de santé au travail...).

## **2) Constitution d'un groupe projet**

Quand la direction a pris la décision de s'engager dans une démarche de prévention, il est nécessaire de constituer un groupe projet représentatif de l'ensemble des salariés concernés afin d'accompagner cette démarche.

Principales missions du groupe projet chargé des questions de stress dans l'entreprise

- Piloter la démarche pour la rendre pérenne
- Informer l'ensemble des acteurs de l'entreprise de l'avancement de la démarche, et les impliquer
- Guider le choix et la mise en forme des outils du diagnostic (réalisé par un intervenant extérieur)
- Aider les intervenants extérieurs dans l'analyse des informations recueillies
- Participer à la formulation de pistes d'actions
- Assurer le suivi des actions et leur évaluation

## **3) Diagnostic approfondi**

Après mise en évidence lors du pré-diagnostic de situations de stress dans l'entreprise, il convient d'évaluer précisément son niveau, de repérer les sources de stress en cause et d'identifier les groupes de salariés les plus exposés. Différentes méthodes peuvent être utilisées : observation de l'activité et des conditions de travail, entretiens individuels ou de groupe, questionnaires... Le recours à un intervenant extérieur, institutionnel ou prestataire spécialisé, est ici recommandé.

## **4) Restitution des résultats**

Une fois le diagnostic effectué avec l'implication du groupe projet, les résultats sont communiqués aux différents acteurs de l'entreprise. C'est une étape délicate : elle peut en effet révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni, ou faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats.

## **5) Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions**

Il s'agit de proposer des mesures pour réduire les facteurs de risques révélés par le diagnostic et de les hiérarchiser. Le résultat du diagnostic approfondi et le plan d'actions sont à joindre au document unique.

Si le groupe projet intervient ici comme une force de proposition, avec l'aide éventuelle d'intervenants extérieurs, c'est à la direction d'arbitrer et de décider des actions à mettre en œuvre. Il peut s'agir de solutions rapides à initier ou de solutions dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme.

Exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention collective du stress

Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés

Organiser le travail pour le rendre stimulant

Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun

Donner la possibilité aux salariés de participer aux actions de changements qui affecteront leur travail

Améliorer la communication sur la stratégie de l'entreprise et réduire les incertitudes

Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise

En cas de risques identifiés de violences, de harcèlement ou de burn-out, des mesures complémentaires sont à adopter (par exemple aménagement des locaux pour lutter contre le risque d'agression, formation de médiateurs, meilleure reconnaissance du travail accompli, définition d'un cadre de prise en charge des violences internes...).

#### **6) Évaluation et suivi des actions**

Pour être complète, la démarche doit inclure l'évaluation du plan d'actions (notamment par le suivi des indicateurs sélectionnés au moment du pré-diagnostic). Cette évaluation permet de réajuster la démarche si besoin.

#### **Autres types d'interventions**

D'autres types d'actions sur le stress au travail existent, avec des effets plus ou moins durables : gestion individuelle du stress (renforcer la résistance des salariés par des techniques de relaxation ou de psychothérapie), formations à la gestion des conflits, prise en charge des salariés en souffrance...

#### **Prise en charge des salariés en souffrance**

Cette prise en charge peut prendre la forme d'un suivi médical et/ou psychologique, d'une écoute ou d'un soutien via une cellule d'écoute ou un numéro vert. Cette réponse d'urgence s'adresse aux personnes en souffrance au travail, qui ont des troubles de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. L'objectif est d'éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Indispensable dans certains cas, ce type de réponse est cependant loin d'être suffisant.

Mais attention ! De telles actions ne s'attaquent pas aux sources du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps, à moins de les associer à des actions issues d'une démarche de prévention collective...

Source : INRS - 14/10/2013

## DOCUMENT 5

### Interview

#### Les risques psychosociaux dans la fonction publique

Valéry DUFLOT, Sociologue du travail et de l'administration, CABINET SECAFI (Membre de la FIRPS) répond à trois questions. Il anime la formation "Réduire l'absentéisme en prévenant les risques psycho-sociaux dans la fonction publique".

#### **La fonction publique est-elle davantage touchée par les risques psychosociaux que les autres secteurs ? Quelles sont ses spécificités ?**

La Fonction publique traverse actuellement une période de changements importants : fusions de services, réorganisations, diminution générale des effectifs, mais aussi de modifications des méthodes de travail, des dispositifs d'évaluation des agents, des attentes des usagers, etc.

Ces changements impactent directement les agents, leur travail, leur identité professionnelle. Parfois dans un sens qui peut être qualifié de « positif » par certains. Dans la plupart des services, dans un sens qui est perçu comme une dégradation des conditions de travail, avec des conséquences sur la santé physique, mentale et sociale.

En matière de risques psychosociaux, les spécificités de la Fonction publique ne tiennent pas à la nature des facteurs, ni aux troubles, mais aux configurations existantes. Par exemple, de nombreux agents ont une identité professionnelle centrée sur l'idée de service au public. L'introduction d'objectifs, la mise en place d'organisations du travail laissant moins de place à l'accompagnement des usagers, peuvent être déstabilisants sur le plan identitaire et se traduire par des situations de mal-être particulièrement aiguës. Les agents vivent alors une perte du sens du travail, tout en étant pour certains confrontés à des usagers plus exigeants et parfois vivant eux-mêmes des situations difficiles socialement, favorisant le développement des comportements de défiance ou d'agression.

#### **Les risques psychosociaux sont au cœur de l'actualité dans la fonction publique. Quels doivent-être, selon vous, les points de vigilance de la DRH ?**

Le premier point est peut-être la prise de conscience de l'existence de contextes et situations particulièrement difficiles. La DRH peut favoriser cette prise de conscience en étant réceptive aux « remontées », qu'elles viennent de la médecine de prévention, des représentants du personnel, de l'encadrement de proximité, etc.

Il faut ensuite prendre au sérieux les signes de dégradation des relations ou des situations de travail. Le taux d'absentéisme par catégorie de population (service, qualification, tranche d'âge, etc...) et la forme des absences constituent des indicateurs pertinents. Une augmentation du taux d'absentéisme combinée à la multiplication des plaintes d'agents auprès des représentants du personnel peut être révélatrice de situations à risque sur le plan psychosocial.

Les changements de comportement (retrait, agressivité, etc) doivent également être pris au sérieux. Lorsqu'il y a des conflits interpersonnels, il est important de ne pas en rester à un problème de personnalités, afin de se donner les moyens de voir si ce n'est pas la manifestation d'une

dégradation de situations de travail. Cela implique de ne pas être d'emblée dans la recherche de responsabilités ni dans le jugement. Si l'on veut identifier les facteurs de risques, il est nécessaire de mettre en relation les comportements et les vécus, mais aussi d'avoir une posture compréhensive et explicative.

Plus généralement, chaque projet important ayant des répercussions sur l'organisation du travail implique de réaliser une étude des conséquences pour les agents et les collectifs de travail. Les six dimensions de facteurs de risques proposées par le rapport GOLLAC peuvent servir de grille de lecture.

Le développement de l'intérêt porté à la question des risques psychosociaux peut être l'occasion d'une évolution de la fonction RH vers plus d'indépendance vis-à-vis des responsables opérationnels et financiers, pour un meilleur équilibre entre les fonctions et une régulation plus efficace.

**Quelles solutions s'offrent aux professionnels RH pour prévenir les risques psychosociaux de leur établissement ?**

Les solutions peuvent être nombreuses, mais doivent passer par les mêmes étapes :

- Faire de la prévention des risques psychosociaux une priorité
- Mobiliser des acteurs de la prévention et des moyens
- Identifier les facteurs de risques auxquels les agents sont exposés
- Mettre en place des mesures de prévention afin de réduire cette exposition
- Effectuer le suivi et l'évaluation de l'efficacité des mesures

Dans certains établissements ou services, c'est la DRH qui est à l'origine de la prévention des risques psychosociaux. Cela peut commencer par la mise en place d'un groupe de travail pour réaliser des travaux qui serviront à sensibiliser les responsables de l'établissement quant à la nécessité et à l'intérêt de mettre en place une politique de prévention. Le groupe de travail, composé d'acteurs de la prévention (médecine de prévention ou du travail, assistance sociale, DRH, représentants du personnel, etc...), peut examiner et discuter les différentes possibilités pour identifier les facteurs de risque, en tenant compte notamment du contexte et des moyens, mais aussi réfléchir à la mise en place d'un système de veille.

Cela peut ensuite passer par la sensibilisation et la formation des encadrants, à condition que le contenu et la forme des sessions soient adaptés et que ce dispositif soit articulé à d'autres de manière à favoriser l'appropriation des grilles de lecture et postures.

Pour les DRH qui ne sont pas à l'aise avec la question des risques psychosociaux, l'accompagnement dans un premier temps par un acteur spécialisé interne ou externe peut être une solution pour lancer une dynamique.

Source : COMUNDI

## DOCUMENT 6

### Mieux connaître les risques psychosociaux

On qualifie de « risques psychosociaux » (ou RPS) les éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel. Ces risques peuvent recouvrir différentes formes : le stress, parmi les plus connus, mais aussi le harcèlement, l'épuisement professionnel et même la violence au travail. Ils sont la cause de plusieurs maux et pathologies (problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.).

L'INSERM définit les RPS comme la combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

#### Les RPS les plus répandus

##### Le stress

Le stress professionnel se caractérise par un déséquilibre entre les contraintes imposées par son activité professionnelle (temps réduit, conflits avec la hiérarchie ou les collègues, surcharge de travail...) et les ressources dont une personne dispose pour travailler dans un tel environnement. Et ceci est tout à fait subjectif puisque ces deux caractéristiques sont mesurées selon la perception de cette personne.

Il y a deux sortes de stress :

le stress aigu : la personne doit affronter un stress ponctuel

le stress chronique : la personne fait face à des situations de stress à répétition voire même qui s'accumulent.

Les facteurs de stress au travail sont jugés d'autant plus « toxiques » s'ils s'inscrivent dans la durée et sont subis par le travailleur. L'accumulation de stress dits « antagonistes » est également source de maladies chez les salariés. C'est le principe exposé par le « job strain » de Karasek quand on exige du travailleur une forte productivité mais qu'il n'a qu'une faible marge de manœuvre ou encore dans le modèle Siegrist qui combine une forte exigence de productivité à de faibles bénéfices retirés de ce travail.

##### Épuisement professionnel (« burnout »)

L'épuisement professionnel est ce que l'on peut appeler le niveau supérieur d'une situation de stress prolongée. En effet, ce « burnout » est fréquemment la conséquence d'un investissement personnel et affectif important dans son activité professionnelle. On peut ainsi souvent le croiser dans les professions en lien avec la formation, la santé ou l'aide sociale.

L'épuisement professionnel peut se manifester de la manière suivante : désintérêt pour le contenu de son travail, épuisement physique, mental, émotionnel ou encore dépréciation de ses propres résultats.

## **Harcèlement moral**

C'est une forme de RPS qui existe depuis des siècles mais à qui on a véritablement donné un nom seulement dans les années 1980. C'est Heinz Leymann qui l'a nommé sous le terme anglais « Mobbing », terme qui signifie « l'action d'une foule assaillant une personne ». En effet, le harcèlement moral réside dans l'intention, pour une personne ou un groupe de personnes, de nuire à une ou plusieurs autres personnes.

C'est une action aujourd'hui punie par la loi tant elle constitue un désir volontaire d'atteindre l'intégrité d'une personne. Le harcèlement moral a des conséquences graves pour un salarié : cela remet non seulement en cause son droit au travail mais également son équilibre personnel, celui de sa famille et sa santé. Et c'est pourtant l'une des formes de violence les plus répandues aujourd'hui dans le monde professionnel.

## **Violence et agressions**

La violence au travail peut se rencontrer à l'extérieur comme l'intérieur de l'entreprise. Elle peut être donc du fait des clients comme des collègues par exemple et recouvrir des dimensions plus ou moins graves (harcèlement moral, agressions sexuelles...).

Certains secteurs d'activité sont plus touchés que d'autres par la violence externe. Les activités de service multiplient les contacts qui peuvent créer des tensions voire dégénérer en conflits. Les activités dans lesquelles des personnes manipulent des objets de valeur (banques, bijouteries...) sont fréquemment à la une en termes d'agressions plus ou moins graves.

Pour ce qui est des violences internes, on constate généralement deux choses :

l'auteur est fréquemment une personne bien intégrée à l'entreprise (il croit alors pouvoir justifier davantage son attitude)

la victime n'est pas nécessairement une personne jugée comme fragile (femme, jeune)

## **Les balbutiements des statistiques sur les RPS**

En termes de mesure des risques psychosociaux, la France a fait figure de mauvais élève pendant longtemps. Ce n'est qu'en mars 2008 que Xavier Bertrand, alors ministre du travail, a demandé à l'INSEE d'établir une enquête nationale annuelle pour mesurer le stress au travail et identifier les secteurs touchés. Cette initiative fait suite au Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de Philippe Nasse et Patrick Légeron.

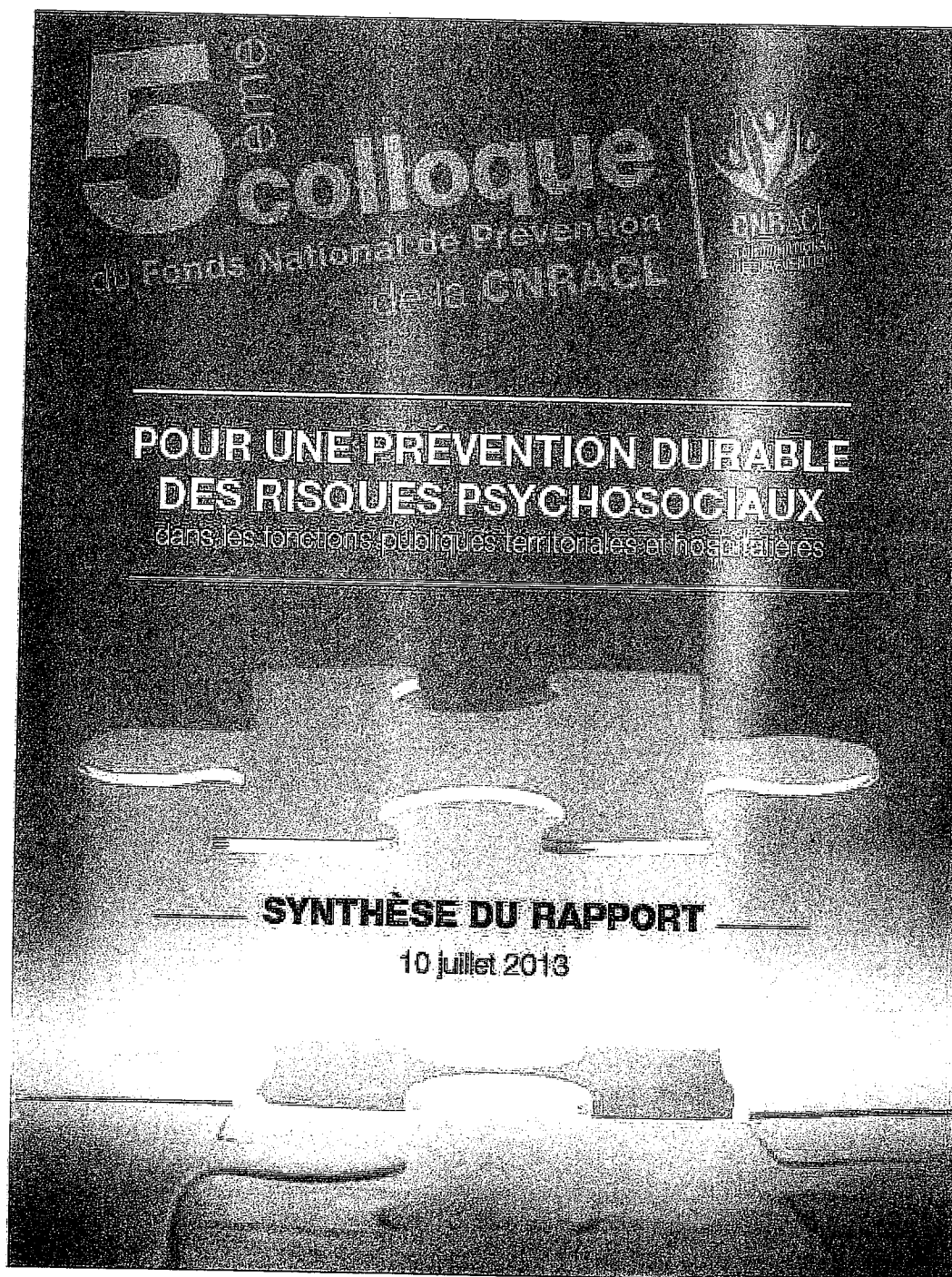
A l'heure actuelle, le collège d'expertise réuni par l'INSEE n'a pas encore réalisé l'étude spécifiquement dédiée aux risques psychosociaux. Celle-ci ne devrait débuter qu'en 2015.

Cependant, l'INSEE aborde le thème des RPS, pour la première fois, dans son enquête sur la qualité de la vie de 2011. Il apparaît par exemple que mal-être au travail et mal-être dans la vie courante ne se substituent pas mais s'ajoutent l'un à l'autre. On peut noter également que l'impact des RPS est comparable à celui des problèmes de santé physique mais pourtant, il est moins fort que l'impact des contraintes financières, de l'isolement social et du stress de la vie courante.

Le manque de mesure des risques psychosociaux en France n'empêche pas les professionnels du domaine des RPS de pouvoir établir que le stress coûterait chaque année à la France entre 2 et 3 milliards d'euros (données INRS et Arts et Métiers Paris Tech – 2007).

Source : Newsletter Préventica mai 2013





**Ce document propose une courte synthèse des grandes lignes du rapport « Pour une prévention durable des risques psycho sociaux dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière »\*.**

La structure du rapport en trois parties, en indique l'esprit et précise la démarche :

1. les risques psycho sociaux (RPS) sont une question qui se pose et qui s'impose comme un fait global, tendanciel,
2. les risques psycho sociaux sont un symptôme qu'il faut prendre en charge en tant que manifestations de souffrances mais aussi prendre en compte en ce qu'il exprime en termes de causalités en lien avec le travail et ses évolutions,
3. plutôt que « des mesures clefs en main », le groupe de travail a préféré soumettre aux acteurs concernés des points de vigilance pour une prévention durable.

\* Le Fonds national de prévention des risques professionnels (FNP)<sup>1</sup> a mandaté un groupe de travail pour réaliser un état des lieux sur les problématiques des risques psycho sociaux (RPS), telles que posées et vécues par les agents des collectivités locales.

Réunissant des experts en santé au travail, des cadres de gestion et des syndicalistes, issus des deux fonctions publiques concernées, ce groupe de travail, a été coordonné par deux enseignants et responsables de l'Institut d'études politiques de Bordeaux. Le groupe s'est d'ailleurs réuni à l'Institut de Sciences politiques de Bordeaux, sur une période allant de fin octobre 2012 à mi-mars 2013.

La particularité de ce collectif tenait à la diversité de sa composition, à l'appui sur les travaux du conseil scientifique et technique (CST)<sup>2</sup> rattaché au FNP et ceux accumulés sur cette thématique<sup>3</sup> et à un effort de distanciation critique.

**Un rapport** en date du 4 mars 2013 en a été l'aboutissement<sup>4</sup>.

Dans sa démarche, le groupe de travail a opté pour une production qui attire l'attention sur le travail et ses évolutions dans les fonctions publiques, plutôt que de produire une étude ou un guide de plus, avec le parti pris de s'appuyer et prendre en compte à la fois les savoirs cumulés, les productions sur les RPS, les champs reliés et l'expérience des parties concernées.

<sup>1</sup> Le FNP a été mis en place par la Caisse nationale de retraite pour les agents des collectivités locales (CNRACL)

<sup>2</sup> Le CST, conseil scientifique et technique, réunissant diverses expertises et compétences, est une instance de conseil auprès de la CNRACL et de l'équipe de gestion du FNP.

<sup>3</sup> Confère bibliographie annexée au rapport

<sup>4</sup> *Pour une prévention durable des risques psychosociaux dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière*. Rapport issu du groupe de travail réuni à l'initiative du FNP de la CNRACL et animé par Sciences Po Bordeaux, 4 mars 2013.

## Première partie, définitions et mesures

### 1. Les RPS ne font pas l'objet d'une définition consensuelle

Un effort historique a consisté à retracer la façon dont la notion de RPS s'est imposée, malgré diverses formes de résistances, de ses premières apparitions dans les débats socioprofessionnels, depuis une vingtaine d'années, jusqu'à son affirmation souvent sous formes de manifestations dramatiques.

Les « risques psycho-sociaux » se sont imposés par les connexions établies au fur et à mesure entre diverses pathologies et/ou troubles et le travail. Ils se sont imposés comme un ensemble de faits « objectifs » à travers des manifestations bien connues et au travers d'un travail de « reconnaissance ». La notion de « stress » a joué un rôle fondamental.

Les Troubles musculo squelettiques font le passage avec le modèle classique du risque professionnel car ils comportent une dimension objective directement assignable à des activités, ce qui explique la reconnaissance plus aisée dont ils ont fait l'objet et par là le rôle central qu'ils ont joué dans la construction des RPS.

Les « risques psycho-sociaux » se sont ensuite imposés par des activités de « connaissance » de ces mêmes faits à travers les approches de différentes disciplines, explicitées dans plusieurs études ou ouvrages scientifiques et notamment synthétisés dans le rapport Gollac<sup>1</sup>. Les champs disciplinaires évoqués mêlent pour certains une logique compréhensive (analyser et expliquer les RPS) et une visée normative (en déduire des actions souhaitables pour atténuer/résoudre les problèmes posés) et/ou développent un projet essentiellement normatif (déterminer ce qu'il faut faire, à l'instar du droit par exemple).

### 2. Les RPS sont peu accessibles aux techniques quantitatives ou qualitatives habituelles

Les quelques chiffres qui existent sur les fonctions publiques sont issus de sources différentes, celles de la Banque Nationale de Données gérée par le FNP et celle issues de l'Enquête SUMER<sup>2</sup>. Ils en livrent des données partielles sur le stress, états dépressifs, TMS, violences...

Au-delà de ces efforts de mesure au niveau global, l'effort le plus important se déploie au niveau des entreprises avec moins la volonté de les quantifier que celle de les repérer concrètement dans chaque organisation et d'inciter à leur prévention. Les travaux de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) proposent des méthodologies dans ce sens.

### 3. Les RPS se posent aussi dans des formes spécifiques dans le secteur public

Les RPS sont contemporains de vastes bouleversements dans les organisations productives. C'est toute la reconversion des activités productives vers une « économie des services » qui s'impose. Engagé dans une mutation de l'ensemble des organisations, le secteur public, n'échappe pas à l'émergence des « risques psycho-sociaux », les mêmes causes produisant les mêmes effets. Les problèmes et difficultés que suscitent pour les travailleurs en général les changements de modèles organisationnels, affectent aussi les agents publics parce que les organisations qui les emploient sont percutées par des recompositions de même nature. Mais on ne saurait nier que probablement, les « risques psycho-sociaux » du secteur public sont aussi à référer à des évolutions spécifiques à ces activités.

<sup>1</sup> M. Gollac, M. Bodier, 2011. Confère aussi la bibliographie annexée au rapport.

<sup>2</sup> Enquête SUMER : « Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels » réalisée par la DARES

## Deuxième partie, le symptôme, ce qu'il révèle et questionne

La recomposition du travail et des rapports au travail, les mutations dans les services publics ainsi que les impacts sur le travail et les identités au travail, ont été explorés et envisagés comme autant d'explications des mouvements de fond qui ont transformé le monde du travail et les services publics.

Au modèle de l'institution stable dans ses structures et pérenne dans le temps, se substitue une logique de réformes permanentes sur fond d'incertitude, de mutabilité et de capacités d'adaptation.

Le « temps et l'espace » sont devenus des réalités flottantes. La généralisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme outil de travail quotidien abolit les distances et réclame une réactivité permanente. Le temps est compacté et l'agent est soumis à un flot continu de sollicitations ce qui requiert de sa part une capacité à s'organiser, à filtrer les données tout en restant disponible.

De là, une transformation spectaculaire des méthodes managériales qui, aux logiques d'intégration par l'autorité descendante, par les règles et la division fonctionnelle des tâches, ont dû substituer des formes de contrôle des acteurs qui mêlent la recherche de leur adhésion au processus productif avec l'affirmation nécessaire d'une contrainte collective.

La « charge de travail » a changé de nature.

Les écarts entre les attentes et la réalité tant dans le travail et les autres plans tout comme les conflits entre ces divers univers - professionnels, familiaux, personnels - constituent des défis nouveaux pour les travailleurs. La représentation que l'on a de sa valeur personnelle, de la reconnaissance que l'on attend des autres, donc sur son identité, en ont été plus ou moins sévèrement impactées.

**Les services publics sont donc touchés tout au moins à trois niveaux :**

- des finalités nouvelles peu cohérentes avec les buts originaires,
- des méthodes de fonctionnement contraires aux principes en place, officiellement maintenues, par ailleurs.

## Troisième partie, points de vigilance pour une prévention durable

Une série de « points de vigilance » autour desquels construire, dans les organisations elles-mêmes et avec les professionnels qu'elles emploient, des actions permettant de prévenir de tels « risques » et, à défaut, d'organiser leur prise en compte, ont été développés.

Cette démarche a été préférée à la tentation d'un « guide », déjà existant, ou à la formulation de « bonnes pratiques » en la matière, probablement nécessaires mais certainement insuffisantes quand on veut agir sur le fond et la durée.

**Deux risques sont signalés en préalable :**

- l'ampleur des recompositions et des mutations du travail dans les organisations peut quand on en prend conscience générer « un sentiment d'impuissance », surtout au niveau individuel,
- les clivages et oppositions du fait du caractère controversé pour nommer et analyser le travail, ses évolutions et la notion même de RPS.

**Face à ces risques, les échanges au sein du groupe ont montré des alternatives possibles :**

- on dispose, au niveau de chaque organisation, de marges de manœuvre pour comprendre collectivement les changements, et tenter de les infléchir et en faire des facteurs plus positifs sur le plan collectif et individuel,
- si les débats sur les changements sont sources de conflits, leur appréhension doit permettre de dépasser ces conflits et faciliter l'établissement de compromis suffisamment stables et coopératifs pour qu'on puisse en attendre des progrès réels pour les agents dans leur travail.

Cela peut contribuer à faire échapper aux visions binaires qui jugent les évolutions de la gestion publique soit totalement positives, soit totalement négatives, condamnant à une forme d'impasse. Bien plus et compte tenu de sa nature et de ses finalités (propriété publique, but non lucratif), le secteur public devrait être un terrain favorable pour la recherche d'accords coopératifs portant sur le travail puisque, à la différence des entreprises de marché, tous les acteurs depuis l'encadrement jusqu'aux catégories professionnelles dites « d'exécution », s'assignent une finalité commune : l'intérêt général !

Les « points de vigilance » proposés ont ainsi été regroupés sur trois niveaux :

1. les « cultures professionnelles » et les « identités au travail »,
2. le management des services,
3. les instances et procédures en tant que lieux et moyens « d'intelligence collective » du travail.

### **1. Prendre en compte les cultures professionnelles**

Le travailleur ne peut construire un rapport satisfaisant à son travail que s'il le perçoit doté d'un contenu positif pour lui-même et pour l'organisation qui l'emploie.

Dans la fonction publique, le caractère positif du travail est surdéterminé par l'idée d'intérêt général. Or les évolutions contemporaines de l'action publique ont conduit à une dissociation entre les trois niveaux que constituent l'intérêt général, les regroupements en corps et catégories d'agents, et les cultures professionnelles communes.

L'encadrement doit appréhender avec une particulière attention les cultures et les identités professionnelles des agents, en tant que rapports positifs ou négatifs que ces derniers entretiennent avec les activités qui leur sont confiées.

Tout changement intervenant dans le travail qui minimiserait cet aspect ou n'en tiendrait pas compte serait voué à l'échec et conduirait inéluctablement à des conduites de blocage et autres manifestations qu'on dénomme justement des « risques psycho-sociaux ».

De plus, ce travail ne peut plus emprunter la seule voie descendante ou « voie hiérarchique ». Pour le meilleur et pour le pire, les organisations contemporaines, et à plus forte raison les services publics, ne peuvent résulter que de constructions impliquant tous les agents quels que soient leur niveau de responsabilité et la nature de leur activité.

### **2. Penser un management public centré sur la qualité « du » et « au » travail**

Le « management public » qui s'impose depuis une vingtaine d'années est considéré par les agents comme dommageable parce qu'il emprunte aux modes en vigueur dans les entreprises de marché, survalorise les procédures et les normes, ignore souvent les agents et en vient à oublier les fins.

Le management public doit sortir des visions technocratiques qui l'ont souvent animé : ce sont les hommes et les femmes qui y sont employés qui font et feront les services.

C'est par la recherche de la qualité du travail, source de son sens, que commence le management. Pour le dire autrement, la mobilisation des « ressources humaines » n'est pas un sous-produit des arrangements organisationnels, mais elle en est le cœur. Cet impératif ainsi que les modalités de cet accompagnement devrait faire partie des formations au management public.

Une telle démarche invite en effet à revisiter tous les déterminants de l'organisation en pariant justement sur « l'humain » qui, pour être une « ressource » de l'organisation de service public, n'en est pas moins l'élément le plus précieux.

Cette approche du management intégrant la notion de « qualité de vie au travail » doit faire l'objet d'une négociation entre partenaires sociaux dans l'année 2013.

### 3. Parvenir à un bon usage des instances et des procédures

Les instances et intervenants mobilisables sur la thématique des RPS dans les établissements de santé sont multiples (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT, Comité technique d'établissement - CTE, et autres commissions) existent tout comme de multiples acteurs internes aussi (médecins du travail, directeurs des ressources humaines, directions des soins, de la qualité et de la gestion des risques, plus récemment, les équipes pluridisciplinaires de santé au travail).

En ce qui concerne les collectivités territoriales, le cadre institutionnel est largement moins structuré, malgré l'aide des centres de gestion auxquels adhèrent la grande majorité des structures territoriales. Les CHSCT à venir dans quelques mois devront à cet égard jouer un rôle moteur si on les engage directement dans une vision large de leurs missions.

Pour ces collectivités, il importe aussi de clarifier le rôle des élus et des cadres dirigeants et renforcer cette mission, non pas en substituant le pouvoir hiérarchique du Maire (ou du Président) au Directeur général des services, mais en faisant peser sur ce dernier et sur l'encadrement en général de véritables obligations en matières de management du travail.

#### Deux défis à relever doivent être soulignés :

1. le passage au sein de ces instances d'une préoccupation « santé » à une logique « qualité de vie au travail » ce qui oblige à une approche beaucoup plus « impliquante » pour les partenaires concernés.

Ce chemin, certainement difficile au sein de ces instances, pose la question de la « qualité » du dialogue qui y est institué et de la capacité à en faire surgir des compromis coopératifs et de progrès.

2. une conception nouvelle du management doit s'expérimenter, surtout en ce qui concerne les fonctions qui sont confiées à l'encadrement de proximité, qui sont certainement les acteurs les plus importants pour accompagner les changements et contribuer à leur donner sens.

Il convient d'insister sur le fait que les fonctions publiques territoriale et hospitalière ont devant elles un défi important dont les RPS ne sont qu'un révélateur et possiblement un appui pour sortir d'une vision réparatrice de ces risques et les connecter à la question du sens et de la qualité du travail.

#### En conclusion

La conviction partagée par le groupe de travail est que ce sont là des leviers pour mobiliser les agents publics et les mettre en mesure de trouver les voies afin que le service public subsiste et se renforce dans ses finalités d'utilité sociale.

Les « risques psycho-sociaux » sont un symptôme des recompositions contemporaines qui affectent les organisations et singulièrement les services publics. Leur prise en compte suppose de ne pas s'en tenir à leurs manifestations et leurs conséquences individuelles, mais d'engager une action collective pour « penser » le travail et les conditions de son « management ».

« Penser » le travail dans les services publics conduit à « penser » le service public lui-même non en prétendant en construire une doctrine globale a priori, tâche impossible, mais en esquisant patiemment, par la mobilisation des acteurs, ses finalités ainsi que ses modalités de fonctionnement.



RÉFORME DE L'ÉTAT  
DÉCENTRALISATION  
FONCTION PUBLIQUE

**PROTOCOLE D'ACCORD  
RELATIF À LA PRÉVENTION  
DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

présenté par

**Marylise Lebranchu**

Ministre de la Réforme de l'État,  
de la Décentralisation et de la Fonction publique



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT,  
DE LA DÉCENTRALISATION  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE



## Engagements

### L'ambition du présent accord

L'obligation de sécurité de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale incombe à l'ensemble des employeurs, publics comme privés, pour l'ensemble des salariés et des agents publics, quel que soit leur statut professionnel.

À cet égard, l'Organisation mondiale de la santé définit, depuis 1946, la santé comme un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité.

Les dispositions des livres I à V de la quatrième partie du Code du travail précisent en la matière les obligations de sécurité et de prévention des risques professionnels, auxquelles sont soumis les employeurs. Ces dispositions s'appliquent aux employeurs publics, sous réserve des dispositions des décrets relatifs à la santé et à la sécurité au travail.

Dans ce cadre, les signataires du présent accord veilleront tout particulièrement au respect des dispositions de l'article L. 4121-2 du Code du travail, qui s'appliquent à la fonction publique et établissent les principes généraux de la prévention qui incombent à tous les employeurs, établissements publics compris :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé, et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
5. Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
8. Prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Pour permettre l'application effective de ces principes, l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail s'est attaché à organiser le développement d'une véritable culture de prévention des risques professionnels dans les trois versants de la fonction publique.

Il s'agit aujourd'hui d'aller plus loin. Le présent accord cadre se fixe pour objectif de donner une impulsion en matière de prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.



À cet effet, les employeurs publics s'engagent notamment :

- à mener des politiques contribuant à supprimer ou, à défaut, réduire les tensions au travail et les exigences émotionnelles qui pèsent sur les agents ;
- à redonner plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux agents et notamment aux cadres ;
- à favoriser le dialogue et les échanges sur le travail et au sein des équipes de travail, notamment en donnant aux instances représentatives des personnels les moyens de leur action ;
- à veiller au respect des règles professionnelles et déontologiques de tous les agents dans le cadre des valeurs portées par la fonction publique.

Dans le prolongement de l'axe 2 - action 7 de l'accord du 20 novembre 2009 et de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, le présent accord constitue la première étape d'une réflexion plus large et plus approfondie portant sur l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie au travail, la prévention de l'ensemble des risques professionnels.

La prévention des risques psychosociaux doit être envisagée comme une démarche intégrée. La mise en place d'une telle démarche doit s'appuyer sur un diagnostic, présenté en CHSCT, qui conduit, en fonction des risques identifiés, à la définition d'actions dépassant largement le thème de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. La prévention des risques psychosociaux s'inscrit nécessairement dans une réflexion plus globale sur la qualité de vie au travail.

Une concertation s'ouvrira à l'automne 2013 afin de définir les orientations et les mesures pertinentes visant l'amélioration de la qualité de vie au travail dans les trois versants de la fonction publique. Elle s'appuiera sur les acquis de la négociation interprofessionnelle conclue le 19 juin 2013.

Cette concertation aura vocation à aborder la question des organisations du travail, de l'impact des technologies de l'information, du rôle et de la place des cadres dans la conduite des politiques publiques (responsabilité des employeurs) et, plus globalement, de l'association des agents, du cadre de leur expression tant sur le contenu de leur travail que sur l'organisation de celui-ci afin qu'ils soient effectivement en mesure d'agir en faveur de l'amélioration de leurs conditions de travail, de la qualité du travail, de la vie au travail ainsi que de la qualité du service public qui en dépend.

Elle s'appuiera sur un bilan des expérimentations en cours sur ces divers sujets (espaces de dialogue, charte du temps de travail, encadrement des conditions de recours au télétravail, certification des établissements hospitaliers par la Haute Autorité de santé) dans les trois versants de la fonction publique. La question de la qualité et de l'exemplarité des politiques de gestion des ressources humaines sera abordée (politique du handicap ; promotion de la diversité ; respect du fonctionnement des instances, respect de la vie personnelle des agents, égalité femmes/hommes, anticipation de l'évolution des organisations, etc.).

Une instruction du Premier ministre aux ministres traduisant l'ambition des signataires en la matière sera présentée au comité de suivi des signataires du présent accord, qui fixera le cadre du présent plan national d'action et les modalités concrètes de sa déclinaison dans les trois versants de la fonction publique.



Dans la fonction publique hospitalière comme dans la fonction publique territoriale, une circulaire précisera, après présentation au comité de suivi du présent accord et examen par les Conseils supérieurs concernés, les modalités concrètes de déploiement et de suivi du plan. Dans la fonction publique de l'État, chaque ministère élaborera un plan de déploiement de la démarche dans son périmètre, dont les modalités seront présentées pour avis au CHSCT ministériel compétent et transmis à la formation spécialisée du CSFPE.

Dans chaque ministère ou pour chaque employeur public territorial ou hospitalier, le plan national pourra être décliné et complété sur le fondement de l'article 8 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires dans le cadre de négociations avec les organisations syndicales de fonctionnaires.

Le présent accord-cadre sera mis en œuvre sans préjudice des dispositions plus favorables existant dans certaines administrations.

Le renforcement des moyens de fonctionnement des CHSCT et le développement de la médecine de prévention et du travail sont repris dans les annexes I et II, qui ne font pas partie de l'accord.



## Axe 1

### MISE EN ŒUVRE DES PLANS DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

.....

Le présent accord-cadre porte sur la prévention des RPS, identifiés comme l'un des risques professionnels majeurs auxquels sont exposés les agents.

Les signataires du présent accord s'appuient sur le rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier) en date du 11 avril 2011 qui définit les risques psychosociaux comme « les risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Le collège d'expertise a retenu six dimensions de risques à caractère psychosocial :

- les exigences et l'intensité du travail;
- les exigences émotionnelles;
- le manque d'autonomie et de marges de manœuvre;
- la mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail;
- les conflits de valeur;
- l'insécurité de la situation de travail.

Les risques psychosociaux sont à l'origine de troubles sur le plan psychologique, physique et social avec un impact prévisible plus ou moins grave sur le plan physique pour les agents: fatigue, troubles du sommeil, maladies psychiques, dépression, TMS, maladies cardiovasculaires...

Dans le service public concerné, ces troubles peuvent se traduire par du désengagement au travail, un absentéisme accru, des conflits entre les personnes.

L'enquête Sumer 2010 fait apparaître que les femmes sont davantage exposées à la « tension au travail »: plus d'1 femme sur 4, contre 1 homme sur 5. Cette réalité exige une analyse et une évaluation sexuées des situations de travail. Les employeurs seront vigilants à prendre en compte cette dimension de genre dans leur plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux.

Par ailleurs, les signataires appellent les employeurs publics à la vigilance dans l'anticipation de l'évolution des organisations, en particulier les réorganisations.

Une politique efficace de prévention des risques professionnels suppose que la dimension conditions de travail soit intégrée le plus en amont possible dans toutes les fonctions et les actes de gestion à tous les niveaux de responsabilité. Cet engagement doit se traduire par la prise en compte des conséquences sur les conditions du travail et son organisation dans l'ensemble des politiques conduites au niveau d'une direction: construction ou aménagement des locaux, modes de gestion, réorganisations et restructurations de services, évolution substantielle des missions. Les employeurs publics doivent également s'assurer de l'adéquation entre les moyens et les missions.

Le plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans la fonction

publique engage chaque employeur public dont la responsabilité est de prévenir ce type de risque, au même titre que l'ensemble des autres risques professionnels.

La prévention des risques psychosociaux nécessite une approche qui prenne en compte le travail réel, s'appuyant sur le vécu des acteurs et l'analyse des prescriptions dans le cadre de l'organisation du travail dans les services concernés et prenant en considération les spécificités de chaque unité de travail. Elle implique que les agents soient effectivement associés à cette démarche de prévention sur leur lieu de travail comme au travers de leurs représentants dans les CHSCT.

L'évaluation et la prévention des RPS s'intègrent dans la démarche globale de prévention des risques professionnels et participe à l'amélioration des conditions de vie au travail des agents des trois versants de la fonction publique.

Comme précisé ci-dessus, la prévention primaire, visant à réduire ou supprimer les facteurs de risque à la source par des diagnostics et actions ciblés sur les causes dans l'organisation du travail, doit être développée au niveau de l'unité de travail et de façon collective. La prévention est l'affaire de tous et il est de la responsabilité des chefs de service de veiller à ce que les actions concrètes permettant de traiter les risques à leur source soient conçues et mises en œuvre.

Les employeurs publics assurent les conditions de la participation effective des agents et définissent les modalités et le cadre de leur expression dans les dispositifs d'évaluation des RPS. Ceux-ci seront pris en compte dans les démarches d'évaluation des risques, dans l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels et dans la démarche de construction des plans d'action qui intégreront les programmes annuels de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ils devront intégrer des plans d'actions de prévention des RPS avec des objectifs précis et dans un temps identifié.

Au titre de sa responsabilité, l'employeur pilote et coordonne la démarche de prévention des risques en relation avec le CHSCT. Aux différentes étapes du déploiement du plan, le CHSCT est réuni et consulté pour pouvoir jouer un rôle central dans cette démarche, dans le respect de ses prérogatives, et assurer à ce titre l'intégralité de ses missions :

- contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité;
- contribuer à l'amélioration des conditions de travail en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux situations liées à la maternité;
- veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières.

## Mesure 1

### **Mise en œuvre par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux**

La déclinaison du plan national d'action contre les RPS se traduira par l'élaboration par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS sur le fondement du présent accord-cadre. La formation du Conseil commun spécialisée en matière de conditions de travail, d'hygiène, de santé et de sécurité au travail doit être un acteur fondamental dans la mise en œuvre et le suivi du plan.



Les plans d'actions ainsi que les programmes annuels de prévention des risques professionnels doivent être des moments d'échanges privilégiés entre les employeurs et les organisations syndicales afin de s'engager sur une politique volontariste en matière de prévention des risques professionnels.

Le lien entre les CHSCT et les CT doit être réaffirmé. La prévention des RPS passe par la mise en œuvre du dialogue social préalable à toute modification substantielle des conditions et de l'organisation du travail. Toute réorganisation devra prendre en compte les conditions de travail et la prévention des risques.

#### Orientation 1.1

#### **Mise en œuvre des plans d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux**

Chaque employeur public devra réaliser, au niveau local, un diagnostic partagé des facteurs de risques psychosociaux qui sera présenté et débattu au sein du CHSCT, après association en amont de ce dernier, puis intégré au document unique d'évaluation des risques professionnels, et élaborer des propositions d'amélioration intégrées dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. La phase de diagnostic devra analyser les situations de travail en fonction des dimensions de risques à caractère psychosocial identifiés par le collège d'expertise dirigé par Michel Gollac, de sorte que les préconisations de ces plans, rappelées en introduction du présent accord, puissent utilement nourrir les démarches ultérieures en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Dans la fonction publique de l'État, ces plans ont vocation à concerner l'ensemble des ministères ainsi que leurs établissements, selon une déclinaison qui leur sera propre. Pour ce qui concerne les directions départementales interministérielles, il appartient au secrétaire général du Gouvernement de mettre en œuvre ce plan, en lien avec les ministères employeurs d'agents affectés dans ces directions.

Dans la fonction publique territoriale, à titre transitoire, pour les collectivités et établissements dont le nombre d'agents est compris entre 50 et 200 agents les plans de prévention seront élaborés après avis du comité technique paritaire qui exerce la compétence CHSCT.

À l'issue de la mise place des CHSCT dans ces collectivités, ces comités seront associés à l'actualisation de la démarche de prévention des risques psychosociaux. Dans le cadre des mesures devant être mises en œuvre au titre du document unique d'évaluation des risques professionnels et notamment des risques psychosociaux, un dispositif d'information et d'échange sera proposé par les services de médecine préventive ou les services de prévention des risques professionnels des centres de gestion, lorsqu'ils sont créés dans les conditions prévues par l'article 26-1 de la loi 84-53, pour appuyer les collectivités qui le souhaitent. Les organisations syndicales et les employeurs établiront le cadre général de ce dispositif d'information et d'échange. Le projet sera soumis à l'avis du CSFPT. Ce dispositif sera présenté au comité technique du centre de gestion qui est informé régulièrement de son activité et accompagne la démarche dans ce qui relève de sa responsabilité.

D'une manière générale, le CHSCT doit être associé à chacune des deux phases (diagnostic

et préconisation). Il est en effet l'instance légitime d'échanges, de débat et d'avis entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention des risques du fait de son rôle pivot au cours des différentes étapes de la démarche de prévention: réflexion, diagnostic, élaboration de mesures et suivi de leur mise en œuvre. À partir de ses observations et analyses, il apporte au CT l'expertise nécessaire à la prise de décisions.

Un bilan de la mise en œuvre des plans sera intégré au rapport annuel faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail présenté devant le CHSCT.

En matière de prévention des risques professionnels et tout particulièrement pour les risques psychosociaux, la participation effective des agents concernés, par leur expertise sur le travail réel, est nécessaire à la connaissance précise des causes, la définition des mesures de prévention et l'appropriation collective du diagnostic et des préconisations. Ils sont un relais indispensable à la connaissance des réalités et difficultés du travail comme de son organisation. Ils seront par ailleurs acteurs des démarches qui seront engagées (actions d'information et de formation). Leur participation effective constitue donc un enjeu majeur.

Les modalités opérationnelles de l'organisation de l'expression des agents seront définies dans le cadre de la concertation sur la qualité de vie au travail. Le rôle des organisations syndicales dans la définition et la mise en œuvre de cette expression sera notamment étudié dans ce cadre.

## **Orientation 1.2**

### **Calendrier et pérennité des plans de prévention**

Ces plans d'évaluation et de prévention des RPS devront être initiés en 2014 et achevés en 2015.

Il s'agit d'une démarche pérenne. L'actualisation périodique du document unique d'évaluation des risques professionnels et l'élaboration du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail doit être l'occasion d'analyser, d'actualiser et d'enrichir le diagnostic des facteurs de risques et les mesures mises en œuvre pour y remédier.

À terme, les plans de prévention des RPS devront être complétés par des plans visant à l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail fondés sur la même démarche de participation des personnels en lien avec les CHSCT et les CT. Ces plans feront l'objet d'un cadrage national issu d'une concertation dédiée avec les organisations syndicales.

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 évoluer leur action dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie au travail.



## Mesure 2

### **Rôle fondamental de la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique**

La formation du Conseil commun de la fonction publique spécialisée en matière de conditions de travail, hygiène, santé et sécurité au travail a un rôle fondamental dans le suivi et l'analyse du plan national de prévention des risques psychosociaux. Elle formulera toutes préconisations utiles dans le cadre de sa mise en œuvre.

En tant qu'observatoire des politiques de santé et de sécurité au travail, elle est destinataire des synthèses des remontées d'information sur le déploiement du plan et se réunit régulièrement pour suivre le calendrier de mise en œuvre du plan.

La DGAFP, la DGCL et la DGOS seront chargées de synthétiser l'information sur la mise en œuvre du plan dans chacun des versants de la fonction publique et d'en faire état au sein des Conseils supérieurs dédiés.

Un bilan qualitatif et quantitatif ainsi qu'une évaluation du plan de prévention des RPS dans la fonction publique seront présentés annuellement devant la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique.

Le premier bilan et la première évaluation seront présentés devant la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique au cours du premier semestre 2016. Un ou plusieurs points d'étape concernant le déploiement des plans de prévention seront prévus au sein de cette formation dès 2015.

Concernant la fonction publique de l'État, les bilans annuels de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail établis par chaque ministère dans le cadre de l'article 61 du décret 82-453, qui intégreront un volet RPS, seront présentés en CCHSCT du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État et serviront de base au bilan effectué par la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique.

Par ailleurs, le champ des enquêtes statistiques et des études menées sur la problématique « RPS » intégrera systématiquement la fonction publique, en lien avec la formation du Conseil commun de la fonction publique spécialisée en matière de connaissance statistique. Il s'agira ainsi d'inscrire l'observation statistique des risques psychosociaux au travail dans la fonction publique dans un dispositif pérenne garantissant les comparaisons entre les trois versants de la fonction publique et entre secteur public et secteur privé.

Ainsi, les résultats de l'enquête « Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels » (Sumer 2010) permettront des premières analyses comparatives de l'exposition aux risques psychosociaux au travail au sein des trois versants de la fonction publique et dans le secteur privé.

Une large enquête sur les conditions de travail menée en 2012-2013 dans le secteur privé et dans le secteur public aura vocation à compléter et affiner ces résultats.

Enfin, en 2015, une autre enquête centrée exclusivement sur les RPS sera lancée afin d'améliorer davantage la connaissance statistique des risques psychosociaux au travail.

Les résultats de ces enquêtes seront examinés en formation spécialisée du Conseil commun qui, au vu de ces résultats, pourra proposer de nouvelles mesures destinées à améliorer les conditions de travail des agents publics.

## Axe 2

### **DISPOSITIFS D'APPUI À LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION ET DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

.....

Des dispositifs d'appui à la démarche, tant opérationnels que méthodologiques seront mis en place.

## Mesure 3

### **Appui méthodologique aux employeurs publics dans l'évaluation et la prévention des RPS**

Les employeurs pourront s'appuyer sur les différents outils méthodologiques développés dans le cadre des travaux, théoriques ou pratiques, faisant autorité sur le sujet. Doivent être cités comme travaux de référence, ceux menés par différents acteurs tels que l'Anact, la Haute Autorité de santé, le Fonds national de prévention de la CNRACL ou encore l'INRS (notamment les brochures ED 6139 et ED 6140 qui représentent un outil précieux de prise en compte des RPS dans le document unique).

En particulier, ils pourront s'appuyer sur le *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*, consultable sur le site de la fonction publique [www.fonctionpublique.gouv.fr](http://www.fonctionpublique.gouv.fr). Ce guide a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail à la suite de l'accord du 20 novembre 2009, et a pour objet de fournir, sans être prescriptif, une « boîte à outils » destinée aux employeurs territoriaux et hospitaliers, aux ministères, aux chefs de service, ainsi qu'aux membres des CHSCT et aux autres acteurs opérationnels pour la mise en œuvre de la phase de diagnostic et l'élaboration de plans d'action dans le cadre du Duerp.

S'appuyant sur un travail préalable d'analyse de situations de terrain observées dans les trois versants de la fonction publique, le guide vise à proposer des démarches de prévention adaptées aux spécificités et à la diversité de la fonction publique.

Le guide est structuré en deux parties: une première partie consacrée, d'une part, à l'identification des facteurs de risque et, d'autre part, à l'évaluation des niveaux de risques, et une seconde dédiée à la mise en place de politiques de prévention et en particulier de plans d'actions qui ont vocation à prolonger la phase de diagnostic. Annexées au guide, des fiches techniques et pratiques illustrent de manière opérationnelle, *via* des modèles, méthodes ou exemples, des points précis des démarches de prévention.





#### Mesure 4

##### **Formation en matière de prévention des RPS**

Afin d'améliorer la connaissance et la prise en compte des risques psychosociaux par l'ensemble des acteurs de la prévention et d'aider ces derniers à mettre en œuvre les mesures destinées à prévenir ces risques, la formation tant initiale que continue sera développée dès 2014.

Des référentiels de formation inter-fonctions publiques seront élaborés sous l'égide de la formation spécialisée du CCFP, sur l'analyse et la prévention des RPS, destinés à l'encadrement, aux préventeurs (assistants de prévention, conseillers de prévention, inspecteurs santé sécurité au travail, agents chargés des fonctions d'inspection, médecins, assistants de services sociaux), aux autres acteurs (services de ressources humaines, plates-formes ressources humaines...) et portés à la connaissance des membres des CHSCT.

Les référentiels qui rappelleront les obligations de l'employeur évoqueront le rôle en matière de prévention des risques psychosociaux de chacun des acteurs. Ils définiront les niveaux de compétences et connaissances attendus de chacun en la matière. Ils proposeront les thèmes de formation ainsi que les objectifs généraux et spécifiques de celle-ci.

La formation initiale devra intégrer, dans toutes les écoles de service public, ainsi que dans les écoles paramédicales et les écoles de sages-femmes, un module sur la prévention des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, dès 2015.

Chaque employeur public devra également intégrer en priorité cette thématique dans les plans de formation.

Les membres des CHSCT bénéficieront de deux journées de formation spécifiquement dédiées à la prévention des risques psychosociaux en 2014 ou en 2015, dont au moins une journée en 2014.

#### Mesure 5

##### **La nécessaire implication des personnels**

En matière de prévention des risques professionnels et tout particulièrement pour les risques psychosociaux, la participation effective des agents concernés est nécessaire à la connaissance précise des causes, la définition des mesures de prévention et l'appropriation collective du diagnostic et des préconisations.

Les employeurs prendront toutes les mesures nécessaires pour s'assurer de la participation effective des agents dans les dispositifs d'évaluation des RPS et dans la démarche de construction des plans d'action.

Les modalités opérationnelles de cette organisation seront décidées dans le cadre de la concertation portant sur l'amélioration de la qualité de vie au travail.

## Mesure 6

### **Conforter le rôle, la place et les moyens de l'encadrement**

Une attention toute particulière doit être apportée au rôle de l'encadrement à tous les niveaux dans les plans de prévention des risques psychosociaux.

Si, de par leur place et leur rôle dans les services, les encadrants peuvent participer à la prévention des risques psychosociaux, ils peuvent aussi eux-mêmes y être exposés.

La prévention des risques psychosociaux doit conduire à une réflexion sur les rôles, la place, les moyens et l'accompagnement de l'encadrement. C'est une condition nécessaire pour qu'il puisse exercer efficacement sa mission de soutien des équipes. À cette fin, des actions concrètes devront être mises en place par les employeurs publics afin de conforter le rôle de l'encadrement, notamment en accordant aux encadrants une plus grande latitude dans leurs champs de compétences. Des moyens d'animation et d'organisation des équipes, visant à prévenir les RPS, devront également être envisagés en relation avec les CHSCT et CT ou CTE.

Cela nécessite de :

- donner à l'encadrant des marges de manœuvre et de décisions pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe ;
- permettre aux encadrants de formaliser et de faire remonter au niveau supérieur les réalités du travail et les difficultés des équipes à mettre en œuvre les décisions ;
- mettre à leur disposition des moyens d'accompagnement lorsqu'ils sont en difficultés ou face à des agents en difficulté. Des dispositifs de soutien ponctuels doivent être proposés ;
- former les encadrants dans le cadre de leur formation initiale et continue (dialogue sur le travail, animation du collectif, accompagnement des individus...) ;
- créer des espaces de discussion au niveau des encadrants eux-mêmes pour échanger sur leurs pratiques professionnelles.

La concertation sur l'amélioration de la qualité de vie au travail précisera ces éléments.

#### Orientation 6.1

**Rendre systématique la formation, tant initiale que continue, des responsables de service et de l'encadrement en matière de prévention des RPS.**

#### Orientation 6.2

**Intégrer la qualité de vie au travail des équipes dans les objectifs de l'encadrement.**

En outre, pour les responsables et chefs de service :

#### Orientation 6.3

**Rappeler dans la circulaire du Premier ministre mentionnée en préambule les obligations juridiques du chef de service ou du**

**responsable de service en matière de respect des règles d'hygiène et de sécurité et notamment en matière de prévention des risques psychosociaux.** Au titre de l'article L 4121-1 du Code du travail, comme précisé dans l'introduction de cet accord, l'employeur doit prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment par le biais d'actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail, d'action d'information et de formation, et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ». L'évaluation des risques professionnels constitue une obligation de l'employeur. Une clarification des notions de « responsable juridique » et de « chef de service » permettra de préciser le champ d'application de ces obligations.

Orientation 6.4

**Prendre en compte l'existence et la qualité du Duerp dans le cadre de l'évaluation des cadres dirigeants qui ont la responsabilité juridique de l'élaboration du Duerp et de son actualisation (chefs de services et responsables de services).**

La mise en œuvre d'outils visant à accompagner la réalisation quantitative et qualitative des Duerp fera l'objet de préconisations de la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique, sur la base des avis des Conseils supérieurs des trois versants de la fonction publique.

Mesure 7

**Dans les trois versants de la fonction publique, diffuser une culture de prévention des risques professionnels**

Il est fondamental pour la réussite de ces actions de sensibiliser les agents publics à la prévention des risques professionnels et au développement de la culture de prévention des risques au sein de la fonction publique, de les informer de la mise en œuvre des plans d'action concernant la prévention des risques psychosociaux, de valoriser et favoriser l'émergence des démarches destinées à améliorer la qualité de vie au travail, d'inciter à la formation de l'ensemble des agents. Une campagne de communication sera mise en œuvre à cet effet.

Cette communication interviendra d'abord en 2013 au moment du lancement opérationnel de la phase de diagnostic avec notamment une information à l'ensemble des agents par tout moyen adapté, notamment par les sites internet et intranet des employeurs, et la diffusion d'un livret destiné à l'ensemble des agents portant sur la problématique des RPS et plus largement sur la prévention des risques, et qui fera l'objet d'une présentation en formation spécialisée du Conseil commun avant diffusion. Ces actions d'information viendront en complément et non en substitution de la phase de communication des plans d'évaluation et de prévention des RPS mis en œuvre dans chacun des services. Une page dédiée à la thématique de la prévention des risques, dont les RPS, sera créée sur le site de la fonction publique [www.fonctionpublique.gouv.fr](http://www.fonctionpublique.gouv.fr) avec renvoi vers le site [travaillemieux.gouv.fr](http://travaillemieux.gouv.fr)

Le développement d'une culture de prévention des risques, dont les RPS, dans la fonction

publique impose que l'ensemble des plans de formation proposent à tous les agents des modules spécifiques de sensibilisation à la matière. Les employeurs sont tenus de respecter leur obligation d'assurer à l'ensemble des agents « une formation pratique et appropriée en matière d'hygiène et de sécurité » comme le prévoient les articles 6 des décrets n° 82-453 du 28 mai 1982 et n° 85-603 du 10 juin 1985. Cet objectif devra être pris en compte dans tous les plans de formation.

### Axe 3

## ÉVALUATION DES PLANS DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

.....

Le suivi de la mise en œuvre des plans d'évaluation et de prévention des RPS dans les trois versants de la fonction publique se fera par la mise en place de différents indicateurs, fixés et négociés dans le cadre des plans eux-mêmes.

### Mesure 8

#### Critères d'évaluation du plan et indicateurs

##### Orientation 8.1

#### Conditions de réussite du plan de prévention des risques psychosociaux

Chaque plan de prévention des risques psychosociaux devra se fixer les objectifs et critères suivants :

##### *Aspects quantitatifs*

- Objectif n° 1 : réaliser d'ici à la fin 2014 des phases de diagnostic partagé en CHSCT et de préconisations définies au terme d'un travail impliquant l'ensemble des agents.
- Objectif n° 2 : intégrer un volet d'analyse des facteurs de risques psychosociaux dans le Duerp qui devra être généralisé, et mettre à jour périodiquement ce volet comme l'ensemble du document au regard de la réglementation applicable.
- Objectif n° 3 : élaborer des plans d'action permettant de réduire ou de supprimer à la source des facteurs de risques psychosociaux.
- Objectif n° 4 : prendre en compte les préconisations des CHSCT et des médecins de prévention ou du travail.

##### *Aspects qualitatifs*

- Objectif n° 5 : élaborer des plans d'action qui prennent en compte l'aspect qualitatif de la démarche mise en œuvre :
  - implication des personnels ;
  - association du CHSCT et des médecins de prévention et du travail ;
  - actualisation des plans d'action ;
  - aspects collectifs ;
  - moyens pour les cadres ;
  - expression des agents.



**Orientation 8.2**

**Facteurs de RPS, indicateurs types analysés dans les diagnostics de proximité ayant des conséquences sur la santé des agents**

Le guide méthodologique élaboré suite à la signature de l'accord de 2009 concernant la prévention des risques psychosociaux fournit une liste non exhaustive d'indicateurs susceptibles d'être suivis dans les plans locaux de prévention au regard des diagnostics réalisés. Cette liste peut être complétée notamment par les travaux de l'INRS sur le sujet.

Sur la base en particulier de ces travaux, une série d'indicateurs adaptés sera annexée à l'instruction du Premier ministre mentionnée en préambule du présent accord après avoir été débattue au sein de la formation spécialisée du Conseil commun de la fonction publique. Afin de rendre possible le suivi global du déploiement du plan national de prévention des risques psychosociaux par la formation spécialisée et d'en tirer des préconisations opérationnelles, certains de ces indicateurs seront destinés à être suivis dans les trois versants de la fonction publique.

**Axe 4**

**LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION**

.....

Le plan national d'action fera l'objet d'un suivi au sein de la formation spécialisée en matière de conditions de travail, hygiène, santé et sécurité au travail du Conseil commun de la fonction publique. Celle-ci doit être mise en situation de remplir ses missions. Cette formation spécialisée, fruit de l'accord du 20 novembre 2009, a en effet vocation à être un observatoire permettant à la fois d'améliorer les connaissances sur la santé au travail et de permettre une meilleure coordination entre les différents acteurs. Dans ce but, elle exploite les informations et les outils méthodologiques existants afin de définir les orientations et les actions en matière d'amélioration des conditions de travail.

Enfin, le plan national d'action pour la prévention des RPS s'accompagnera de mesures immédiates visant au renforcement des acteurs de la prévention afin de permettre à ceux-ci de jouer pleinement leur rôle dans le déploiement de ce plan et d'améliorer de façon pérenne l'ensemble de la politique de prévention des risques professionnels dans les trois versants de la fonction publique.

L'instruction du Premier ministre aux ministres mentionnée *supra* traduira l'ambition des signataires en la matière et fixera le cadre du présent plan national d'action et les modalités concrètes de sa déclinaison dans les trois versants de la fonction publique.

## Axe 5

### MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION DE SUIVI DES SIGNATAIRES

.....

Un comité de suivi de l'accord est mis en place avec les signataires du présent accord. Il disposera prioritairement des éléments d'information relatifs à la mise en œuvre de l'accord et aux évaluations des plans d'action.

Un premier bilan d'étape de la mise en œuvre de l'accord lui sera présenté avant la fin de l'année 2015.

## Conclusion

Les signataires s'engagent à mettre en œuvre cet accord-cadre dans leurs champs de compétence respectifs. C'est dans la mobilisation de chacun que réside la réussite de ce plan.

La prévention des risques psychosociaux suppose la prise en compte de différentes problématiques et nécessite donc d'être traitée sous plusieurs angles en intégrant des approches diverses.

C'est pourquoi le renforcement des démarches pluridisciplinaires et partenariales qui mobilisent l'ensemble des compétences disponibles devra être systématiquement recherché dans les services pour l'élaboration des diagnostics et des plans de prévention. La prévention de ces risques dans les services doit être portée par l'ensemble des professionnels de la prévention qui sont au contact direct des agents: assistants et conseillers de prévention, assistants de service social, médecins de prévention et du travail, infirmiers, inspecteurs en santé et sécurité au travail, mais aussi services RH et membres des CHSCT.

De même la formation spécialisée devra s'appuyer sur les travaux issus de diverses approches et prendre en compte les points de vue des différentes parties prenantes.

Enfin, la prévention des RPS doit s'inscrire dans une démarche globale de développement d'une culture de prévention partagée par tous. C'est pourquoi les actions de communication mais également la formation en matière de prévention devront s'adresser au public le plus large possible.

## Thème du droit du travail : Risques psychosociaux

### Anticiper les dysfonctionnements dans les équipes de travail

Les managers de proximité, s'ils veulent garder un bon climat dans l'entreprise, doivent veiller à éviter cinq dysfonctionnements majeurs

Les managers de proximité ont un rôle très important. A la manière d'un piston, ils transmettent l'information de manière ascendante et descendante. Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, ils ont pour mission de détecter les éventuels troubles pouvant intervenir au sein de leurs équipes et d'en alerter les acteurs compétents pour traiter la situation (médecin du travail, psychologue du travail, structure d'entraide, etc.). Leur rôle ne se limite pas à la détection des troubles. Ils ont aussi pour mission de veiller à appliquer les bonnes pratiques managériales au sein de leurs équipes. Afin de parvenir à remplir ce dernier objectif, il s'agit pour eux d'éviter cinq types de dysfonctionnements mis en avant par Patrick Lencioni.

#### Le manque de confiance

Le manque de confiance au sein d'une équipe apparaît lorsque les membres ne sont pas transparents sur leurs vulnérabilités. Connaître et communiquer sur ses points forts et ses limites de compétence est un gage d'honnêteté et de crédibilité auprès des autres membres de l'équipe. C'est une condition nécessaire pour établir un lien de confiance. Lorsque la transparence n'est pas de mise, des doutes s'installent et la crédibilité des uns et des autres peut être mise en cause. Il devient alors difficile de développer le travail en groupe car les membres de l'équipe finissent généralement par travailler tout seul.

#### La peur du conflit

Tous les conflits ne sont pas à proscrire. Sans être exhaustif, il est possible d'en dégager deux types : les conflits constructifs et les conflits destructeurs. Si les premiers reposent sur un désaccord exprimé ou une divergence d'opinion, les deuxièmes se traduisent par des silences, conflits de personnes ou des querelles d'égo. L'expression est donc favorable à la bonne cohésion de l'équipe. A charge pour les managers de s'assurer que les conflits restent constructifs et ne dérivent pas sur des problèmes de personnes. D'autant plus que les conflits constructifs sont source de confiance au sein d'une équipe.

#### Le manque d'engagement

Le manque d'engagement est en lien direct avec l'absence de conflit. Afin que l'engagement naisse, il est nécessaire de permettre l'expression de la vision du travail aux membres de l'équipe. Désaccords et conflits d'opinions doivent pouvoir être exprimés, même si ils ne vont pas dans le sens de la vision managériale. Si l'on s'intéresse à la courbe du changement, l'on s'aperçoit que cette étape est essentielle dans l'acceptation d'un nouveau cap. Elle permet de passer du déni à l'appropriation mentale. L'expérience de Folger sur l'effet de la voix a aussi mis en évidence le rôle de l'expression des points de vue ; elle a montré qu'elle favorisait l'acceptation des changements organisationnels.

## **L'évitement des responsabilités**

Un autre élément doit rester présent dans l'esprit des managers de proximité. Il s'agit de la nécessité de prendre ses responsabilités et de rappeler les responsabilités de chaque membre de l'équipe. En faire l'impasse amène injustice, division et démotivation.

## **Le manque d'attention aux résultats**

Ce thème est lié au précédent. Un manager ou des membres d'une équipe conscients de leur responsabilité auront plus d'attention pour les résultats de leur travail. Sans ce sentiment de responsabilité, l'attention aux résultats sera moindre.

Ces cinq dysfonctionnements dépendent de l'attention portée par le manager au climat de son équipe. Ils sont les garants de la bonne cohésion de ses membres. Ces éléments nous montrent, une fois de plus, les nombreuses responsabilités qui pèsent sur les managers de proximité.

Benjamin Chaillou

Psychologue social, chargé de prévention santé et risques psychosociaux

Source : Newsletter Ed. Tissot – 14/01/2014