Colloque National

Prévention des risques psychosociaux : de l'état des lieux à l'action

Mercredi 16 novembre 2011

Ouverture du colloque
Marc BAIETTO
Maire d'Eybens, Président de la Communauté d'Agglomération de Grenoble, Président du Centre de Gestion de l'Isère, Délégué Régional de la Direction Régionale Rhône-Alpes Grenoble et Vice-président du CNFPT
Lyna QUEMENER
DGA chargée du développement de la formation CNFPT
Michel FORESTIER
Cabinet GESTE, animateur de la journée

Présentation de l'état des démarches de prévention des RPS dans les secteurs public et privé
Jack BERNON
Directeur du département santé au travail de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
Philippe MOUTON
Directeur de l'observation prospective des emplois et des compétences, CNFPT

Table ronde : échange de pratiques, retour sur les expériences menées en collectivités pour prévenir les risques psychosociaux 12

La place des différents acteurs et leur rôle dans une démarche de prévention des RPS 23
Emmanuel ABORD DE CHATILLON
Maître de conférences Université de Savoie : la place des différents acteurs et leur rôle dans une démarche de prévention des RPS
William DAB
Professeur à la chaire sécurité et santé au travail du CNAM : le rôle des managers et le référentiel de leurs compétences pour prévenir les RPS

L'offre de services du CNFPT et les possibilités de financement d'actions de prévention des RPS dans les collectivités grâce au Fonds national de prévention (FNP) 32
Lyna QUEMENER
DGA chargée du développement de la formation CNFPT
Nadim FARES
Directeur du Fonds national de prévention - Caisse des dépôts

Clôture du colloque 37
Lyna QUEMENER
DGA chargée du développement de la formation CNFPT

Ouverture du colloque

Marc BAIETTO

Maire d'Eybens, Président de la Communauté d'Agglomération de Grenoble, Président du Centre de Gestion de l'Isère, Délégué Régional de la Direction Régionale Rhône-Alpes Grenoble et Vice-président du CNFPT

Lyna QUEMENER

DGA chargée du développement de la formation CNFPT

Michel FORESTIER

Cabinet GESTE, animateur de la journée

Lyna QUEMENER

Votre présence nombreuse et la diversité des collectivités que vous représentez aujourd'hui témoignent de votre sensibilité à la problématique liée aux risques psychosociaux, laquelle, complexe, concerne de nombreux acteurs qui interviennent dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail, des RH, de l'encadrement ou du dialogue social.

La manifestation du jour a été organisée avec l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et le FNP (Fonds National de Prévention). Les débats seront animés par Michel Forestier, consultant spécialisé en matière de prévention des risques psychosociaux. Cette problématique fait partie des grandes causes d'intérêt général que le CNFPT veut défendre. Il l'a d'ailleurs inscrit dans son projet national de développement, qui concrétise son ambition d'être le service public de formation de référence et un partenaire des collectivités dans le développement du service public local.

Marc BAIETTO

Le CNFPT accorde une très grande attention à la manière dont les agents servent leurs collectivités. Dans ce cadre, les problématiques liées à leur manière d'être, à leurs rapports aux organisations et à leurs milieux professionnels revêtent une grande importance.

La question des risques psychosociaux est devenue, au fil du temps, prégnante. Son traitement exige l'engagement d'un travail quotidien et l'instauration de conditions favorisant le développement d'une véritable sérénité au travail. Dans ce domaine, le CNFPT s'est donné pour objectif d'accompagner les collectivités.

Michel FORESTIER

J'ai occupé, pendant dix ans, la fonction de Directeur de l'ARACT de Champagne-Ardenne. Aujourd'hui consultant auprès du Cabinet Geste, je suis un spécialiste des conditions de vie au travail. J'accompagne également le CNFPT dans le cadre de la construction de ses formations en matière de risques psychosociaux.

La manifestation du jour se déroulera en quatre temps. La première séquence permettra de faire le point sur l'état des démarches de prévention dans les secteurs publics et privés. La deuxième séquence prendra la forme d'une table-ronde à laquelle participeront les représentants de trois collectivités territoriales. La troisième séquence associera deux enseignants chercheurs qui présenteront les fruits de leurs travaux. Dans la quatrième séquence, vous sera proposée une présentation de l'offre de services du CNFPT en matière de prévention des risques psychosociaux et des mécanismes de financement associés.

.

Présentation de l'état des démarches de prévention des RPS dans les secteurs public et privé

Jack BERNON
Directeur du département santé au travail de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

Philippe MOUTON
Directeur de l'observation prospective des emplois et des compétences, CNFPT

.I Présentation de l'étude conduite par le CNFPT auprès des collectivités territoriales

Philippe MOUTON

Le CNFPT vient de conduire une étude sur la prise en compte des risques psychosociaux au sein des collectivités territoriales. Les premiers entretiens ont débuté à la fin du mois de septembre et se sont déroulés jusqu'au mois de novembre.

L'étude portait sur les pratiques des collectivités en matière de prise en compte des risques psychosociaux. Elle s'est notamment appuyée sur des rencontres avec les DRH, les préventeurs, les travailleurs sociaux, les médecins du travail, les psychologues, les ergonomes, des chefs de services et des représentants des organisations syndicales. A cette occasion, plus de cent personnes issues de 23 collectivités et centres de gestion ont été rencontrées.

- **La fonction publique territoriale**

Depuis une dizaine d'années, la fonction publique territoriale compose avec de nombreuses évolutions, découlant notamment :

de la montée en puissance des communautés d'agglomération ;
des transferts de compétences et d'agents ;
de manière plus récente, la refonte de la carte de l'intercommunalité.

Une des caractéristiques de la FPT concerne la double injonction que subissent de nombreux agents. Ils sont confrontés aux demandes directes des élus, d'une part et à celles qui leur arrivent par la voie hiérarchique, d'autre part. Elle doit également composer avec les alternances politiques et un contexte économique difficile qui fait peser sur ses agents une pression croissante.

La fonction publique territoriale se caractérise également par la très grande diversité de ses métiers et de ses champs d'activités. Nombre de ses agents sont directement au contact de la population, ce qui peut les exposer à des situations conflictuelles et les contraint à s'adapter en permanence à des exigences de plus en plus fortes.

Principaux facteurs de prise en compte des risques psychosociaux

La prise en compte des risques psychosociaux par les collectivités est relativement récente. Ces dernières sont confrontées à des phénomènes de ruptures soit collectives, comme un changement d'organisation ou de mode de management, soit individuelles, comme une agression ou une situation de stress intense etc.

L'accord national de 2009 sur la prévention des risques professionnels dans la fonction publique et la médiatisation des problèmes rencontrés par une grande entreprise de télécommunication ont favorisé l'émergence d'une sensibilisation accrue.

Les fonctions exposées aux risques psychosociaux

Pour mémoire, il convient de rappeler que les agents de catégorie C représentent plus de 70 % des effectifs de la fonction publique territoriale. Ils souffrent d'un manque de reconnaissance de leurs activités et sont confrontés à une pression croissante et à une exigence de polyvalence de plus en plus prégnante.

Au sein des collectivités, on distingue les métiers de *back-office*, qui sont exposés à des problèmes de tension interne ou de surcharge de travail et les métiers de *front-office*, qui sont confrontés à des tensions inhérentes au contact avec le public.

La forte pénibilité de nombreux métiers de la FPT est reconnue, qu'elle soit physique ou morale. Par exemple, les agents des collèges et des lycées sont soumis à un mécanisme de double-hiérarchie, incarné par les chefs d'établissement et les enseignants d'une part et la collectivité d'autre part.

Certains agents peuvent souffrir de situation de solitude ou de précarité mise en évidence dans le rapport récent du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale. D'autres agents doivent également composer avec des activités morcelées et sont à la recherche d'un sens à leur travail.

Les encadrants intermédiaires et de proximité des collectivités sont pris dans une double-injonction, devant s'accommoder d'exigences organisationnelles fortes tout en accordant une place toujours plus importante à l'écoute de leurs équipes.

Enfin, globalement les risques psychosociaux découlent de situations de conflits au travail interpersonnels qui s'installent dans le temps. Ils concernent l'ensemble des agents et des métiers.

Prise en compte des risques psychosociaux : outils mis en place par les collectivités

Les collectivités, désireuses de mieux comprendre le climat social et les tensions subies par les agents, commandent des études et des diagnostics. Elles se dotent également d'indicateurs (classiques) liés au bilan social, afin d'évaluer l'absentéisme ou le bien-être de leurs ressources. Ces indicateurs, toutefois, présentent la limite de ne mettre en lumière que des situations déjà dégradées, n'allant pas dans le sens de la prévention.

Par ailleurs, les collectivités ont mis en place des dispositifs d'écoute qui reposent sur :

- des entretiens avec des psychologues ;
- des rencontres avec les travailleurs sociaux ;

- l'alerte et le relais des organisations syndicales ;
- les visites périodiques de la médecine du travail.

Dans le cadre de cette étude, nous avons rencontré quelques collectivités qui se sont engagées dans des démarches globales en matière de prévention des risques psychosociaux. Elles s'inscrivent généralement en mode projet, mettent en place un comité de pilotage dirigé par le directeur général, mobilisant l'ensemble de la direction générale, les services RH et les organisations syndicales. Après avoir défini les orientations et le cadre général du projet RPS, des groupes de travail ou des comités techniques sont constitués. Certains prennent en charge les problématiques liées à des métiers et d'autres se penchent sur des problématiques transverses impliquant plusieurs directions et services.

Les démarches globales de cette nature, qui conduisent généralement à la production de chartes de management, ne sont le fait que de quelques collectivités, très peu nombreuses et de taille souvent importante.

En parallèle, de nombreuses collectivités déploient des dispositifs de travail de diverse nature qui, bien souvent, se juxtaposent. Elles ont recours des organismes extérieurs pour dresser un état des lieux. Elles mettent souvent en place :

des groupes de travail thématiques et pluridisciplinaires ;
des procédures de signalement des situations délicates ;
des audits internes ;
des accompagnements individuels aux plans psychologiques, sociaux et médicaux.

A titre d'exemples : dans telle collectivité les agents, lorsqu'ils reviennent d'un arrêt maladie, bénéficient d'un accompagnement, dans telle autre, un dispositif de tutorat interne est mis en place, s'appuyant sur les agents ayant de l'ancienneté afin d'accompagner la prise de responsabilité d'un nouveau promu.

Bilan

Nombre des interlocuteurs rencontrés ont mis en avant leur difficulté à identifier le périmètre de leur action et à trouver un langage commun, alors même qu'existe un *corpus* sur les grandes notions liées à la santé. Les collectivités ont la volonté d'inscrire la démarche de prévention des risques psychosociaux dans un cadre paritaire et respectueux du dialogue social. Ces démarches, toutefois, sont quelque peu empiriques. Ainsi, on observe une grande difficulté pour distinguer ce qui relève des pratiques professionnelles de ce qui renvoie à la sphère privée.

Les dispositifs de prévention des risques psychosociaux sont relativement nombreux et morcelés. Aussi les collectivités doivent-elles trouver une meilleure articulation entre ces derniers. Les groupes de travail constitués mêlent généralement différents points de vue, selon qu'ils émanent des travailleurs sociaux, des psychologues, des médecins, des services RH ou des organisations syndicales. C'est pourquoi il est indispensable de mettre en place des approches transverses, car elles-seules permettent de prendre en compte l'ensemble du champ des risques psychosociaux.

Les collectivités peinent à articuler les dispositifs liés à l'accompagnement des individus et les dispositifs collectifs, lesquels sont plus en lien avec les problématiques liées à l'organisation du travail. Elles éprouvent

également des difficultés dans la mise en œuvre de véritables démarches de prévention. En effet, les dispositifs ont souvent une dimension plus curative que préventive.

Retours des principaux acteurs

Les services RH peinent à conduire un dialogue social centré sur la prévention des risques psychosociaux. En effet, le contexte actuel contribue à radicaliser les positions des organisations syndicales. Nombreux sont également les agents réticents à évoquer leurs difficultés.

Le management, pour sa part, se sent stigmatisé et remis en cause. Aussi est-il indispensable de favoriser l'émergence d'un changement de culture managériale, afin de renforcer le poids de l'écoute et de l'accompagnement, tout en répondant aux exigences de productivité.

Les professionnels du secteur médical, social et de la prévention sont confrontés à un problème de déontologie, étant tiraillés entre l'exigence de secret professionnel et le partage d'informations. Comment passer d'une logique de consultation individuelle à la définition de plans collectifs ? Ils s'interrogent également sur leur légitimité concernant les problématiques d'organisation du travail.

Enfin, les organisations syndicales, très actives dans le domaine des risques psychosociaux, considèrent que les dispositifs mis en place sont trop centrés sur l'individu, alors même que nombre de problématiques ont une dimension collective.

Perspectives et attentes des collectivités vis-à-vis du CNFPT et des centres de gestion

Les collectivités attendent du CNFPT :

un accompagnement technique dans la définition des plans d'actions et des indicateurs de suivi ;

la mise à disposition de réseaux et d'espaces d'échanges ;

la création de réseaux de préventeurs leur permettant d'échanger sur les problématiques auxquelles ils sont confrontés ;

un accompagnement en matière de sensibilisation de la chaîne hiérarchique aux risques psychosociaux ;

l'aide à la mise en place d'actions ciblées liées à certaines fonctions (préventeurs) et à certains métiers.

Michel FORESTIER

Je vous remercie pour cet exposé. La parole, à présent, est à Jack Bernon.

.II Comment agir sur les risques psychosociaux ?

Jack BERNON

L'émergence des risques psychosociaux dans la sphère sociale et publique est récente. Leurs origines, multifactorielles, sont difficiles à identifier, à analyser et à traiter. En effet, chacun a son propre point de vue sur les risques psychosociaux, avis qui découle de l'expérience personnelle. Cette multiplicité des points de vue complexifie les discussions. De manière générale, il existe un véritable déficit d'expression de la parole sur le travail, ce qui créée un manque, est peut être à la source de risques psychosociaux.

Dans le secteur public, le « jeu d'acteurs » est extrêmement complexe. A titre d'exemple, le secteur hospitalier est tiraillé entre le pouvoir de gestion, le pouvoir administratif et le pouvoir médical. Au sein du secteur privé, les dirigeants sont peu à peu dépossédés de leurs responsabilités, au gré de l'avènement de la financiarisation.

Les méthodes d'approche des risques psychosociaux sont aujourd'hui diverses. L'approche par les questionnaires est celle qui a rencontré le succès le plus important. Néanmoins, les questionnaires ne font qu'aider à établir des constats, ce qui pose la question des actions à engager en regard.

Enfin, nombre d'approches de prévention s'articulent autour de l'accompagnement (prévention tertiaire) ou visent le renforcement des capacités individuelles (prévention secondaire). En revanche, les collectivités souhaitant agir dans le domaine de la prévention primaire ne savent pas toujours comment s'y prendre.

Comprendre ce qui se joue dans le travail

Le réseau ANACT fonde sa démarche sur la notion de travail. Ainsi, le travail a connu, au cours des dernières années, de profondes mutations :

- une contraction des espaces physiques, à travers le déploiement par exemple d'*open-spaces* ;
- une contraction du temps, *via* le développement des nouveaux moyens de communication ;
- une complexification des tâches ;
- une précarité croissante de l'emploi ;
- un renforcement de l'individualisation ;
- l'affaiblissement des collectifs de travail ;
- la transformation de l'usager en client ;
- l'hyper-rationalisation des processus et des outils de gestion.

Dans le secteur privé, se développent les dispositifs Lean, lesquels séduisent aujourd'hui quelques collectivités, même s'ils réduisent les marges de manœuvre des opérateurs et des agents.

Pour faire face au travail, chacun bénéficie d'un silo de ressources, lequel est alimenté par :

- la constitution des ressources (connaissance, savoir-faire et expérience) ;
- la reconstitution de ressources (récupération, soutien, reconnaissance).

Le travail met souvent en œuvre des logiques contradictoires, qui découlent des spécificités individuelles (âge, compétence, caractéristiques physiques, expérience, biographie professionnelle, valeurs). Elles peuvent être déclinées en trois dimensions :

- l'espace de travail ;
- le temps du travail ;
- les relations sociales.

En outre, le travail repose sur plusieurs logiques :

- la logique financière (rentabilité du capital) ;
- la logique technique / qualité / environnement ;
- la logique individuelle et l'engagement dans le travail (valeurs, engagement).

Enfin, les collectivités sont marquées par des cloisonnements forts, lesquels sont à la source de logiques qui s'ignorent. Par conséquent, elles génèrent des tensions. Aussi convient-il de leur substituer, au fil du temps, des logiques intégrées et innovantes.

Une proposition de modèle pour agir

L'ANACT a développé un modèle d'action reposant sur quatre concepts-clés. Le premier renvoie à la tension dans le travail. L'exemple le plus connu de tension est la demande faite aux salariés de travailler vite et bien. Cette démarche, toutefois, trouve ses limites dans la capacité de ceux-ci à résister à la pression. Le deuxième concept renvoie aux facteurs de contrainte et aux facteurs de ressources. Le troisième concept-clé adresse les situations problématiques et le quatrième aux processus de régulation associés.

La démarche de prévention des risques psychosociaux définie par l'ANACT repose sur une approche de conduite de projet. Elle peut être pérennisée et questionnée en permanence. Elle repose sur les étapes suivantes :

- l'identification des contraintes et des ressources disponibles ;
- le recueil des données ;
- le repérage des situations problématiques.

Autour de la situation de travail, au centre de l'analyse, gravitent quatre notions clés :

- les objectifs et les exigences de l'organisation ;
- les objectifs et les exigences des salariés ;
- le contexte socioéconomique et les changements associés ;
- les relations professionnelles, avec les collègues, le management, la Direction et les organisations syndicales.

Les facteurs de contraintes pèsent sur chacun des éléments précités. Les facteurs de ressources ont pour objectif de les atténuer. De fait, la situation de travail a des effets sur la santé, les relations et la performance. C'est lorsque les outils de régulation ne fonctionnent plus qu'apparaissent les difficultés. C'est la raison pour

laquelle il convient de favoriser les processus de régulation, de développer les facteurs de ressources et de réduire les facteurs de contrainte, ce qui exige la définition d'actions dans les domaines :

- de l'organisation du travail ;
- de l'accompagnement des changements ;
- de la prévention ;
- de la santé ;
- de la qualité de vie au travail ;
- du dialogue social ;
- des processus de dialogues dans le travail (RH et management).

Le modèle qui vient d'être exposé permet donc de bâtir une approche de prévention globale et durable.

Quelques exemples

Au sein d'un grand établissement bancaire, l'ANACT a examiné :

- l'adéquation entre la charge de travail et les effectifs ;
- les tensions entre DEC et PSC (service front et service back) ;
- l'accès à la formation et à la polyvalence ;
- l'encadrement et le rôle de soutien des chefs de services ;
- la disponibilité d'espaces de régulation et de débats sur le travail et sa qualité ;
- l'amélioration des outils informatiques afin qu'ils soient davantage en prise avec les soucis de terrain.

L'ANACT est également intervenue au sein France Télécom, sur le thème du « travail bien fait ». En effet, la vision de la Direction Générale et la vision des opérateurs téléphoniques ne sont pas les mêmes. Leur mise en débat a permis de produire des connaissances, d'émettre des propositions et de « tenter » des modalités d'actions.

Dans ce cadre, quatre séminaires ont été organisés. L'un d'eux était dédié au management du travail. Il était articulé autour de plusieurs questions, comme : quels sont les besoins des téléopérateurs pour qu'ils puissent bien faire le travail ? Un autre séminaire était dédié à l'accompagnement à mettre en place pour créer les conditions d'un travail de qualité. Les différents séminaires organisés ont accueilli des directeurs, des encadrants, des opérateurs et des représentants d'organisations syndicales et ont favorisé l'émergence d'un plan d'actions adapté aux centres d'appels.

L'ANACT a développé une matrice générale de la prévention des risques psychosociaux au sein d'une grande collectivité territoriale française. Cette problématique, en effet, repose sur l'intervention de très nombreux acteurs dans les domaines de la prévention primaire, de la prévention secondaire et de la prévention tertiaire, ce qui pose la question de la coordination de l'ensemble des démarches engagées. Si ces dernières sont très nombreuses en effet, elles doivent être articulées les unes aux autres. Tel sera l'objectif du projet risques psychosociaux.

- **Conclusion**

Dans la langue française, les verbes avoir, être et faire sont très sollicités. Pour atteindre le bien-être au travail, il faut d'abord atteindre le bien-faire le travail. Cela n'est toutefois pas suffisant. Il est également nécessaire d'assurer le bien-avoir un travail, lequel va à l'encontre de la précarité.

Table ronde : échange de pratiques, retour sur les expériences menées en collectivités pour prévenir les risques psychosociaux

Participaient à la table-ronde :

Anne LE GUEN, responsable de l'espace conseil orientation professionnelle, Hauts-de-Seine

Jean-Luc DUCROCQ, DGA en charge des ressources humaines

Dominique DECLERCK, directeur environnement du travail et relations sociales, ville de Lyon

Henri HAMMICHE, chef du service conditions de travail et politiques sociales, DRH de Lille Métropole

Jean-François LEMMET, DGA en charge des ressources humaines, conseil général des Hauts-de-Seine

Les débats étaient animés par Michel FORESTIER, Cabinet GESTE.

Michel FORESTIER

La présente table-ronde sera alimentée par les témoignages de représentants de trois collectivités territoriales. En matière de risques psychosociaux, nul ne peut revendiquer quelque exemplarité que ce soit. En conséquence, il convient de saluer le courage de nos intervenants, qui vont vous exposer leurs expériences, qu'elles aient été heureuses ou pas.

La table-ronde se déroulera en quatre temps :

- la présentation des différentes collectivités et la genèse de leur démarche de risques psychosociaux ;
- les actions mises en œuvre (diagnostic, plan d'actions etc.) ;
- l'organisation d'un débat avec la salle si le temps le permet ;
- le regard porté par les représentants des collectivités territoriales sur le bilan de leurs actions et leurs objectifs.

Par ailleurs, les débats s'achèveront à 12 heures 15 et pas à 12 heures 30 comme prévu, de façon à permettre à William Dab de prendre son avion dans de bonnes conditions.

La ville de Lyon est représentée par Jean-Luc Ducrocq et Dominique Declerck. La ville de Lille l'est par Henri Hammiche et les Hauts-de-Seine par Jean-François Lemmet et Anne Le Guen.

.I Genèse de la démarche de la ville de Lyon

Jean-Luc DUCROCQ

Bonjour à toutes et à tous. J'ai la charge de la fonction RH au sein de la ville de Lyon, où j'ai souhaité revenir après avoir travaillé dans le Finistère notamment. Je ne suis pas un spécialiste des risques psychosociaux, qui constituent une problématique à la fois passionnante et complexe.

En observant le dispositif en place à Lyon à mon arrivée, j'avais envie d'intituler mon exposé : *« Eloge de la lenteur ».* La question des risques psychosociaux, en effet, fait l'objet de réflexions à la ville de Lyon depuis 2009. Force est de constater que les difficultés rencontrées ont été très nombreuses, découlant :

- de problématiques juridiques ;
- de problèmes liés aux partenaires institutionnels comme le CNFPT ou l'Etat ;
- de la complexité inhérente à la problématique liée aux risques psychosociaux.

Par-delà ces difficultés, la question des risques psychosociaux, plus que d'autres, place les managers face à un miroir. Cet effet-miroir est difficile à expliquer et à porter au sein des équipes. Pour engager une procédure aussi ambitieuse que celle que présentera Dominique Declerck et qui concerne près de 8 000 salariés, il convient de mobiliser des moyens financiers. Ces derniers s'établissent à 40 000 euros par an sur une période de trois ans.

Les organisations syndicales, si elles ne se départissent pas d'un réel scepticisme, forment de grandes attentes, quant à la démarche conduite par la ville de Lyon. Cette dernière ne peut pas s'abstraire de l'actualité extérieure ou des situations très douloureuses dans lesquelles se trouvent certains de ses 8 000 salariés.

Depuis 8 ou 9 mois, la ville de Lyon a véritablement changé d'orientation politique, à travers le remplacement de son Directeur Général des Services et de son Maire-adjoint aux RH. Le nouveau Directeur Général est très investi dans la problématique des risques psychosociaux. Dans le cadre de ses démarches, la ville de Lyon s'est associée à l'ANACT, qui est un partenaire patient, constructif et reconnu pour ses compétences dans le domaine des risques psychosociaux.

La gestation de la démarche a donné lieu à l'organisation de nombreuses réunions (CHSCT et Comités de Dialogues Sociaux). Elle a pâti des atermoiements initiaux de la Direction Générale. Lors du premier séminaire de travail en effet, la Direction Générale n'était pas représentée. De fait, ce n'est qu'à l'occasion d'un séminaire de la Direction Générale organisé en septembre 2011 qu'a été donné le départ des travaux. La convention qui sera signée avec l'ANACT a été présentée en CTP pour avis. Le 7 novembre, le Conseil Municipal a accepté la délibération afférente.

Comme évoqué précédemment par Monsieur Mouton, la question des risques psychosociaux ne peut être traitée sérieusement sans un investissement sans faille de la Direction Générale, sans courage et sans pragmatisme. La ville de Lyon, compte-tenu de l'importance de ses effectifs et de la complexité de son organisation, devra s'armer de pragmatisme, puisque les préconisations ne manqueront pas de varier selon les Direction concernées.

.II Genèse de la démarche de Lille Métropole

Henri HAMMICHE

Je suis chef du service conditions de travail et politiques sociales et DRH de Lille Métropole. Lille Métropole a connu l'arrivée d'une nouvelle Présidente et d'une nouvelle Directrice Générale des Services (DGS) et a été marquée par une réorganisation de tous ses pôles.

La nouvelle DGS a émis le souhait de travailler sur un certain nombre de sujets RH, rejoignant en cela une demande forte des organisations syndicales, qui estimaient notamment que la réorganisation devait être accompagnée. Dans ce contexte, Lille Métropole a identifié un certain nombre de problématiques à traiter, dont une intitulée *« Climat de travail et risques psychosociaux ».* De fait, elle a déployé un certain nombre de groupes de travail paritaires dans le cadre d'une démarche de restauration du dialogue social.

Pour la plupart des organisations syndicales, la problématique liée aux risques psychosociaux renvoie surtout au stress professionnel et au harcèlement au travail, et par extension, le management en serait la cause principale. Par conséquent, c'est moins la réduction du stress au travail qu'elles demandent que la mise en œuvre de procédures de contrôle des comportements managériaux. Néanmoins, Lille Métropole n'avait ni envie de stigmatiser la problématique sur les managers ou sur les agents ni de sombrer dans l'accusation ou les reproches de l'un envers l'autre. Aussi a-t-elle pris la décision de travailler sur les situations de travail.

La thématique qui nous réunit aujourd'hui est complexe, parce que les risques psychosociaux ont des origines multifactorielles qu'il est délicat d'appréhender à travers des approches linéaires. De surcroît, depuis trois ou quatre ans, la littérature et les débats relatifs aux risques psychosociaux se sont développés, portant des approches différentes qui créent une forme de flou. En effet, chacune d'elles porte une facette de la vérité. Par quel bout, en conséquence, aborder la problématique des risques psychosociaux ? Pour information, Lille Métropole, il y a quelques années, avait lancé une grande enquête qui, si elle avait permis d'établir des constats, n'avait abouti à aucune action.

La problématique liée aux risques psychosociaux est également complexe à traiter car elle exige la factualisation de ces derniers, ce qui pose la question des indicateurs à développer et à suivre. Aussi est-il nécessaire de faire des choix. Lorsque nous nous sommes posé la question des indicateurs de risques psychosociaux, nous nous sommes d'abord interrogés sur les données disponibles. A cette occasion, force avait été de constater qu'aucune donnée ou plutôt qu'aucun système de données structuré n'était disponible, car n'ayant jamais été envisagé à cette fin. De surcroît, quel système d'information automatisé déployer pour les traiter ? Par le passé en effet, ces indicateurs étaient déterminés manuellement.

Lille Métropole collabore, dans le cadre de sa démarche et à la demande des organisations syndicales, avec la médecine du travail. Les médecins du travail, toutefois, ne sont pas formés à la problématique des risques psychosociaux et des indicateurs afférents. Comment les capter pour mettre en évidence un phénomène spécifique et anticiper un certain nombre de problématiques ? Cette question est centrale. En effet, ce ne sont pas tant les chiffres qui ont de l'intérêt que leur croisement avec les politiques menées et le contexte

rencontré. Ainsi, le taux d'absentéisme ne présente aucun intérêt s'il n'est pas examiné à l'aune de la politique RH ou du contexte organisationnel.

.III Genèse de la démarche des Hauts-de-Seine

Jean-François LEMMET

Le Conseil Général des Hauts-de-Seine emploie 6 500 agents et regroupe 170 métiers. J'y occupe la fonction de DGA en charge des ressources humaines. Je suis également Président de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines des Territoires (ANDRHDT), qui présente la spécificité d'être une association à but professionnel.

Aucune démarche n'est transposable d'une collectivité à l'autre, puisqu'il convient de tenir compte de facteurs culturels, contextuels et historiques. L'Association, il y a un peu plus d'un an, avait organisé un colloque similaire à celui du jour, pour faciliter les échanges et recueillir des points de vue différents. Ses membres peuvent accéder à une structure disponible 24 heures / 24 dédiée aux risques psychosociaux auxquels les professionnels des RH sont exposés. En complément, l'Association conduit actuellement des réflexions sur l'accueil des nouvelles générations et les relations intergénérationnelles, qui peuvent être à la source de tensions.

Par ailleurs, les Hauts-de-Seine se sont saisis de la problématique des risques psychosociaux depuis une dizaine d'années. A cette époque, je recevais des agents en difficulté et je ne savais pas comment les aider. Aussi avais-je sensibilisé la Direction à cette question de société, ce qui avait donné lieu à la constitution, avec l'accord des représentants du personnel, d'un dispositif de prise en compte des risques psychosociaux, à savoir l'espace conseil orientation professionnelle, où chacun peut se rendre sans rendre de compte à personne.

Les risques psychosociaux sont notamment nés du développement des moyens d'informations, de l'accueil de publics toujours plus difficiles ou des difficultés croissantes inhérentes au métier de manager. Le management de proximité doit pouvoir redonner du sens aux équipes qu'il chapeaute. Le dispositif mis en place présente l'avantage d'apporter des réponses professionnelles et de consacrer au suivi des situations problématiques le temps nécessaire. Il a pour objectif d'identifier des risques, de leur apporter des solutions et de capter des signaux d'alerte.

Par ailleurs, le Conseil Général des Hauts-de-Seine s'est investi dans le Document Unique. Les travaux associés ont été engagés en lien très étroit avec la médecine du travail et le service Hygiène et Sécurité. Le Conseil Général a beaucoup investi dans l'information et dans la formation. Ainsi, trois conférences dédiées aux risques psychosociaux ont été organisées à l'attention de tous. La première a permis de sensibiliser un certain nombre de personnes aux risques psychosociaux. Chaque année de plus, un forum des agents est organisé. L'un d'eux a donné lieu à l'organisation d'une conférence dédiée aux risques psychosociaux. Le Directeur Général, de surcroît, s'est attaché à sensibiliser les différents directeurs à ces derniers, à travers l'organisation d'une conférence animée par un intervenant extérieur. En effet, il n'était pas envisageable d'en confier la charge à la DRH, également concernée par les risques psychosociaux.

Aujourd'hui, les organisations syndicales reconnaissent le travail qui a été réalisé et orientent les agents en difficulté vers les dispositifs créés. Le Conseil Général, enfin, a institué une réunion mensuelle dédiée à l'examen de l'ensemble des difficultés rencontrées par les salariés.

.IV Présentation du projet de la ville de Lyon

Dominique DECLERCK

Je travaille au sein de la Direction des Ressources Humaines de la ville de Lyon, où j'ai la charge de la Direction environnement du travail et relations sociales, qui regroupe tous les acteurs de la prévention (HSCT, ergonomes, médecins de prévention, travailleurs sociaux) et qui chapeaute les problématiques liées à l'insertion des travailleurs handicapés et aux relations syndicales.

La prévention des risques psychosociaux est une entreprise de démystification et de restauration du management. Cette démarche doit être portée par les élus et doit permettre au management de retrouver sa place ou de la conforter. Pour cela, la ville a retenu la méthode de l'ANACT, qui est centrée sur le travail comme l'a rappelé l'un des précédents intervenants.

Un manager est une personne qui demande aux autres de faire un certain nombre de choses. S'occupe-t-il des effets de ses demandes ? Se préoccupe-t-il de la manière dont elles sont satisfaites ? Répondre à ces questions permet d'engager une démarche de prévention. De surcroît, le cadre, finalement, est un « ouvrier comme les autres ».

Comme évoqué précédemment, la ville de Lyon a choisi de recourir à la méthode dite des tensions de l'ANACT. En effet, les tensions au travail sont inévitables. Or qui est le mieux placé pour parler de son travail qu'un agent de terrain ? Ainsi, il est impossible de prévenir les risques, qu'ils soient psychosociaux ou physiques, en faisant l'économie de la parole des intéressés. Aussi est-il indispensable, dans les groupes de travail, d'intégrer la parole du « travail ».

La ville de Lyon a décidé de constituer des groupes locaux de prévention se composant d'opérateurs volontaires, encadrés par des moniteurs formés à la prévention en général et à la prévention des risques psychosociaux en particulier. Ils étudieront des situations-tests ou révélatrices. En effet, il serait vain de constituer un groupe de travail au sein de l'ensemble des groupes scolaires de la ville de Lyon par exemple.

En parallèle, comment doter les cadres d'outils leur permettant d'analyser ce qui se joue dans le travail ? *Quid* de l'articulation entre les élus et l'administration ? En matière de prévention primaire, sont prioritairement formés des « moniteurs d'auto-école », pour reprendre une expression de l'ANACT. En effet, il n'est pas envisageable de faire appel à un prestataire externe pour analyser la situation et construire le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels. *A contrario*, il est indispensable que les ressources internes s'approprient ce dernier et s'inscrivent dans une démarche de prévention continuelle. Quoi qu'il en soit, l'objectif est de veiller à ce que le travail ne produise pas des tensions insupportables.

En matière de prévention secondaire, les policiers ont par exemple participé à des entretiens de débriefing pour éviter que se reproduisent certains incidents. A la demande des organisations syndicales de plus, une cellule Santé et Egalité au Travail a été mise en place. Elle est ouverte aux personnes se sentant en difficulté

dans leur travail. En prévention, la première des choses est de s'attacher à supprimer le risque à la source, ce qui exige la mise en œuvre de mesures conservatoires parfois difficiles pour les uns et les autres.

Au début du mois de janvier, trois directeurs volontaires travailleront avec la Direction Générale et les managers à la mise en œuvre d'une organisation qui ne produit pas d'injonctions paradoxales et qui n'aboutit pas à des situations de travail empêchées. Il est en effet désormais temps d'adopter des modes de conduite qui ne créent pas de risques.

Michel FORESTIER

Je vous remercie. Je laisse la parole à Henri Hammiche.

.V Plan de prévention des risques psychosociaux de Lille Métropole

Henri HAMMICHE

Lille Métropole a constitué un groupe de travail paritaire dédié à la construction d'un plan de prévention des risques psychosociaux, lequel a été validé par le CHS en juin 2011. La première étape de ce travail a été de présenter aux partenaires sociaux ce qui se faisait déjà sur le sujet. En 2000 ainsi, un service appelé Management avait été mis en place afin d'aider l'encadrement à prendre en charge toutes les problématiques en lien avec la gestion des ressources humaines. Pendant une dizaine d'années de fait, les actions engagées relevaient de la prévention secondaire et tertiaire, mais pas de la prévention primaire.

Initialement, Lille Métropole envisageait de bâtir son plan de prévention en définissant, en face des problématiques de préventions primaire, secondaire et tertiaire, des actions à engager. *In fine*, elle a opté pour un découpage différent. Au gré de ses travaux, elle a constaté que les risques psychosociaux avaient déjà été approchés depuis les années 2000, sans qu'ils soient identifiés comme tels. Pour rappel, c'est la loi de modernisation sociale qui, en faisant référence à la lutte contre le harcèlement moral, a fait émerger la problématique des risques psychosociaux. Depuis lors, les choses ont évolué et elle n'est presque plus évoquée.

L'une des difficultés majeures était de bâtir un plan de prévention faisant consensus. Certaines organisations syndicales, par exemple, ne souhaitaient pas qu'il soit réalisé en interne mais confié à un organisme extérieur. Quoi qu'il en soit, il a été indispensable, pour lever les difficultés, de faire preuve de courage et, à un moment donné, de se lancer.

Le plan de prévention des risques psychosociaux de Lille Métropole définit 44 actions réparties entre trois volets. D'une durée de trois ans, il a été élaboré au sein de la DRH, par le service Conditions de Travail et Politiques sociales. Dès le départ, nous avions décidé de ne pas en confier la réalisation au médecin du travail ou aux préventeurs mais d'en faire un « objet » à part. En effet, les connaissances disponibles étaient encore trop lacunaires et il convenait de veiller à ce que le sujet ne soit pas « « surmédicalisé » ou « sursécuritisé ».

Lille Métropole a ainsi pris le parti d'isoler la question des risques psychosociaux et d'engager de premières réflexions avant, éventuellement, de la réintégrer à la problématique plus globale de la santé et de la sécurité à travers le Document Unique.

Lille Métropole a pris le parti d'isoler la question des risques psychosociaux et d'engager de premières réflexions avant, éventuellement, de la réintégrer à la problématique plus globale de la santé et de la sécurité à travers le Document Unique.

Le plan de prévention des risques psychosociaux s'est articulé autour d'un acteur important, à savoir le médecin du travail. En effet, il vise notamment la préservation de la santé des agents. Il a été élaboré à partir des dispositions existantes permettant d'en envisager la mise en œuvre sur des bases solides :

- des dispositifs de soutien, d'aide et de conseil disponibles auprès de la DRH ;
- des politiques de formation ambitieuses et volontaristes ;
- une attention particulière portée aux conditions de travail des agents ;
- une volonté de faire preuve d'une vigilance accrue sur les problématiques de santé et de sécurité.

Le plan de prévention tient compte de la problématique des risques psychosociaux à plusieurs niveaux : la personne, le collectif, les activités, le lieu de travail et le trouble identifié. Cela étant, il convient de rappeler qu'un trouble psychosocial n'est pas forcément en lien avec le travail, ce qui pose une difficulté supplémentaire. Il poursuit les objectifs suivants :

- permettre aux agents et aux encadrants de solliciter les bonnes ressources en cas de besoin ;

- fournir aux encadrants les outils leur permettant de repérer les situations problématiques visibles et moins visibles et d'agir ;

- anticiper et mettre en place les mesures pour prévenir les risques psychosociaux le plus en amont possible et accompagner les agents y ayant été exposés.

Le plan de prévention des risques psychosociaux défini est fortement axé sur la formation et la communication. Il prévoit notamment la formation des encadrants à tous les niveaux hiérarchiques, la formation et la sensibilisation des agents et la formation de la DRH, des ACMO et des partenaires sociaux. Il est décliné en 41 actions rangées en 12 catégories et articulées autour de trois axes, à savoir :

- *« prévenir et limiter les situations à risques »* ;
- *« agir et accompagner en cas de situations supposées ou avérées »* ;
- *« piloter et communiquer : mettre en place des indicateurs de vigilance et de pilotage »*.

Ont été identifiées, avec les partenaires sociaux, des actions à mettre en place au sein de chacune des catégories définies. A titre d'exemple, il a été décidé d'agir sur les déterminants du travail. Pour cela, la DRH a mis en place le service Pilotage et politiques RH qui accompagne sur le plan organisationnel les services exposés à des problématiques en lien avec les risques psychosociaux.

Enfin, Lille Métropole est en train de mettre en place une charte de la confidentialité, laquelle a donné lieu à des discussions animées avec les partenaires sociaux et d'achever la communication dédiée à la mise en œuvre du plan de prévention des risques psychosociaux.

.VI Présentation de l'espace conseil orientation professionnelle des Hauts-de-Seine

Anne LE GUEN

L'espace conseil orientation professionnelle des Hauts-de-Seine a été déployé en 2003. Avant d'en prendre la responsabilité, j'étais consultante en management et en développement des ressources humaines, principalement au sein du secteur public au cours des dernières années. En rejoignant le Conseil Général des Hauts-de-Seine en 2003, j'étais consciente du fait que les services RH, les organisations syndicales ou les dispositifs de mobilité interne étaient démunis face à certaines demandes, émanant par exemple de personnes ne parvenant pas, après plusieurs tentatives, à bénéficier d'une mobilité interne. De fait, il était nécessaire de créer un espace neutre, soucieux de la confidentialité et dénué de toute dimension hiérarchique.

J'ai passé les 18 premiers mois suivant mon arrivée à conduire des entretiens avec les agents, afin d'identifier leurs demandes. Ces dernières concernaient les problématiques suivantes :

- le projet professionnel ;
- le contexte professionnel dégradé ;
- l'accompagnement à la définition de l'évolution professionnelle ;
- les difficultés à l'idée de passer un concours ;
- le reclassement à des fonctions administratives pour des raisons médicales ;
- des difficultés sociales liées au logement, au surendettement ou au divorce ;
- des pathologies diverses.

L'espace conseil orientation professionnelle, qui accueille deux personnes, travaille à l'élaboration de solutions répondant aux demandes des agents, en collaboration avec les services RH, les médecins du travail et une psychologue clinicienne. Il propose aux managers et aux agents un accompagnement d'une durée de 12 à 18 mois. Dans ce cadre, je me déplace sur les sites pour interroger les agents et leurs managers sur leur travail et leurs besoins et pour mesurer la pertinence des fiches de poste validées par la médecine du travail.

Par ailleurs, nombre de personnes viennent à ma rencontre pour évoquer leur souhait de mobilité interne. Elles se demandent parfois pourquoi leurs demandes ne sont jamais prises en compte en dépit des différentes commissions organisées. Un groupe d'appui aux agents a été mis en place à leur attention. Il se compose du médecin du travail, de la directrice des activités sociales, de la DRH et de la psychologue clinicienne et a pour objectif de définir les champs et *timings* d'intervention de chacun des acteurs. Dans ce cadre par exemple, j'ai la charge de la réalisation de missions de *coaching*, afin d'accompagner les agents en difficulté. Il ne ferait aucun sens que je m'occupe de problématiques médicales par exemple, car elles n'entrent pas dans mes prérogatives.

Michel FORESTIER

Je vous remercie pour cette intervention.

Débats

Isabelle MOREL, chargée des questions sociales en Ile-de-France

Comment gérez-vous les risques psychosociaux auxquels sont exposés les agents des collèges ? Comme les agents des lycées en effet, ils sont soumis à une double-hiérarchie.

Anne LE GUEN

Le Conseil Général des Hauts-de-Seine a dédié six personnes aux ATTE, afin de gérer leurs mobilités et les tensions qui peuvent les opposer aux gestionnaires. Des interlocuteurs ont été nommés au sein chaque collège, afin de travailler sur la formation, la mobilité interne et la médiation. Cette démarche, si elle n'est pas parfaite, est déroulée en concertation avec les services internes RH du Conseil Général des Hauts-de-Seine.

Henri JACOT, Personnalité qualifiée au CNO

Les risques psychosociaux doivent-ils être traités dans le cadre du Document Unique d'Evaluation ou pas ? Le terme de « risques » est-il approprié ? En effet, le risque renvoie à la probabilité d'occurrence d'un dommage en fonction d'une exposition à un danger.

Anne LE GUEN

A mon sens, le Document Unique représente l'avenir. C'est à partir des fiches de poste définies et en fonction des informations apportées par les personnes de terrain que l'accompagnement doit être déterminé. Le Document Unique constitue, pour cela, une porte d'entrée intéressante.

Henri HAMMICHE

Je suis plus réservé sur le Document Unique que ma collègue, même s'il présente l'avantage d'être un écrit. Au sein de Lille Métropole, c'est l'expression « troubles psychosociaux » qui est utilisée, puisqu'elle renvoie à un fait avéré.

De la salle

La gestion d'un trouble renvoie déjà à une action de prévention secondaire. Pour agir en prévention primaire, il convient de faire référence à un risque.

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Le Document Unique d'Evaluation des Risques, initialement, s'inscrivait dans un processus original, puisqu'il n'apportait pas de grande contrainte. Il s'agissait d'un cadre à l'intérieur duquel chacun pouvait inscrire sa

propre démarche de prévention et d'évaluation des risques. Il doit être considéré comme un outil de travail et adapté aux organisations en fonction de leurs problématiques.

De la salle

Je suis médecin prévention au sein du centre de gestion du Doubs. Au cours de la matinée, les intervenants ont fait référence à des salariés et pas à des agents. Ils n'ont que peu fait état du travail dans le champ public. Or la problématique du sens de l'action publique est à la source la plupart des interrogations des agents sur leur travail.

Anne LE GUEN

Il est possible, dans le Document Unique, de traiter un certain nombre de problématiques, dont celle liée à l'agression des agents par des usagers. En la matière, les préconisations renvoient à la réalisation de fiches d'agression, à l'aménagement de moments d'échanges et à la dispense de formations à l'accueil. Par-delà cette référence, lorsque je reçois une auxiliaire de puériculture qui ne se sent pas bien dans son travail, je lui demande de décrire sa situation à travers des mots, mais également à travers des gestes. Quoi qu'il en soit, il est indispensable de parler de la réalité concrète du travail, la perte de sens alimentant le désengagement.

Henri HAMMICHE

Que dire de la problématique évoquée ? A mon sens, elle va être abordée par Emmanuel ABORD DE CHATILLON par la suite. J'aime à penser qu'il existe des situations dans lesquelles les hommes et les femmes au travail se retrouvent.

Philippe BOUVIER, élu CGT, membre du CHSCT de la ville de Vénissieux

Il est regrettable que les organisateurs de la manifestation n'aient demandé à aucun élu politique et à aucun syndicaliste de prendre la parole aujourd'hui. Je déplore également l'emploi, depuis le début de cette manifestation, de nombreux termes anglais.

Au-delà de ces remarques préliminaires, force est de constater que la parole des syndicats, des salariés et des IRP est de plus en plus souvent remise en question, ce qui constitue une problématique majeure. Au sein de ma collectivité, c'est la forte mobilisation des salariés, à travers le lancement d'actions syndicales et l'engagement d'expertises qui ont permis de sortir des conflits. Ainsi, les crises n'ont été résolues qu'en rendant la parole aux agents.

Henri HAMMICHE

La place des partenaires sociaux dans le dispositif de prévention des risques psychosociaux est, comme vous l'avez dit, centrale. Je crois en la force d'un travail de collaboration entre tous les acteurs - dont les organisations syndicales -, pour aborder et traiter la problématique des risques psychosociaux. Enfin, les

salariés ou les agents doivent être placés au centre des débats, la gestion des risques psychosociaux renvoyant d'abord à l'homme au travail.

Anne LE GUEN

Les organisations syndicales sont extrêmement importantes dans le secteur public. Je travaille directement avec ces dernières, lesquelles conseillent à des agents de venir me rencontrer. Lorsque des situations de travail commencent à être très tendues, un travail commun peut être engagé pour veiller à ce que l'organisation concernée continue à délivrer un service public. Plus globalement toutefois, se pose la question du respect des champs d'intervention des différents acteurs.

De la salle

Au sein de l'espace conseil orientation professionnelle, les agents sont reçus en toute confidentialité. Sous quelle forme proposez-vous un retour sur leurs situations au management ?

Anne LE GUEN

Il est hors de question que les éléments qui concourent à diagnostiquer une situation difficile soient communiqués. Mon travail porte donc sur la mise en œuvre d'un plan d'action permettant à une personne de revenir au travail dans de bonnes conditions. En la matière, je pilote la démarche avec le manager concerné. Encore une fois, le management n'a aucun retour sur la situation personnelle de ses agents et mon objectif est de parvenir à concilier les besoins des chefs de services avec les contraintes des agents placés sous leur responsabilité.

La place des différents acteurs et leur rôle dans une démarche de prévention des RPS

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Maître de conférences Université de Savoie : la place des différents acteurs et leur rôle dans une démarche de prévention des RPS

William DAB

Professeur à la chaire sécurité et santé au travail du CNAM : le rôle des managers et le référentiel de leurs compétences pour prévenir les RPS

Michel FORESTIER

Après la pause de l'après-midi, Lyna Quemener et Nadim Fares viendront à la tribune pour évoquer l'offre de services du CNFPT et les possibilités de financement d'actions de prévention des risques psychosociaux dans les collectivités offertes par le Fonds National de Prévention (FNP).

.I Qualité et organisation du travail

William DAB

Le département dont j'ai la charge forme des professionnels de l'évaluation et de la gestion des risques pour la santé au travail, en prenant en compte l'ensemble des situations dangereuses. Je préside également l'Observatoire de la Santé au Travail du Groupe La Poste, premier employeur de France, qui conduit des études de grande envergure sur le stress au travail.

Enfin, je me réjouis du rapprochement qui est en train de s'opérer entre le Réseau Francophone de Formation en Santé au Travail (RFFST) et le CNFPT. En effet, le Président de ce dernier a déposé une demande d'adhésion officielle au réseau précité.

Contexte

Les interventions de la matinée ont démontré que la définition des problèmes psychosociaux, leurs causes, l'articulation entre dimension individuelle et collective et la manière de préparer les actions de prévention avaient atteint un niveau de maturité inédit. L'ANACT a, dans ce domaine, une grande responsabilité. En effet, c'est autour de ses outils que les travaux du RFFST ont été organisés.

Le travail

La situation n'est pas aussi nouvelle qu'on le dit. En latin en effet, le terme *tripalium*, qui est à l'origine du mot travail, renvoie à un instrument de torture. L'évolution des processus de travail, de la même manière, ne constitue pas une nouveauté, puisqu'elle s'inscrit dans un mouvement permanent.

Néanmoins, le contexte actuel est marqué par quelques nouveautés, comme la prise de conscience du fait que des situations de travail pouvaient tuer des individus « à petit feu ». Il y a encore 15 ans, nous pensions que la France possédait le meilleur système de prévention des risques professionnels du monde, puisqu'elle comptait le plus grand nombre de médecins du travail. L'exemple de l'amiante a profondément remis en cause cette idée.

Le travail change, comme il l'a toujours fait. Toutefois, les évolutions technologiques, la globalisation et l'internalisation des modes de production ont induit une intensification du travail et une demande de qualification accrue. De fait, ce n'est pas tant le changement qui constitue une nouveauté que son rythme.

Au sein de nos écoles, l'enseignement du management et de la gestion a abandonné une tradition humaniste, introduisant des systèmes de quantification destinés à mettre les dispositifs de production de biens et de services sous tension. De ce fait, les indicateurs se sont parfois substitués aux hommes. Bien évidemment, ces derniers ont fini par se révolter. C'est la raison pour laquelle il est primordial de retrouver le sens humain du travail.

Enfin, il existe une véritable demande de démocratie et de participation, laquelle entre en tension avec le nécessaire exercice de l'autorité, dont la légitimité s'est amoindrie. Ainsi, les personnes faisant autorité doivent gagner celle-ci chaque jour, ce qui constitue probablement la plus importante des nouveautés.

Eléments de littérature

La littérature consacrée aux risques psychosociaux est considérable. Le rapport rendu par Pénicaud, Lachman et Larose, rédigé par une DRH de Danone, un industriel travaillant au sein de Schneider et un représentant de la CGT membre du Conseil Economique et Social, est le plus abouti. Il stipule : *« La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers. Elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'Entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'Entreprise. Son rôle d'écoute, de médiation, de fabricant de sens est donc fondamental ».*

Selon Pénicaud, la mesure induit les comportements. A titre personnel, je suis quantitativiste. Cela étant, je collabore étroitement avec Yves Clos dans la gestion des risques psychosociaux du CNAM, organisation qui est soumise à une profonde évolution, laquelle induit une tension très forte. Cette dernière se gère à l'aide d'outils quantitatifs et qualitatifs. Lorsque je travaillais au Ministère de la Santé, il avait été décidé de demander aux cliniciens des hôpitaux d'interroger les malades en postopératoire, trois fois par jour, sur leur niveau de douleur et de le noter de 1 à 10. Cette mesure, extrêmement intéressante, avait permis de dé diaboliser l'utilisation de la morphine, qui faisait alors l'objet d'un tabou médical.

Si la mesure est un appauvrissement de la réalité, elle est indispensable, puisqu'elle aide à produire un diagnostic. L'indicateur idéal n'existe pas. Au sein du Groupe La Poste d'ailleurs, ce sont les données disponibles qui sont utilisées, et notamment celles liées à l'absentéisme. En effet, elles démontrent que les réorganisations, au sein de certains services, ont des impacts considérables sur l'absentéisme, quand ce n'est pas le cas au sein d'autres services.

Pénicaud stipule également : *« Il faut inscrire les évaluations dans la durée. Une seule évaluation ne suffit pas. Il faut mettre en place des outils suffisamment simples et robustes pour être réutilisés à intervalles*

réguliers. Enfin, nous recommandons aux entreprises de faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impacts humains ». Par conséquent, la priorité doit être portée sur le partage des expériences et l'expérimentation. Un référentiel des compétences est disponible sur le site du RFFST, lequel est en train de l'adapter au travail public.

Le stress en question

Le stress est un phénomène « normal ». Il n'y a pas de stress nul. Toutefois, certaines formes de stress ou certains niveaux de stress peuvent devenir « toxiques », du fait :

- de la vulnérabilité des personnes ;
- d'une exposition durable ;
- d'une exposition cumulée ;
- de l'utilisation délibérée du stress en tant qu'outil de changement ;
- de l'existence de situations de travail éminemment perverses.

Posture managériale

La notion de posture managériale est longuement développée sur le site du RFFST. Elle a été traitée par des textes collectifs, rédigés par des personnes d'horizons très divers. Elle porte un certain nombre de postulats.

- Le management peut être bénéfique. Il peut toutefois devenir toxique. Les managers de proximité, aujourd'hui, comptent parmi les plus stressés, puisqu'ils jouent le rôle d'interface entre les salariés de terrain et leur propre encadrement. Aussi convient-il de les déculpabiliser.

- Il est possible de concilier la production et l'homme, ainsi que l'exigence et l'empathie.

- Le manager a un rôle de modèle. Ainsi, un manager qui néglige sa santé aura du mal à l'intégrer dans l'exercice de ses fonctions de management.

- Le manager est garant d'un certain nombre de valeurs, parmi lesquelles figure la confiance. Or la plupart des difficultés naissent d'un manque de confiance. Le manager est également le garant du sens, de l'appartenance, de la cohérence et de la justice. En effet, il est indispensable de donner du sens aux actions et aux décisions, sous peine de créer les conditions de l'émergence du découragement.

- La santé n'est pas uniquement l'affaire des médecins.

- Chaque manager du secteur public doit veiller à ce que ses collaborateurs soient fiers de leur travail, quels que soient leurs niveaux de responsabilité et jouer un rôle de réducteur d'incertitude. D'ailleurs, la perte de confiance résulte souvent d'une incertitude trop grande. Les « stresseurs », dans leur très grande majorité, se trouvent souvent à 5 mètres des postes de travail. Ce qui créé le stress et le mal-être des agents se trouve donc la plupart du temps dans leur entourage immédiat (procédures de travail).

Enfin, comme l'a dit le docteur Albert Schweitzer*, « l'exemple n'est pas le meilleur moyen d'avoir une action sur autrui : c'est le seul »*

Michel FORESTIER

La présentation de William Dab appelle-t-elle des commentaires ou des remarques ?

Michel MOSSARD, consultant

Les managers de proximité comptent parmi les populations les plus en difficulté aujourd'hui. Les actions de prévention des risques psychosociaux ne peuvent qu'être collectives, sous peine de submerger encore davantage l'encadrement sous des prescriptions. Enfin, l'encadrement de proximité et l'encadrement intermédiaire, encore une fois, constituent une population en grande souffrance.

William DAB

Absolument. Il convient de veiller à ne pas reporter la responsabilité de l'organisation de la gestion des risques psychosociaux sur les managers de proximité. Lachman, dans son rapport, précise d'ailleurs que tout doit partir de la tête de l'organisation. En conséquence, le plus haut niveau de l'organisation doit rappeler que la gestion des risques psychosociaux est l'affaire de tous.

De la salle

Médecin du travail, j'ai pour habitude de dire que je soigne le travail. Chaque agent est acteur de sa santé. Le droit de retrait, d'ailleurs, est là pour cela.

Michèle CROS

Le centre de gestion de l'Isère a émis une alerte concernant la disparition de syndicats. En effet, le Préfet a déclaré que 190 d'entre eux étaient obsolètes. Il va falloir attendre « qu'il y ait un CEVESO par MISE Personnel » pour que les préfets en tiennent compte, ce qui est regrettable. Or le mal-être des élus, dans l'intervalle, se diffuse auprès des agents des collectivités territoriales.

William DAB

Du début à la fin, la vie n'est que changement. Aussi les individus n'y sont-ils pas par nature opposés. En revanche, c'est l'incertitude qui pose problème. Les changements doivent être préparés et expliqués et les points d'incertitudes anticipés et levés. Les managers de proximité, dans ce domaine, doivent insister sur la nécessaire préparation de réponses aux questions qui ne manqueront pas de se poser. Ils doivent maîtriser l'incertitude, quand bien même les changements structurels ne manquent jamais de bousculer des habitudes. D'ailleurs, des dizaines de très bons projets de changement organisationnel ont été des échecs retentissants du fait de l'incertitude.

De la salle

La France compte 36 000 communes et de très nombreuses collectivités au sein desquelles les managers ne sont pas des fonctionnaires, mais des élus. Il serait pertinent de lancer des actions en direction de ces derniers, des associations locales de maires ou de l'association des maires de France. En effet, les élus sont demandeurs d'un meilleur accompagnement à la fonction d'employeur, demande qui n'a de cesse de progresser depuis des années. Enfin, les impacts de la réforme de l'intercommunalité sur les fonctionnaires n'ont pas été pris en compte.

William DAB

Les élus sont à la fonction publique ce que les actionnaires sont au secteur privé. Ils n'obtiendront pas les résultats souhaités s'ils ne s'intéressent pas à l'organisation fonctionnelle des procédures de travail. Je vous remercie pour votre attention.

.II Tous acteurs de la prévention

Invariants des démarches d'évaluation des risques psychosociaux

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Enseignant-chercheur au sein de l'Université de Savoie, je m'intéresse aux questions de santé et de sécurité depuis une vingtaine d'années. Je travaille la question de la prévention des risques psychosociaux depuis une dizaine d'années.

Mon laboratoire conduit actuellement un ensemble de recherche sur les problématiques de santé au travail. Ainsi, une équipe conduite par Céline Desmarais analyse la question de la motivation de service public et ses liens avec la santé au travail. De plus, et depuis maintenant trois ans, nous suivons un ensemble d'organisations pour comprendre les mécanismes de mise en œuvre des outils de prévention des risques psychosociaux et mesurer les critères d'efficacité de ces derniers. Deux de ces organisations appartiennent au service public.

Chaque organisation a envie d'agir dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux. En la matière, certains invariants apparaissent de manière systématique.

- Premièrement, toute organisation accueille, en son sein, des personnes en souffrance.

- Deuxièmement, les pratiques de management sont remises en cause de manière naturelle et systématique. Aussi convient-il d'en déterminer les origines. En la matière, se pose la question du parcours de formation des encadrants au management, hélas réduit à la portion congrue dans la fonction publique.

- Troisièmement, l'organisation du travail fait l'objet d'une remise en cause permanente.

- Quatrièmement, les agents forment des attentes très fortes en matière de prévention des risques psychosociaux.

La question des risques psychosociaux : une opportunité formidable

Les démarches de prévention des risques psychosociaux constituent, à mon sens, une opportunité (et je pense qu'il convient de les comprendre et de les travailler de ce point de vue) :

- de s'intéresser aux organisations du travail ;
- de s'interroger sur les objectifs et les moyens afférents ;
- d'élaborer des projets constructifs ;
- de questionner les collectifs de travail ;
- de parler du travail.

S'il est un thème qui peut réunir autour d'une table l'ensemble des acteurs (salariés, agents, partenaires sociaux, managers etc.), c'est bien la question des risques psychosociaux. En la matière toutefois, chacun doit s'en tenir à son périmètre d'intervention.

Risques psychosociaux

Quelle est la réalité que recouvrent les risques psychosociaux ? Les pathologies psychosociales recouvrent un certain nombre de notions. La première renvoie aux violences au travail, lesquelles, réelles, sont symboliques d'un durcissement des relations au travail. La deuxième concerne le harcèlement au travail, qu'il convient notamment de traiter d'un point de vue juridique. La troisième est relative à l'épuisement professionnel et pose la question suivante : *« Jusqu'où peut-on trop, ou trop mal, travailler » ?* La quatrième renvoie aux addictions, qui posent la question de la dépendance. En la matière, la distinction entre sphère privée et sphère professionnelle ne fait aucun sens. La dépendance au travail, de surcroît, est réelle et n'est pas négligeable. La dernière, enfin, concerne le stress. Cette notion est toutefois difficile à utiliser de manière opérante au sein des organisations, tant elle recouvre de trop nombreuses représentations individuelles et collectives.

Spécificités du service public

Les attentes spécifiques placées dans le service public sont les suivantes :

- **des organisations plus respectueuses des individus**

Les conditions d'exercice de la mission de service public des agents ont un impact fort sur leurs conditions de travail.

- **des organisations politiques**

La dimension politique du service public créé un niveau de complexité supplémentaire.

- **l'intensification du travail**

Au sein des organisations publiques, l'intensification du travail a notamment reposé sur les modalités de mise en œuvre du Nouveau Management Public (NMP), qui accroissent le climat de violence interpersonnelle. Désormais en effet, le service public doit passer du *« comment faire mieux avec autant ?»* au *« que faire en moins avec moins ?»*.

Positionnement théorique

Toute démarche de prévention ne peut faire l'économie d'une logique théorique. Le modèle de Karasek, ainsi, constitue un modèle répandu de compréhension des risques psychosociaux. Ce modèle est discuté et discutable. Il convient avant tout d'en utiliser un qui soit en accord avec les problèmes rencontrés et ce que l'on cherche à découvrir. Un modèle = un résultat.

L'exemple du Conseil Régional de la Haute-Savoie

L'implication du Conseil Régional de Haute-Savoie dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux a découlé de la volonté de l'équipe Santé au Travail, de la volonté politique de ses élus et de sa Direction et de la volonté du CHSCT et des représentants du personnel.

Démarche

Notre équipe de recherche a décidé de suivre l'organisation du Conseil Régional de Haute-Savoie sur une période de trois ans. Dans un premier temps, elle s'est lancée dans la réalisation, au printemps 2010, d'un pré diagnostic. Il s'est agit, dans ce cadre, d'analyser l'ensemble des documents disponibles, parmi lesquels le Document Unique. En mai 2010, les différents acteurs se sont accordés sur le constat dressé dans ce cadre.

Dans un deuxième temps, c'est-à-dire en septembre 2010, l'équipe de recherche a réalisé une cartographie de la situation réelle rencontrée au sein de chaque unité de travail, retenant comme variable de base de l'évaluation du niveau de santé l'épuisement professionnel. Sur cette base, elle s'est notamment intéressée aux éléments mobilisables au sein d'une unité de travail pour limiter l'émergence des pathologies psychosociales. En répondant à cette question, il a été possible d'identifier les secteurs connaissant les plus grandes difficultés, mais aussi les ressources que l'on pouvait mobiliser dans chacune de ces unités.

Dans un troisième temps et avant même que les résultats de l'étude soient disponibles, un groupe de réflexion a été lancé en janvier 2011 pour identifier les moyens de mobiliser ces ressources. Il s'est composé d'une trentaine d'acteurs (représentants du personnel, cadres, dirigeants etc.).

Le rapport final a été délivré en juin 2011. Il a été validé par l'ensemble des acteurs (direction, représentants des salariés etc.) en septembre 2011. En octobre 2011, un groupe de suivi a été mis en place. L'heure est désormais à la mise en œuvre des évolutions, dont un premier bilan sera dressé en mars 2012.

Au sein du Conseil Général de la Haute-Savoie, environ 50 % des 2 500 agents ont pris le temps de remplir le questionnaire qui leur avait été envoyé, acceptant d'y consacrer une cinquantaine de minutes.

Recommandations

Il existe toujours, derrière une action de prévention des risques, une idée d'humanisme et de responsabilité sociale. L'argumentation afférente au lancement d'une démarche de cette nature doit faire référence :

- à la qualité du service rendu ;
- à l'absentéisme ;
- à l'aspect financier ;
- à la mobilisation.

La conduite d'une démarche de prévention des risques psychosociaux prend du temps. Elle doit :

- revenir sur des éléments positifs comme la forte mobilisation et ne pas mettre systématiquement en avant des situations de souffrance ;

- reposer sur la mobilisation de ressources internes ;

- favoriser la valorisation des compétences internes ;

- avoir un caractère collectif, pluridisciplinaire, ambitieux et modeste.

Enfin et surtout, une telle démarche ne doit surtout pas décevoir les personnes y ayant participé.

Débats

Centre de gestion de l'Isère

Pourrions-nous disposer d'un exemplaire du questionnaire que vous avez utilisé au sein du Conseil Régional de Haute-Savoie ?

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Oui. En effet, il appartient au domaine public. S'il peut vous être utile enfin, n'oubliez pas qu'il a été adapté au contexte spécifique Conseil général de Haute-Savoie.

De la salle

Comment avez-vous pu concilier impératifs de production et mise en œuvre d'une démarche plus subjective ? Souvent en effet, les managers sont formés au suivi de données chiffrées et d'indicateurs quantitatifs.

Anne-Marie

Si la subjectivité existe, certaines données sont objectives. Ainsi, les taux d'absentéisme ou les taux d'arrêts maladie sont autant d'éléments objectifs qui peuvent servir une démarche de prévention des risques psychosociaux.

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

La démarche de prévention des risques psychosociaux est-elle adaptée aux modalités du Nouveau management public et notamment des modalités du management par objectifs? Bien évidemment, elle « heurte » l'organisation. C'est la raison pour laquelle il convient de convaincre les tenants du management, jusqu'au plus haut niveau, ce qui exige un déploiement d'énergie considérable. Aujourd'hui enfin, la Direction Générale est réellement désireuse de faire évoluer le management et l'organisation en tenant compte de la problématique des risques psychosociaux pour en faire une opportunité, de ce point de vue, la démarche est une réussite.

De la salle

Avez-vous une expérience de démarche de prévention des risques psychosociaux en amont d'une décision importante prise par une collectivité ?

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Pas en Haute-Savoie. Au sein d'une autre collectivité toutefois, l'heure est à la mise en œuvre de réductions d'effectifs. Dès le départ, les différents acteurs associés – élus, représentants syndicaux et agents de terrain – se sont interrogés sur ce à quoi il était possible de renoncer pour pallier la décroissance des moyens disponibles. Ainsi par exemple, le déneigement peut être limité à certaines zones au lieu d'être intégral. Il convient toutefois de l'expliquer clairement au personnel de voirie pour ne pas le maintenir dans l'incertitude. Renoncer à une partie des missions, pour un agent public, c'est porter atteinte à ce qu'est le travail et donc à l'identité professionnel des acteurs.

L'offre de services du CNFPT et les possibilités de financement d'actions de prévention des RPS dans les collectivités grâce au Fonds national de prévention (FNP)

Lyna QUEMENER
DGA chargée du développement de la formation CNFPT

Nadim FARES
Directeur du Fonds national de prévention - Caisse des dépôts

L'offre du CNFPT

Genèse de la démarche

Lyna QUEMENER

Le CNFPT a conduit une étude auprès des collectivités et des acteurs de la prévention des risques psychosociaux, afin de mieux cerner leurs attentes. En effet, la formation peut aider à bâtir des approches afférentes. Il y a un an, le CNFPT a engagé des réflexions sur le développement d'une offre en la matière, en examinant au préalable les offres disponibles sur le marché. Dans les faits, ces dernières concernent essentiellement la prévention tertiaire, concernant sur la gestion curative du stress et des situations de conflits.

Les délégations régionales du CNFPT ont été sollicitées par de nombreuses collectivités, désireuses de :

- traiter des situations difficiles ;
- prévenir certains écueils dans les changements organisationnels ;
- tenir davantage compte des impacts du management sur la santé au travail.

Le CNFPT a décidé de développer une offre de service public. La problématique étant complexe, son objectif est de proposer une approche globale, afin d'aider les employeurs à bâtir une démarche de préventions des risques psychosociaux de manière éclairée. Dans ce cadre, le CNFPT propose notamment la diffusion d'informations sur les risques psychosociaux. Le colloque du jour en est l'une des manifestations. Il peut être reproduit au sein d'autres régions et adapté à leurs spécificités locales. Il peut également être organisé à la demande.

Enfin, le CNFPT peut apporter des conseils aux collectivités et leur proposer un accompagnement.

Offre de formation

Faut-il pour autant renoncer à la mise à disposition de formations « catalogues » ? La réponse est bien évidemment négative. L'offre catalogue a été construite sur les demandes les plus fréquentes et illustre les domaines sur lesquels la formation peut agir. Grâce à sa large implantation territoriale nationale, le CNFPT a

pu construire une offre complète, en analysant la diversité des situations rencontrées, permettant de développer la complémentarité des acteurs et des approches.

En conséquence, le CNFPT a bâti huit formations en lien avec les risques psychosociaux :

- **une formation à destination des RH et des professionnels de la santé et de la sécurité au travail**

  L'objectif de cette formation, qui a une durée de deux jours, est de mieux appréhender les risques psychosociaux, de disposer de repères clés, de construire des outils et de disposer d'éléments de pré-diagnostic.

- **la formation *« Mettre en place ou participer à un dispositif de prévention des risques psychosociaux »***

  Opérationnelle et d'une durée de trois jours, elle permet de passer de l'état de lieux à la mise en œuvre d'actions concrètes.

- **la formation *« Intégrer les risques psychosociaux dans le Document Unique »***

  Cette formation sera bâtie avec l'ANACT et offrira aux personnes ayant à élaborer le document unique tous les éléments pour mieux appréhender et intégrer les RPS dans leur démarche de prévention.

- **la formation « *Prévenir les risques psychosociaux dans la conduite du changement »***

  Elle a pour objectif de donner aux acteurs du changement une vision globale de ce dernier et de leur permettre d'échanger sur leurs pratiques. En cela, elle doit leur permettre d'identifier des situation- clés, repérer des signaux d'alerte et des dysfonctionnements, prévenir et analyser les impacts humains des changements organisationnels.

- **la formation *« Manager en favorisant le bien-être au travail et prévenir les risques psychosociaux »***

  Son objectif est de donner aux managers une grille de lecture des risques psychosociaux, en les aidant à en identifier les causes organisationnelles et à se rapprocher des acteurs les plus pertinents en matière de prévention des risques psychosociaux. Comme le dit l'adage de fait, il n'est pas besoin d'être malade pour avoir envie d'être en bonne santé, nous pensons qu'un manager attentif à ses collaborateurs doit se préoccuper de sa santé au travail sans attendre de rencontrer des situations de crise.

- **la formation *« Définir le rôle des RH dans l'accompagnement des encadrants face aux risques psychosociaux »***

  Les services RH occupent une position délicate, puisqu'ils doivent jouer un rôle d'alerte, d'accompagnement et de sensibilisation. La formation en objet reposera sur des échanges d'expériences et permettra aux participants d'apprendre à repérer des situations critiques et à se positionner vis-à-vis des encadrants.

- **la formation *« Analyse a posteriori des évènements en lien avec les risques psychosociaux et les risques socio-organisationnels »***

  Elle s'adresse aux professionnels de la santé, mais également aux représentants du personnel. En effet, le recueil de confidences fait l'objet d'un processus délicat. Aussi convient-il d'apprendre à analyser les témoignages recueillis et à les resituer dans un cadre de prévention plus large.

- **la formation « *Prévention du harcèlement au travail »***

  Elle s'adresse aux professionnels de la santé, mais également aux représentants du personnel. C'est la seule formation catalogue que nous proposons dans le domaine de la prévention tertiaire, et répondant aux situations les plus fréquemment rencontrées dans ce domaine..

Conclusion

L'objectif des différentes formations qui viennent d'être évoquées est de vous apporter le juste niveau de connaissance, afin de vous permettre de vous saisir de la problématique des risques psychosociaux et de lancer des actions en regard. Nous avons revu notre pédagogie, pour qu'elle ne soit pas centrée sur l'acquisition de savoir, certes utile mais parfois insuffisante voire paralysante si on pense qu'il faut être expert du domaine pour commencer à agir. Nous ferons beaucoup appel dans nos formations aux analyses de pratiques, aux mises en situation et à l'utilisation d'outils pour accompagner l'action.

Nous nous sommes appuyés sur des experts pour élaborer cette offre, notamment William Dab qui est intervenu. Prochainement le CNFPT signera une convention avec l'ANACT qui nous apportera également son expertise. Grâce à son implantation nationale, le CNFPT sera en capacité d'adapter son offre de service à l'ensemble des problématiques locales.

De la salle

Les élus peuvent être intéressés par les offres de formation qui viennent d'être présentées. Or les offres du CNFPT n'adressent que le personnel.

Nadim FARES

La formation des élus est dispensée par le Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale. Ce dernier propose un module de formation dédiée à l'exercice de la fonction d'élu / employeur. Le CNFPT peut s'en rapprocher pour voir comment adapter les formations évoquées au public que constituent les élus.

Lyna QUEMENER

Le CNFPT est également en train d'élaborer une convention avec l'Association des Maires de France. Dans ce cadre, il peut organiser des colloques avec des associations d'élus.

De la salle

Pourriez-vous diffuser l'ingénierie de vos formations aux associations d'élus ?

Lyna QUEMENER

Absolument.

Présentation du Fonds National de Prévention de la Caisse des Dépôts

Quelques données

Nadim FARES

La Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales (CNRACL) a une double-compétence :

- payer vos pensions de retraite ;
- réparer les accidents de service et les accidents professionnels.

Chaque année pour information, 5 000 à 6 000 départs anticipés à la retraite surviennent pour cause d'invalidité. De 11 à 13 % de ces derniers sont directement imputables à l'activité professionnelle. Chaque année de plus, 3 000 Allocations Temporaires d'Invalidité (ATI) sont directement imputables à l'activité professionnelle. Enfin, la retraite anticipée pour cause d'invalidité peut équivaloir à 80 euros de pension de façon définitive jusqu'à la fin de la vie.

Fonds National de Prévention

Le Conseil d'Administration de la CNRACL a décidé de créer le Fonds National de Prévention, qui est dédié à la promotion de la politique de santé au travail dans les collectivités territoriales et les établissements publics de santé. En conséquence, il ne coute aucun centime à la collectivité, puisque son budget représente 0,1 % des cotisations CNRACL, soit 12 millions d'euros.

Le Fonds National de Prévention (FNP) poursuit trois missions :

- mettre à votre disposition une banque nationale de données ;
- vous apporter un appui financier, méthodologique et organisationnel ;
- mettre à votre disposition des recommandations d'actions et des guides pratiques.

Pour rappel, environ 500 000 agents territoriaux sont employés par 97 % des collectivités territoriales de moins de 350 agents. 94 % des collectivités territoriales recouvrent moins de 50 agents. Récemment, j'ai eu le maire d'une petite commune au téléphone, duquel dépendaient trois agents. Alors que lui incombe une obligation de résultats en matière de santé au travail, il ne peut jouer ce rôle sans le relais des centres de gestion.

La politique de santé au travail de la fonction publique est régie par l'accord du 20 novembre 2009, dont le premier axe fait référence à la conduite préalable d'une évaluation des risques, à laquelle les risques psychosociaux doivent être naturellement intégrés. En outre, la qualité du dialogue social est l'une des conditions de la réussite d'une démarche de santé au travail. Le second axe de la politique précitée renvoie aux risques psychosociaux quand son troisième axe concerne la professionnalisation des acteurs.

De fait, il convient de donner à l'élu / employeur les moyens de mener sa politique de santé au travail et d'y intégrer les risques psychosociaux, quitte à ce que ces derniers fassent ensuite l'objet d'une démarche dédiée. La professionnalisation des acteurs, pour sa part, doit être assurée par le CNFPT. Aussi le Président du CNFPT et le Président du FNP de la CNRACL, le 16 décembre, signeront-ils un accord dans ce sens.

Toutes les collectivités territoriales sont éligibles à une subvention du FNP à condition qu'elles soient affiliées à la CNR et à jour de leurs cotisations et qu'elles aient complété un cahier des charges qui, s'il a été simplifié, n'en demeure pas moins structurant. Les centres de gestion peuvent également les aider à constituer leur dossier. Afin de percevoir une subvention de plus, les élus doivent s'engager à conduire une démarche de santé au travail, laquelle doit avoir recueilli les avis favorables du CHSCT et du CTP.

A date, seules 40 % des collectivités territoriales ont conduit une démarche d'évaluation des risques, alors même que la loi afférente date de 1985 et qu'elle a été remise en avant en 2001. Les collectivités territoriales qui n'ont pas effectué d'évaluation des risques ne peuvent pas prétendre à une subvention. Le niveau des subventions accordées dépend de leur taille.

Concernant les risques psychosociaux, la subvention peut aller jusqu'à 100 000 euros, quelle que soit la taille de la collectivité, à condition que la démarche engagée soit partagée et pérenne, qu'elle soit déroulée sur trois ans et qu'elle soit déployée par une équipe pluridisciplinaire. Dans ce cadre, le calcul de la subvention repose sur la multiplication du budget en jour / homme par 160 euros, dans la limite de 100 000 euros.

Enfin, la subvention évoquée a pour objectif de payer le temps consacré au lancement de démarches de prévention des risques psychosociaux, voire le temps consacré au déploiement des formations associées. En revanche, elle n'a pas vocation à financer des actions de prévention tertiaire.

Clôture du colloque

Lyna QUEMENER

DGA chargée du développement de la formation CNFPT

Avant de lever la séance, je tenais à remercier la Délégation Régionale, sa directrice Géraldine Hakim et toute son équipe ainsi que tous ceux qui ont participé à l'organisation de cette journée, et notamment Sophie Dagorn, Anne Putot, Jean-Claude Ferrant, Fanny Dumont, les équipes du CNFPT qui ont travaillé sur l'offre de service, ainsi que les différents intervenants qui se sont succédés.

Nous souhaitons dans ce colloque varier les témoignages, ce qui a pu limiter les temps d'échange. Cela étant, des rencontres offrant plus d'interactivité seront organisées. Enfin, je vous invite à vous rapprocher des délégations régionales du CNFPT. Ce sont des équipes compétentes, engagées, porteuses des valeurs du service public local. Elles sont à votre écoute et seront à vos côtés pour vous accompagner dans vos projets et dans le développement et le déploiement d'actions de formation véritablement adaptées à vos besoins.