

GUIDE-OUTIL

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



**À DESTINATION
DES COLLECTIVITÉS
DE TAILLE MODESTE**



CNRACL

La retraite des fonctionnaires
territoriaux et hospitaliers

PRÉVENTION

Vous êtes employeur public territorial avec moins de 50 agents, assistant de prévention, directeur des services dans une structure de cette taille ou tout simplement intéressés par la prévention concrète des risques psychosociaux (RPS) ?

Des agents expriment une charge de travail trop conséquente ?
D'être exposés aux récriminations fréquentes d'usagers ?
De ne pas disposer de consignes assez claires dans l'exécution de leurs tâches ?

“ Les risques psychosociaux au travail, sont entendus comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental⁽¹⁾. ”

Si vous estimez que mener une démarche de prévention des RPS est complexe ou si vous vous posez des questions pour structurer votre démarche, ce guide est fait pour vous.

Il a vocation à vous aider à vous familiariser pas-à-pas avec quelques concepts utiles pour agir efficacement auprès des agents territoriaux.

Il est le fruit de l'expérience développée depuis plus de 20 ans par le Fonds national de prévention (FNP) de la CNRACL, matérialisée notamment par l'accompagnement de près de 11 000 employeurs dont plus de 200 employeurs territoriaux au titre de la prévention des risques psychosociaux, y compris les plus modestes en taille, et d'une expertise spécifique sur cette thématique.

⁽¹⁾ Source : Michel Gollac et Marceline Bodier (Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail du 11 avril 2011)

Prolongeant ainsi les travaux de son Comité scientifique et technique, le FNP a organisé un colloque⁽²⁾, dès 2013, en réunissant des experts tels Boris Cyrulnik ou Robert Lafore (IEP de Bordeaux), et faisant suite à une étude spécifique portant sur les RPS dans la Fonction publique menée en partenariat avec l'IEP de Bordeaux, avant de déployer un projet de recherche-actions spécifique sur la prévention des risques psychosociaux entre 2014 et 2017⁽³⁾.



Ce guide n'a pas vocation à se substituer à la documentation disponible sur le sujet des RPS (cf. [pour aller plus loin](#)). Il vient la compléter et apporter un regard différent et opérationnel : celui qu'il vous faudra adopter pour accompagner votre communauté professionnelle de taille modeste dans une démarche d'amélioration de ses conditions de travail, avec un double objectif :

RENDRE POSSIBLE CE QUI EST OBLIGATOIRE :

En se posant des questions simples et en apportant des réponses concrètes ; loin de tout discours d'expert, la prévention des RPS passe souvent par la réactivation d'un bon sens oublié.

RENDRE UTILE CE QUI EST OBLIGATOIRE :

Le seul objectif de conformité réglementaire n'apportera rien au quotidien de vos agents. Quitte à entrer dans la démarche, autant en retirer une véritable plus-value pour eux / pour vous.

L'ambition que vous devez avoir est de poser des fondations durables de mieux-être au travail.

Il est important de comprendre qu'un projet de prévention des RPS n'a pas un début et une fin. À l'issue de la phase de déploiement de vos actions, il faudra demeurer vigilant pour maintenir la dynamique qui aura été construite. Ce guide vous donnera aussi quelques pistes de réflexion et quelques exemples.

⁽²⁾ Retrouvez plus d'informations sur le colloque sur notre site internet

⁽³⁾ Retrouvez plus d'informations sur le projet de recherche-actions dédié aux RPS sur notre site internet

Ce guide ambitionne de répondre à quatre questions essentielles :

1 Pourquoi se lancer dans une démarche de prévention des RPS ?

2 Comment construire sa démarche ?

3 Quelles actions concrètes peut-on développer pour réduire les RPS ?

4 Une démarche de prévention des RPS a-t-elle/peut-elle avoir une fin ?



“MENER UN PROJET DE PRÉVENTION DES RPS, C’EST AVANT TOUT RÉPONDRE AUTANT QUE FAIRE SE PEUT À SES AGENTS QUI EXPRIMENT LEUR AVIS SUR LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL.”

SOMMAIRE

1	Pourquoi se lancer dans une démarche de prévention des RPS ?	
	1.1 Une obligation réglementaire pour les collectivités	p.7
	1.2 Des enjeux humains et économiques	p.8
2	Comment construire la démarche ?	
	2.1 Fondamentaux de la prévention des risques professionnels	p.10
	2.2 Conduite de projet	p.15
	2.3 Recours ou non à un prestataire	p.18
3	Quelles actions concrètes peut-on développer pour réduire les RPS ?	
	3.1 Intensité et complexité du travail	p.20
	3.2 Horaires de travail difficiles	p.24
	3.3 Exigences émotionnelles	p.26
	3.4 Autonomie dans le travail	p.28
	3.5 Rapports sociaux au travail dégradés et conflits de valeur	p.30
	3.6 Insécurité de l'emploi et du travail	p.32
4	Une démarche de prévention des RPS a-t-elle/peut-elle avoir une fin ?	p.34
5	Pour aller plus loin...	p.37

1 Pourquoi se lancer dans une démarche de prévention des RPS ?

Aborder la problématique des RPS peut vous paraître complexe et difficile à appréhender. Mais, au-delà d'une mise en conformité réglementaire, **s'engager dans une démarche de prévention des RPS présente pourtant des intérêts multiples pour la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des agents et pour votre collectivité.**

1.1

Une obligation réglementaire pour les collectivités

Les RPS ne sont pas juridiquement définis. Cependant, il s'agit de risques professionnels à considérer comme les autres. À ce titre, ils doivent être évalués pour donner lieu à la mise en place d'un programme de prévention comme le prévoit la réglementation.

Les employeurs territoriaux sont soumis aux mêmes obligations que les employeurs privés. Il leur revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de mettre en œuvre les actions de prévention garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des agents (Art L4121-3 du Code du travail).

En ce qui concerne plus spécifiquement les RPS, plusieurs textes sont venus apporter des précisions sur les actions à mener par les employeurs dans la fonction publique :

L'accord-cadre sur la prévention des RPS dans la fonction publique du 22 octobre 2013

Cet accord donne les grandes lignes des démarches à entreprendre en privilégiant la prévention primaire et la participation des agents. Il met en place l'obligation pour chaque employeur public de réaliser un diagnostic à intégrer dans le document unique (DU).

La circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des RPS

Cette circulaire précise les modalités de déploiement, de mise en œuvre et de suivi du plan national de prévention des risques psychosociaux. Elle indique les outils que les collectivités et leurs établissements publics peuvent mobiliser ainsi que les moyens dont ils disposent pour mener à bien la démarche.

Elle précise notamment que chaque employeur public doit réaliser **un diagnostic des facteurs de risques psychosociaux**, sur la base d'une démarche participative impliquant les agents et leurs représentants.

Celui-ci doit être intégré dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) mis à jour chaque année. Il doit permettre l'élaboration, par l'autorité territoriale, d'un plan local de prévention des risques psychosociaux.

Elle fixe également **quatre indicateurs de suivi impératifs** au sein de chaque collectivité :

- 1 Taux d'absentéisme,
- 2 Taux de rotation du personnel,
- 3 Taux de visite sur demande au médecin de prévention,
- 4 Taux de violences sur agents.

Vous pouvez retrouver plus d'informations sur la réglementation sur notre site internet [Espace droit de la prévention](#).



1.2 Des enjeux humains et économiques

Une qualité de vie au travail améliorée

Les RPS engendrent démotivation et désengagement des agents, dégradation du climat social, mauvaise ambiance de travail, tensions, etc...

Agir sur la prévention des RPS permet aux agents de préserver leur santé au travail. Cela a un impact sur leur bien-être, leur motivation et leur qualité de vie au travail.

Une qualité de service rendu aux usagers préservée et/ou améliorée

Préserver la QVCT au sein de votre collectivité, c'est aussi préserver et/ou améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Un sens des missions collectivement partagé par les élus et les agents permet d'adresser un message plus clair aux usagers et est source d'une plus grande satisfaction pour eux.

Un enjeu économique pour la collectivité

Si l'impact des RPS sur l'individu est immédiatement appréhendable, il ne faut pas négliger les conséquences qu'ils peuvent avoir sur le collectif et sur l'organisation du travail.

En raison des dysfonctionnements qu'ils entraînent, les RPS peuvent désorganiser la collectivité et engendrer des coûts non négligeables : augmentation de l'absentéisme et du turn-over, augmentation des accidents du travail, ...

**AGIR EN PRÉVENTION PERMET
DE RÉDUIRE LES COÛTS
D'UNE DÉGRADATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL
ET DE L'ABSENTÉISME DUS
AUX ACCIDENTS DU TRAVAIL
ET MALADIES PROFESSIONNELLES.**



2

Comment construire la démarche ?

Construire une démarche de prévention des risques professionnels c'est avant tout s'appuyer sur quelques principes généraux qui guident ce domaine et ceux afférents à la gestion de tout projet, tout en questionnant les objectifs que vous vous fixez, les moyens que vous souhaitez mobiliser et les modalités de suivi du projet.

C'est également avoir à l'esprit quelques principes directeurs tout au long de la démarche : dialogue, écoute, partage et régulation.

La prévention des risques professionnels, et toute démarche s'y intégrant, doit utilement s'appuyer sur quelques principes généraux, savoir à quel niveau elle opère, à quelles problématiques elle répond et pour quels objectifs.

Les neuf principes généraux de prévention sont énoncés de façon claire dans le Code du travail et méritent d'être rappelés ici. Ils constituent en eux-mêmes un rappel du bon sens qui doit présider à vos choix.

Article. L.4121-2 du Code du travail :

- **Éviter** les risques, c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger.
- **Évaluer** les risques, c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener.
- **Combattre** les risques à la source, c'est intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires.
- **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.
- **Tenir** compte de l'évolution de la technique, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles.
- **Remplacer** ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres.
- **Planifier** la prévention en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement.
- **Donner** la priorité aux mesures de protection collective et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes.
- **Donner** les instructions appropriées aux salariés, c'est former et informer les salariés afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

Un risque est un danger éventuel qui peut provoquer un dommage. Il peut parfois être supprimé, souvent réduit en tant que tel ou, a minima, ses effets peuvent être atténués.

Selon sa nature et sa survenance, il est possible d'agir à plusieurs niveaux de prévention : **primaire, secondaire, et tertiaire.**

Prévention primaire

Actions positionnées en amont des situations visant à supprimer le risque

En matière de RPS, il s'agit d'actions touchant à l'organisation du travail, aux collectifs et relations de travail, au management, au fonctionnement des services. Les actions seront donc orientées vers les organisations et les processus principalement sur les rôles et les missions, le management, les espaces de dialogue, discussion et d'échanges.

Prévention secondaire

Actions visant à réduire le risque

En matière de RPS, il s'agira d'aider les professionnels à mieux gérer les situations à risques et leurs réactions face à ces dernières. Les actions seront souvent orientées autour de formations pour préparer l'agent à faire face au risque et pour des groupes de professionnels.

Prévention tertiaire

Actions visant à réduire les effets de la survenance du risque

Lorsque le risque ne peut être évité ou que le danger est advenu, **réduire les effets sur l'agent en le protégeant.** En matière de RPS, il s'agira d'aider les professionnels par des équipements de protection individuelle, un accompagnement d'un agent après un événement traumatique (cellule d'écoute), etc.

Des actions relatives à chacun des niveaux peuvent être envisagées en combinaison en raison de leur complémentarité, tout en gardant à l'esprit que **la prévention primaire est à privilégier car elle permet de s'attaquer aux causes profondes des risques psycho-sociaux.**

Par ailleurs, pour chaque élément de diagnostic relevé, un plan d'actions sera à élaborer et à suivre.

Si de nombreuses méthodes existent, elles visent toutes à répondre aux problématiques identifiées dans leur globalité par des moyens d'actions qui vont agir sur un triptyque de facteurs :

humains, organisationnels et techniques (H.O.T). En d'autres termes, toutes les actions concernent :

Le facteur Humain :

écouter (les plaintes ou propositions), former, informer, soutenir, encourager.

Le facteur Organisationnel:

réunir, réorganiser, remplacer (en cas de défaillance d'un personnel), renforcer (une équipe), voire supprimer (une contrainte inutile).

Le facteur Technique:

équiper (associer les agents aux choix des matériels), rénover (des locaux ou équipements inadaptés), supprimer (du matériel obsolète).

Votre démarche n'aura de sens et d'efficacité que si elle répond aux problématiques par des actions ciblées en poursuivant des objectifs clairement identifiés.

Aussi, un objectif et donc les actions qui s'y rattachent et les indicateurs de mesure doivent idéalement être **SMART** :

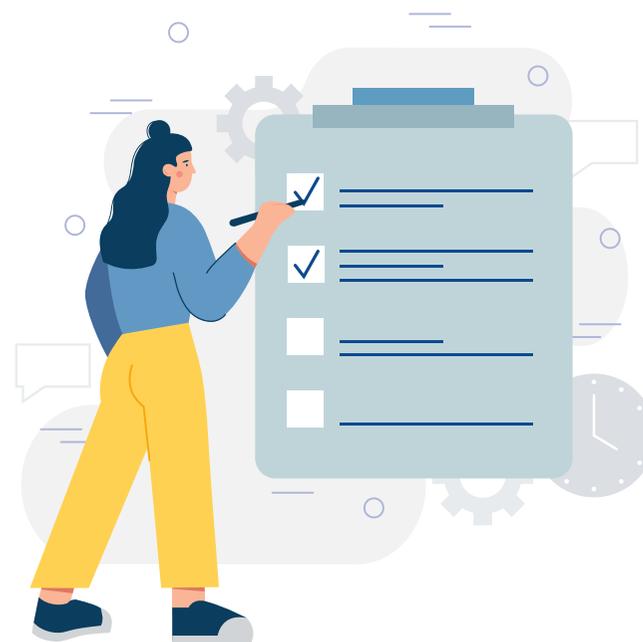
Spécifique à chaque action : un objectif intitulé "réduire les RPS" est difficilement spécifique (trop large) contrairement à "améliorer la communication" couplé à un indicateur du type "avoir réalisé un certain nombre de lettres d'information à destination des agents".

Mesurable : ne signifie pas forcément chiffré. Ainsi, pour analyser les relations entre collègues, une enquête ou des entretiens sont plus pertinents qu'un décompte de nombre de réunions par exemple.

Atteignable : un objectif n'a de sens que s'il peut être atteint pour ne pas démobiliser toutes les parties prenantes et notamment les agents.

Réaliste : par exemple, pour un objectif de réduction de la fatigue liée au bruit dans une cantine scolaire, se fixer comme action "d'avoir réalisé des travaux d'acoustique dans la salle de restauration" peut être louable mais potentiellement peu réaliste pour une petite collectivité. Au contraire, "aménager un temps de repos pour l'ATSEM", ou "l'équiper de bouchons d'oreilles anti-bruit" constituent des actions réalistes.

Temporel : une action n'a de sens que si sa réalisation est programmée dans un délai raisonnable. Ainsi dans un plan d'actions l'indicateur suivant peut être pertinent : "renouveler le matériel de taille des espaces verts en y associant les agents dans l'exercice budgétaire N+1".



Au-delà de leur caractère "SMART", objectifs, actions et indicateurs se doivent d'être finement corrélés.

À titre illustratif, si l'objectif est d'assurer une montée en compétence des managers intermédiaires, un indicateur de type "avoir formé les managers intermédiaires au management et à l'animation de réunions dans les deux ans" sera adapté (spécifique aux managers / mesurable par un % de personnes formées / atteignable / réaliste et temporellement déterminé).

En revanche, il ne sera pas totalement adapté si l'objectif est de donner aux agents une meilleure lisibilité sur leurs tâches et missions. Ici, avoir formé le manager peut être une des actions pour atteindre l'objectif mais l'action principale relèvera plutôt d'une clarification des tâches et missions. Cette action peut prendre la forme de réunions et procédures détaillant les attendus et les responsabilités de chacun avec production des comptes-rendus.

En l'espèce, l'atteinte de l'objectif nécessite comme souvent, plusieurs actions menées en parallèle ou successives et donc plusieurs indicateurs de suivi.



2.2 Conduite de projet

Mener un projet, c'est avant tout recourir à une méthode particulière de résolution de problèmes. Nous vous renvoyons sur ce point à la grille d'autoévaluation disponible [sur notre site](#).

Mener une démarche de prévention des RPS, c'est avant tout faire preuve de bon sens en suivant le cheminement logique suivant :

Diagnostic

Quelles sont les sources de satisfaction ou d'insatisfaction des agents ?

Avant toute action, vous devez **objectiver ces éléments en analysant les données disponibles** (données RH portant sur l'absentéisme, l'ancienneté, les formations suivies, etc.) ou en recueillant l'avis des agents (en entretiens collectifs ou individuels).

Cette phase génère en général d'importantes attentes chez les agents qui ont le sentiment d'être écoutés et que les aspects les plus contraignants de leurs conditions de travail peuvent changer en mieux. Il est important de ne pas les décevoir.

Élaboration du plan d'actions

Quelles réponses peut-on apporter pour conforter les points forts ou réduire les points faibles ?

Il est important **d'apporter des réponses concrètes et précises**. Méfiez-vous des généralités du type "réduire les RPS", "réduire l'absentéisme" auxquelles ne correspondent en fait aucune action concrète. Au contraire, "Améliorer la communication" (l'objectif) pourra signifier "organiser des points hebdomadaires avec les équipes", "donner accès à la messagerie à tous les agents", etc.

Mise en oeuvre et suivi des actions

Phase capitale de votre démarche : les bénéficiaires des actions ne les jugeront qu'à partir des modifications réellement perçues dans leurs conditions de travail ; à l'inverse une communication excessive par l'autorité territoriale sans évolution nette pour les agents ne servira à rien.

Comment articuler suivi des actions et atteinte des objectifs ? Nous vous conseillons de recourir à un tableau simple de suivi des actions ([ex. tableau EvRP sur le site du FNP](#)) permettant d'identifier pour chacune d'entre elles : les moyens financiers et matériels éventuels, la personne responsable, l'échéance prévue de réalisation, le degré d'atteinte de l'objectif, un ou deux indicateurs de résultats.

Évaluation et bilan

Quelle est l'efficacité des actions engagées et comment pérenniser la démarche ?

L'évaluation de votre démarche et des actions est à réaliser tout au long du processus. Elle vous permettra de procéder à des réajustements et de vous adapter aux évolutions du contexte et des attentes des agents.

Le bilan final vous permettra, quant à lui, à la fois de porter un regard réflexif sur votre démarche et prospectif sur les actions ou nouvelles démarches à mener ([cf. 4](#)).

Dans les deux cas, la détermination, dès l'origine, d'indicateurs de suivi facilitera ces suivis et les enseignements à en tirer ([cf. 2.1](#) et [4](#)).

2.3 Recours ou non à un prestataire

À moins de 50 agents, le collectif de travail ne dispose pas de représentants du personnel localement, ni de personnels dédiés à la santé, sécurité au travail (rappelons toutefois l'obligation d'avoir nommé et formé au moins un assistant de prévention). Pour cela, il doit passer par les instances du centre départemental de gestion (CDG) dont il relève. Brossons ici en quelques points clefs les avantages et inconvénients de chacune des options pour un employeur de moins de 50 agents⁽⁴⁾.

Même si vous n'envisagez pas de recourir à une aide externe, sollicitez les instances représentatives du personnel du CDG pour y présenter votre projet et recueillir leur avis.

Cela garantira une base légale à toute démarche susceptible de modifier les conditions de travail et permettra le cas échéant d'inclure dans la démarche l'appui méthodologique du service prévention.

Mener votre démarche de prévention sans aide externe



Le coût direct est transparent pour votre collectivité

Les agents risquent de moins se livrer par peur d'un non-respect de l'anonymat



Dans ce cas, nous vous conseillons de solliciter le service en charge des conditions de travail de votre Centre de gestion (CDG) pour un appui méthodologique (inclus ou non dans le forfait de jours d'intervention annuel couverts par votre cotisation).

À ce jour, la plupart des **CDG** ont en leur sein des professionnels spécialistes de ces questions, notamment des psychologues du travail.

Recourir à un prestataire externe



Valorise la parole des agents et leur confère une certaine reconnaissance

Représente un coût financier parfois non négligeable



⁽⁴⁾ Nous ne détaillons pas ici les modalités de choix d'un prestataire. Retrouvez plus d'informations sur la brochure INRS ED 6479 "Prévention des RPS – Se faire accompagner par un consultant"

Lorsque les agents sont peu nombreux, l'intervenant doit être en mesure de les protéger, au moins partiellement, de toute identification par leur hiérarchie.

C'est une garantie de professionnalisme de la démarche, apte à débloquer ou faire évoluer des situations "enkystées".

Dans les cas d'agents isolés, l'intervenant doit être capable d'objectiver la situation rapportée par l'agent (principe de neutralité) pour éviter toute personnalisation excessive et une dérive en conflit personnel.

Enfin, si un conflit personnel existe déjà, des actions de médiation doivent pouvoir être conduites par l'intervenant qui doit faire preuve de rigueur méthodologique en toute circonstance.



Prenez soin de garder la maîtrise de la définition de vos besoins, et de vous assurer d'être autonome pour mettre en œuvre les actions requises et évitez les solutions "clef en main" qui pourraient vous être proposées.

Une voie médiane consiste à faire appel à un prestataire pour une partie de la démarche :

phase de diagnostic (mener des entretiens collectifs ou individuels, analyser les données RH, etc.)

ou mission de médiation ou d'animation de groupe dans la phase de plan d'actions.

**QUE VOUS FASSIEZ APPEL
À UN TIERS EXTERNE OU PAS,
IL CONVIENT DE CONSERVER
À L'ESPRIT LES FONDAMENTAUX
DE LA PRÉVENTION
DES RISQUES PROFESSIONNELS
ET DE LA LOGIQUE DE PROJET.**



3

Quelles actions concrètes peut-on développer pour réduire les RPS ?

Pour simplifier et ordonner le propos qui suit, nous organisons la présentation d'actions concrètes autour des **6 grandes familles de RPS issues de la grille d'évaluation proposée par l'ANACT**, à savoir :

- 1 Intensité et complexité du travail
- 2 Horaires de travail difficiles
- 3 Exigences émotionnelles
- 4 Autonomie dans le travail
- 5 Rapports sociaux au travail dégradés et conflits de valeurs (regroupement en une seule catégorie par commodité)
- 6 Autonomie dans le travail

Les exemples d'actions qui suivent sont concrets et pour la plupart faciles à mettre en œuvre. Toutefois, il faut vous garder de les considérer comme des solutions "clef en main".

Les actions que vous mettrez en œuvre n'auront de sens qu'au regard des éléments de diagnostic concrets que vous aurez révélés dans votre collectif de travail. Donc ces exemples sont destinés à vous montrer :

Qu'à chaque problème existe une solution,

Que les solutions à mettre en œuvre sont souvent simples et qu'il ne faut pas se laisser rebuter a priori par un jargon de spécialiste.

3.1 Intensité et complexité du travail

Cette famille de risques est celle qui revient le plus fréquemment dans les diagnostics des petites collectivités. Elle recouvre plusieurs aspects qui appellent des réponses distinctes.

En premier lieu, une problématique prégnante est celle de l'inadéquation des moyens par rapport aux objectifs et des responsabilités associées.

L'écoute des agents peut se révéler le maître-mot face aux doléances liées à une insuffisance de moyens.

L'expérience montre que l'écoute des agents débouche souvent sur des solutions peu onéreuses et très efficaces.

Ce sujet peut a priori faire peur à l'employeur qui y voit d'emblée la revendication de créations de postes supplémentaires à laquelle il ne peut pas forcément répondre.

Les agents peuvent exprimer le besoin d'être associés aux décisions qui relèvent de leurs missions.

Il peut s'agir de demandes relatives :

- 1 À du matériel. Dans ce cas, les agents seront à associer au choix du nouveau matériel (par exemple un agent d'entretien d'espaces verts choisira ses outils, en concertation avec sa hiérarchie)
- 2 Aux conditions d'aménagement de leur environnement de travail.
- 3 À leurs besoins en termes d'organisation

Il faut **veiller à mettre en place une meilleure régulation managériale impliquant une consultation des agents pour tout projet dans lequel ils sont impliqués, des points réguliers sur l'activité** (hebdomadaires ou mensuels) permettant de faire remonter des difficultés et de prioriser les activités futures.

Les petites collectivités ont tendance à rendre assez floue la ligne managériale : situations d'absence de DGS, d'agents faisant fonction de cadre par simple ancienneté, d'adjoints donneurs d'ordres...

Les missions et la posture des managers ont également leurs rôles à jouer.

Il est alors nécessaire de rappeler d'où doivent émaner les consignes (le maire, le président) **et celles-ci doivent être explicitées après avoir entendu les agents sur leurs propres contraintes.**

S'il en existe un, le directeur général des services doit bien entendu participer à cette construction (voir 3.5). Plusieurs élus peuvent être interlocuteurs des agents et,

dans ce cas, certaines collectivités ont opté pour la mise en place d'un tableau commun des tâches à réaliser, avec indication de leur échéance ou niveau de priorité.

QUELLE QUE SOIT LA MÉTHODE CHOISIE, NE PAS OUBLIER DONC DEUX MOTS-CLEFS : L'ÉCOUTE (ÉCOUTER LES AGENTS NE SIGNIFIANT PAS FORCÉMENT ACCÉDER À TOUTES LEURS DEMANDES) ET LA COORDINATION (DES MISSIONS ET DES TÂCHES).

Pour exercer son métier dans de bonnes conditions, un agent doit avoir des directives claires et planifiées (donc une vision globale et managériale qui guide sa propre activité) et une idée précise de ce qui est attendu de lui.

Une fiche de poste à jour, accompagnée d'une évaluation annuelle qui lui fixe des objectifs clairs (ou "SMART") lui permet d'exprimer ses besoins (matériel, formation) et son ressenti.

En second lieu, il convient de répondre **aux problématiques de la contrainte et de la complexité du travail**.

Parfois, malgré les précautions énumérées, il demeure des doléances liées aux niveaux de contrainte et de complexité du travail ou aux difficultés à s'adapter à des évolutions trop rapides.

Plusieurs leviers permettent de réduire ces facteurs :

Accompagner les agents pour leur permettre de se former

- 1 Se former c'est réduire son propre sentiment d'être dépassé par un environnement professionnel toujours changeant** (nouvelles technologies, nouvelles normes, nouveaux outils, etc.).
- 2 Se former c'est aussi travailler en sécurité**, en connaissant et maîtrisant de nombreux risques professionnels : parfois la réglementation impose des formations (habilitations électriques, travail en hauteur sur nacelle, par exemple), parfois aucune obligation n'existe, mais ces formations n'en demeurent pas moins indispensables. Elles assoient davantage l'agent dans son métier, assurent une posture professionnelle et renforcent sa légitimité. En cas d'évolution "extrême" (fusion de collectivités, perte d'une compétence, disparition d'une structure administrative), la formation sera enfin la garantie du maintien de l'employabilité de l'agent dans son bassin de vie (élément essentiel pour les agents de catégorie C, largement majoritaires dans les petites collectivités – voir pour davantage de développement sur le sujet de la formation les points [3.4](#) et [3.6](#)).

Organiser l'activité en la priorisant et en l'anticipant permet aux agents d'objectiver l'ensemble des missions à remplir, c'est un levier de discussion pour prioriser certaines activités.

Ainsi par exemple, les périodes de fêtes de fin d'année peuvent être propices à des événements appelant un surcroît d'activité logistique (installation de salles, montage d'éclairages, et autres), les cycles de la nature et les travaux d'entretien d'espaces verts qu'ils appellent créent des pics d'activité.

Les services administratifs ne sont pas épargnés non plus (périodes de facturation dans les SIVU, périodes électorales, clôture et préparation des budgets, etc.). Ces moments nécessitent une adaptation de l'organisation. Il pourra être utile parfois pour objectiver une situation de recourir à un audit RH (diligenté par le CDG bien souvent).

Ensuite, les actions à mettre en oeuvre sont simples :

un renfort ponctuel pourra être sollicité auprès de travailleurs saisonniers, d'agents détachés par le CDG, ou autres cadres d'emploi.

Un lissage des activités pourra permettre de reporter une activité non urgente.

Souvent, les agents polyvalents (services administratifs ou techniques) déplorent d'être interrompus dans leurs tâches soit par des élus, soit par les usagers.

La polyvalence est généralement reconnue comme une ressource du métier et un atout, mais elle peut devenir une contrainte si l'agent est fréquemment interrompu dans l'exercice d'une activité particulière.

Dans certains cas, notamment pour les services administratifs, **les horaires d'accueil du public peuvent être réduits** pour permettre un travail de fond nécessitant de la concentration. **On veillera aussi à isoler les agents des élus dans des bureaux séparés**, leurs modes d'activité respectifs étant très différents.

“L'ANTICIPATION DES TÂCHES À RÉALISER EST UN PUISSANT OUTIL DE RÉDUCTION DES CONTRAINTES DU TRAVAIL.”



3.2 Horaires de travail difficiles

À l'échelle d'un bassin de population modeste, les agents territoriaux sont souvent connus et sollicités pour toutes sortes d'activités.

Outre la question de l'intensité du travail (3.1), les agents peuvent rapidement se retrouver en difficulté pour gérer l'articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Certaines tâches sont par nature peu compatibles avec des horaires classiques diurnes et réguliers.

Ainsi en va-t-il d'un agent devant participer à la préparation d'une manifestation publique (en soirée, jour férié, weekend), de même pour celui qui doit participer à une assemblée délibérative (souvent en soirée), nettoyer un équipement collectif en dehors des heures d'utilisation (école, gymnase) ou se livrer à des activités soumises aux aléas climatiques et aux cycles naturels (verglas le matin en hiver, fortes chaleurs en journée l'été, taille des talus, ramassage de feuilles, etc.).⁽⁵⁾

Pour répondre à ces situations, les actions mises en place dans les petites collectivités doivent être simples, adaptées et partagées :

La disponibilité de l'agent en dehors des plages horaires habituelles doit être connue et anticipée.

Il doit pouvoir lui-même s'organiser en conséquence. À l'inverse, s'il n'est pas en période de travail, **son temps personnel doit être respecté.**

Si l'agent doit travailler, ce temps "hors-norme" doit faire l'objet d'une **juste compensation qu'elle soit sous forme de récupération de temps ou de paiement des heures supplémentaires.**

Pour pallier les situations d'urgence, **un roulement d'astreinte pourra être organisé** en complément de celui fréquemment organisé parmi les élus des petites collectivités.

L'anticipation permet d'organiser des surcharges d'activité, en les lissant avec des périodes moins chargées.

Ainsi, des ATSEM peuvent profiter des débuts de vacances scolaires pour assurer le nettoyage et le rangement à fond d'une école, en contrepartie d'une réduction de leurs obligations hebdomadaires de présence. Un agent d'entretien d'espaces verts pourra réduire son temps de travail en période de forte chaleur en contrepartie de pics d'activités à certaines saisons ; nous sommes donc là sur une anticipation annuelle.

Enfin, pour certaines situations, **le surcroît d'activité peut être réduit grâce à des solutions techniques.**

Un outil plus autonome en énergie (un accumulateur électrique permettant une journée de travail sans rechargement), plus léger, plus efficace (une tondeuse autoportée pour tondre un stade de football), plus performant (le logiciel spécialisé demandé depuis des années en lieu et place d'un tableur généraliste inadapté) permettent de réduire les temps de surcharge d'activité et donc d'horaires difficiles.

**ÊTRE MIEUX ÉQUIPÉ,
C'EST POUVOIR AGIR
PLUS EFFICACEMENT.
INVESTIR DANS DU MATÉRIEL
PROFESSIONNEL POUR UN AGENT
CONSTITUE AUSSI UN PUISSANT
SIGNAL DE RECONNAISSANCE.**

⁽⁵⁾ Notons d'ailleurs que pour ce dernier exemple, le passage à la norme "zéro phyto" a accru le travail des agents intervenant dans l'entretien des espaces verts.

3.3 Exigences émotionnelles

On entre ici dans le domaine le plus difficile à cerner lors de la phase de diagnostic et surtout le plus complexe à prévenir dans les actions déployées.

Les exigences émotionnelles sont d'autant plus exacerbées qu'elles concernent des activités à fort engagement émotionnel, mais elles ne se réduisent pas à ce seul champ professionnel.

Ainsi, cela concerne aussi bien :

- 1 les métiers du "care" (prendre soin) : ATSEM, aides à domicile, auxiliaires de puériculture, ...
- 2 les travailleurs sociaux,
- 3 les métiers de l'accueil du public (en mairie, CCAS),
- 4 et plus largement tous les métiers où les agents sont confrontés au public (incluant les agents de services techniques qui interviennent en voirie, entretien d'espacesverts, etc).

Les agents doivent avoir la capacité de maîtriser leurs émotions car ils sont confrontés à la souffrance d'autrui et doivent faire face à des tensions avec le public.

Si la plupart des plans d'actions privilégient "la formation" de l'agent à la situation risquée, **il existe aussi des moyens collectifs d'intervention déployés par certains employeurs.** Pour prévenir l'isolement d'un agent face à un usager (prévention primaire), on peut citer plusieurs types d'actions :

Une réflexion ergonomique sur l'aménagement des espaces peut être menée afin de prévenir les risques d'agression physique. Elle consiste, la plupart du temps, à maintenir un espace de confidentialité pour l'usager tout en assurant la protection physique de l'agent : talanquères larges et qui ne peuvent être

contournées, proximité d'un autre agent (ou d'un élu) susceptible d'intervenir font partie des solutions couramment mises en oeuvre.

Une organisation collective pour la prise en charge de certaines réclamations peut être instituée, nécessitant une prise de rendez-vous formelle, la présence éventuelle d'élus et la prise de décision collégiale notamment en cas de refus.

L'instauration de procédures (exemple des fiches "réflexes") permet de garantir une prise en charge collective de la situation difficile et rompre l'isolement de l'agent. L'élaboration de ce type d'approche collective doit bien entendu être mise en débat avec les agents eux-mêmes.

À la frontière entre prévention primaire et secondaire se trouvent aussi **des formations spécifiques. Ces formations ne visent pas à réagir face à l'usager, mais bien à prévenir les situations difficiles.**

Ainsi, l'agent est formé à la compréhension de la situation, à son analyse afin d'avoir les outils pour mener un échange difficile. **On peut citer** dans ce domaine par exemple une formation à l'accueil des familles endeuillées en mairie ou la

gestion des enfants ayant des troubles du développement pour les ATSEM.

La majorité des plans d'actions déployés par les employeurs recourent à deux grands types de formations :

- 1 **Les formations centrées sur l'agent lui-même.** Axées sur la gestion du stress et de ses propres émotions, elles ne peuvent suffire à réduire durablement le risque (participant soulagé mais pérennité aléatoire).



Ces formations peuvent conduire au déport de responsabilité du collectif à l'individu.

- 2 **Les formations orientées vers la rencontre avec l'usager.** Gestion des situations difficiles, gestion de l'agressivité, sensibilisation aux publics difficiles, ces formations présentent l'avantage de **donner des outils simples d'aide à la limitation des risques éventuels** découlant de ces situations. Elles présentent en outre l'intérêt d'être facilement accessibles et bien connues dans leur contenu et figurent pour la plupart dans les catalogues proposés par le CNFPT.

Enfin, **en cas de survenance du risque,** des actions pour venir en aide à un agent en souffrance doivent être mises en place (prévention tertiaire). Les réponses apportées divergent selon les situations rencontrées, mais ne s'excluent pas les unes des autres. Elles peuvent être de trois types :

Un accompagnement hiérarchique doit être envisagé en cas de souffrance exprimée

Que l'état de l'agent soit consécutif à un événement traumatique ou qu'il soit plus profond et chronique, il est nécessaire de ne pas le laisser dans l'isolement. Le soutien hiérarchique permet d'entendre l'agent, voire de l'accompagner dans une démarche telle que le dépôt de plainte (protection fonctionnelle à activer au besoin), de recadrer un éventuel usager agressif, d'aborder un malaise latent ou de proposer un soutien si nécessaire.

Des consultations anonymes et gratuites peuvent être proposées (par les CDG, par un psychologue du travail). On entend ainsi ne pas laisser s'installer un malaise durable après un événement traumatique. Ce type d'intervention ne constitue que le début d'un processus plus complexe d'accompagnement, si le malaise exprimé est chronique et latent.

Des groupes d'échanges de pratiques entre pairs peuvent être organisés. On rencontre de telles initiatives à l'échelle d'un territoire (entre DGS, secrétaires de mairie, ATSEM,...), mais ils peuvent l'être pour tous les profils. Par exemple pour les aides à domicile qui souvent ne bénéficient pas de lieu et de temps formels d'échanges.

Ces temps doivent être structurés avec une préparation en amont et un ordre du jour pour approfondir un sujet en particulier et avoir lieu sur le temps de travail des agents.

3.4 Autonomie dans le travail

L'autonomie est souvent perçue comme assez faible par les agents dans les démarches de prévention des RPS.

Il en va toutefois différemment dans les petites structures territoriales, cette perception a même tendance à diminuer à mesure que les effectifs s'amenuisent.

Ainsi, une collectivité au sein de laquelle il n'y a qu'une ATSEM, qu'un agent administratif ou un agent technique induit qu'ils soient généralement assez libres d'organiser l'essentiel de leurs tâches et jouissent de fait d'une très, voire trop pour certains, grande autonomie qui peut être définie comme les marges de manoeuvre octroyées ou les degrés de liberté dont

Or, mener une démarche de prévention des RPS inclut aussi des actions de préservation de ce qui est positivement perçu au premier rang desquels l'autonomie dans le travail qui constitue une véritable ressource en termes de prévention des risques psychosociaux.

Dès lors, préserver et/ou accentuer l'autonomie des agents revêt une dimension fondamentale.

Attention toutefois à trouver un certain équilibre. En effet, la perception de l'autonomie dans la tâche peut dissimuler

dispose l'agent sur son poste de travail et dans la réalisation de ses missions.

Ces marges de manoeuvre et libertés présentent de nombreux avantages tant pour l'agent (confiance, reconnaissance de son professionnalisme, meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle...) que pour l'employeur (réduction de l'absentéisme, engagement de l'agent et développement des compétences transversales, performance globale...), que ces avantages soient d'ailleurs réellement perçus ou pas.

une situation préoccupante pour l'employeur public et l'agent : celle de l'agent qui a pris des habitudes parfois mauvaises, voire dangereuses pour lui sur lesquelles l'employeur a le devoir et l'obligation d'intervenir.

L'enjeu en termes d'autonomie est ainsi double : **préserver voire accentuer l'autonomie des agents dans leurs missions tout en assurant leur sécurité.**

Ressource essentielle de préservation des risques psychosociaux à laquelle les agents sont généralement fortement attachés, l'autonomie précédemment accordée peut parfois être mise à mal en cas de changement d'élu dans l'assemblée délibérative ou à l'arrivée d'un nouveau DGS. La nouveauté risque ici de venir heurter des habitudes de fonctionnement qui donnent satisfaction aux agents de longue date.

La connaissance mutuelle des agents entre eux, quel que soit leur secteur d'activité paraît être un préalable nécessaire mais pas suffisant.

Dans tous les cas, la discussion doit précéder l'affirmation et, outre des points réguliers sur les tâches à effectuer, **l'entretien annuel d'évaluation, demeure un moment privilégié où peuvent être débattus les objectifs** assignés et la latitude décisionnelle laissée dans l'exercice des missions.

Dans une perspective plus collective, **l'association des agents à la prise de décisions ou encore l'organisation d'espaces leur permettant de prendre des initiatives y compris en termes organisationnels** peuvent constituer des actions favorisant l'autonomie.

Sans préjuger des relations interpersonnelles, l'approche managériale doit ici être subtile, ménageant la préservation de l'autonomie avec un souci légitime de contrôle et du cadrage de l'activité.

Ainsi, à titre illustratif peuvent être citées la tenue de réunions d'expression pouvant induire une réduction des consignes **hormis celles relevant de la sécurité stricto sensu** naturellement ou encore une latitude laissée aux agents dans la conception et la gestion des plannings notamment dans le secteur de l'aide à domicile

(on parlera alors d'organisations centrées sur le principe d'autonomie au travers de l'activité d'ordonnement du personnel, c'est-à-dire la conception des plannings de travail, périmètre le plus souvent octroyé pour développer l'autonomie des intervenants à domicile).

Le mal-être et les difficultés exprimées par les agents proviennent de la confrontation entre leurs propres valeurs (incluant la conception intime qu'ils se font de leur métier et les raisons pour lesquelles ils l'ont choisi) et la réalité de l'exercice de leurs missions. Le ressenti dominant de l'agent devient alors celui dit de la "qualité empêchée" : c'est-à-dire l'impression (réelle ou subjective) de ne pas pouvoir remplir

correctement son rôle et de se retrouver isolé pour faire face à la situation.

Ce terrain est propice à l'éclosion de rapports sociaux dégradés, chacun pensant connaître le vrai sens de son travail et ne bénéficiant plus de l'entraide de ses collègues.

Cela soulève la question du trop grand isolement de certains agents ou du manque de reconnaissance.

Le sentiment d'isolement est le plus souvent exprimé dans les collectivités de moins de 5 agents. C'est souvent le fait d'agents d'entretien ou d'ATSEM. Le processus de partage décrit aux paragraphes précédents permet en général d'atténuer ce facteur.

À la lumière de ce constat, on peut vite saisir l'intention qui se dissimule derrière les actions mises en oeuvre pour tenter de rétablir le sens du collectif. Les sous-catégories qui s'attachent à cette dimension des risques psychosociaux sont le manque de reconnaissance au travail, le faible soutien des collègues ou des supérieurs hiérarchiques, voire l'apparition de violences internes. En facteur déclenchant on trouve souvent des conflits de valeur entre agents.

Ce thème est délicat à appréhender collectivement, puisqu'il ambitionne d'aider

les agents à se connaître, s'admettre et à échanger en vue de redéfinir collectivement un corpus de valeurs partagées relatives au travail au service du public.

Les mesures relevées dans les plans d'actions de projets soutenus par le FNP relèvent de ces deux dimensions : Souvent, on trouve inscrit comme action, le fait **d'organiser des moments de convivialité** : repas annuels, cafés réguliers, temps de rencontre informelle avec les élus.

Ce type d'actions figure à la deuxième position du palmarès des actions le plus souvent rencontrées.

Ces moments, surtout les plus officiels incluant la hiérarchie et les élus seront appréciés si les relations sociales sont bonnes. À l'inverse, si la situation est déjà dégradée et que des questions de fond sur le travail n'ont pas été préalablement abordées, l'effet risque d'être négatif.

Quoi qu'il en soit, cette mesure seule ne peut pas répondre à cette problématique.



De même, nous croyons utile de vous prémunir contre les fausses bonnes idées comme "développer plus d'empathie", "témoigner davantage de reconnaissance", "cultiver la bienveillance et la compréhension entre agents" notamment si elles constituent des incantations sans incarnation concrète et opérationnelle.

Le partage des valeurs professionnelles est plus complexe à mettre en oeuvre. En général, il passe d'abord par **une phase de clarification du rôle de chacun, incluant la hiérarchie.**

On trouve à ce titre nombre d'actions qui portent sur la professionnalisation de l'encadrement : **formation au management ou à la conduite de réunions, pour l'essentiel.** À ce sujet, plus le collectif de travail est réduit, plus on relève une absence de hiérarchie claire, voire une absence totale de hiérarchie. Dans la tranche "5 à 25 agents", on rencontre fréquemment un encadrement mal formé qui souffre en outre d'une difficulté de positionnement entre les élus d'une part et les agents de terrain. Il est essentiel d'associer ces cadres au dispositif de clarification des valeurs et de l'organisation.

La seconde étape consiste ensuite à **réunir les agents, soit au sein de la collectivité / EPCI, soit avec des pairs d'autres entités** (réunions de secrétaires de mairie, d'ATSEM, de travailleurs sociaux comme déjà évoqué).

Ces réunions doivent de préférence avoir lieu avec un représentant hiérarchique ou de l'autorité territoriale et avoir un but précis. Ainsi, par exemple, relevons-nous un groupe d'ATSEM, ayant travaillé

avec des élus et des représentants de l'Education Nationale à la définition commune d'une charte du métier.

Ces moments d'échange et de construction doivent permettre à chacun d'exprimer un point de vue, se connaître, mieux appréhender les pratiques professionnelles puis de dégager un consensus.

Pour clore ce thème, il convient de relever deux catégories de mesures annexes qui contribuent à leur échelle au rétablissement de rapports sociaux apaisés :

Quelques mesures de communication permettent de formaliser la reconnaissance témoignée à telle ou telle catégorie d'agent. Il peut s'agir d'un remerciement appuyé à l'occasion d'une réunion officielle ou d'une communication portant sur un métier d'agent municipal dans le bulletin d'information municipal.

Des réunions régulières avec un représentant de l'autorité peuvent aider à cadrer l'activité tout en renforçant le sentiment de reconnaissance de l'agent.

3.6 Insécurité de l'emploi et du travail

Précisons au préalable que cet item est assez peu représenté dans les démarches de prévention des RPS des petites collectivités.

Toutefois, lorsqu'il l'est, il permet de construire des actions assez simples qui suppriment l'essentiel des inquiétudes des agents (en prévention primaire).

Des évolutions rapides impactent fortement les territoires ; qu'elles soient législatives ou réglementaires incluant notamment l'essor des structures intercommunales, mais aussi en lien avec le développement urbain, ou à

Fusion de communes, transfert à une intercommunalité de certaines compétences, disparition d'un EPCI, ou tout simplement changement politique majeur ayant un impact sur les conditions de travail, autant de raisons qui peuvent inquiéter les agents. Dans ces circonstances, la pire des options serait de dissimuler les informations détenues par l'autorité exécutive, l'inconnu générant toujours la peur.

L'information sur les changements et la transparence sont primordiales. Même en l'absence de bouleversement de leur activité, les agents préfèrent toujours être informés des choix politiques à fort impact sur leur activité. Les actions mises en œuvre consistent alors toujours à améliorer la communication.

Elle doit être loyale et claire à destination des agents et doit pouvoir assurer en retour l'écoute de leurs interrogations ou oppositions. Les canaux sont variés : réunions régulières d'information, transmission écrite d'information, etc.

l'inverse la désertification des communes.

Dans ce contexte mouvant, les agents territoriaux souffrent de deux maux principaux :

le manque d'information sur les changements à venir, la difficulté à s'adapter dans les meilleures conditions possibles aux changements.

Cet effort de communication doit être maintenu dans le temps.

Les changements structurels (fusion, création d'intercommunalité, disparition d'un EPCI, etc.) peuvent s'accompagner de périodes de transition et de découverte.

L'employeur doit veiller à accompagner l'agent dans la découverte de son nouvel environnement de travail et lui garantir de bonnes conditions d'exercice de son métier par **des actions d'explication de la nouvelle organisation, couplée à une écoute des agents sur leurs nouveaux besoins matériels ou d'information.**

Toute modification des conditions de travail doit être pensée et accompagnée.

Il peut s'agir d'une évolution du métier, d'une réorganisation qui entrainera un nouveau rattachement hiérarchique et de nouvelles conditions de travail. Les métiers sont en perpétuelle évolution ; ne pas en être conscient expose l'agent à se sentir disqualifié dans son exercice professionnel s'il n'a pas la possibilité de s'y former.

Cet impératif se trouve dans toutes les branches professionnelles : l'adaptation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication par exemple touche les services administratifs (nouveaux logiciels, environnement bureautique changeant), mais aussi les services techniques (formation des agents de collecte et traitement des ordures ménagères en cas de tarification au poids pour les usagers).

FOCUS FORMATION

Le recours à la formation demeure encore faible chez les agents des employeurs territoriaux de taille modeste.

Un agent qui n'a pas suivi de formation depuis des années, n'est pas signe qu'il maîtrise parfaitement son poste. Cela peut présager une baisse de motivation pouvant conduire à des périodes d'absence pour raison de santé.

En pratique, la formation professionnelle se heurte à plusieurs difficultés : la première vient des réserves émises par l'agent lui-même, qui peuvent être levées à l'occasion de **l'entretien annuel et du dialogue qui doit y présider.** La seconde est liée à la difficulté de pallier l'absence d'un agent parti en formation, d'autant plus s'il est le seul à exercer telle ou telle mission.

Une solution peut être de faire appel à des moyens en renfort auprès du CDG. Des dispositifs de remplacement peuvent également être aménagés à l'échelle d'un territoire, dans le cadre d'une mise à disposition ponctuelle. Utiliser une période moins chargée dans le planning de l'agent ou le réaménager en repoussant une échéance qui peut l'être est une solution facile à mettre en place.

La troisième difficulté est d'ordre logistique. Se rendre à une formation suppose un déplacement plus ou moins long, éventuellement avec un véhicule personnel. Ce déplacement peut occasionner du stress et des frais supplémentaires (que l'agent peut ne pas pouvoir avancer).

Un des palliatifs consiste à mutualiser à l'échelle d'un territoire de proximité une formation.

Ainsi, le formateur se déplace, les agents de plusieurs collectivités/EPCI se réunissent à proximité de leur lieu habituel de travail, réduisant de fait les inconvénients énoncés ci-dessus. En outre, ces formations peuvent être l'occasion d'échanges entre pairs et de travail sur des actions communes.

4

Une démarche de prévention des RPS a-t-elle / peut-elle avoir une fin ?

La question peut sembler incongrue au premier abord.

Or, comme vous l'avez constaté, mener une démarche de prévention des RPS est un **engagement**.

Elle mobilise et est mobilisatrice tant pour l'ensemble des agents que pour les élus et crée des attentes.

Elle est également **séquentée** (cf. 2.2) et va généralement impliquer un processus d'amélioration continue des conditions de travail qui peut être imagé par **la Roue de Deming** et les quatre étapes la structurant⁽⁶⁾:

AJUSTER

vosre démarche

PLANIFIER

vosre projet initial

CONTRÔLER

vosre bilan final et les mesures de l'atteinte des objectifs

RÉALISER

la mise en oeuvre de vosre plan d'actions



La phase de bilan de vosre démarche (si elle est faite de manière sincère) fera apparaître plusieurs éléments :

Les actions réalisées correspondent partiellement à ce qui était décrit dans le projet initial.

Ne vous inquiétez pas ! **C'est tout à fait normal.**

Le mot "projet" porte en lui-même une part d'incertitude. Mener des actions sur le collectif humain, qui plus est de travail, comporte forcément une part d'imprévisibilité.

N'omettez pas que le principal a été mis en mouvement et qu'un certain nombre d'actions ont apporté des changements positifs sur lesquels s'appuyer.

Certaines actions mériteraient d'être prolongées, d'autres d'être aménagées.

Des actions ont été appréciées par les agents : par exemple, le maire a adressé des félicitations aux agents à l'occasion d'une cérémonie officielle. Évidemment, ce type de "bonnes habitudes" acquises à l'occasion de la démarche initiale doit être pérennisé.

⁽⁶⁾ En anglais, la roue de Deming du nom de son auteur pose les étapes suivantes : "plan, do, check, act." : d'où l'appellation de démarche PDCA.

À l'inverse, certaines actions réalisées peuvent être décevantes dans leur résultat et leur impact à long terme : par exemple, le guichet d'accueil de la mairie a été réaménagé, mais le secrétaire de mairie se plaint toujours d'être inquiet lorsqu'il assure seul certaines permanences d'accueil. Dans ces cas, des actions complémentaires doivent être envisagées.

Si vous avez pu constater cela, c'est grâce à vos indicateurs de suivi. Certains sont simples à suivre ; d'autres plus complexes mais riches en enseignements.

Ainsi, par exemple, si vous avez initié votre démarche en diffusant un questionnaire anonyme de diagnostic RPS, il est utile de le dispenser à nouveau pour mesurer les progrès (ou non) perçus par les agents et les axes méritant d'être renforcés.

Votre démarche est également inscrite dans une temporalité et une organisation : toutes deux sont sources d'évolutions et de changements.

Votre démarche elle-même, les actions déployées ont fait évoluer les collectifs de travail, leur perception, leurs modalités d'actions et leurs attentes... En d'autres termes : la démarche ne peut que se poursuivre sauf à prendre le risque que de "mauvaises habitudes" ne reprennent rapidement le dessus effaçant les bénéfices acquis voire plus.

Dans le cadre de la démarche déployée, **de nouveaux besoins ont pu se faire jour au-delà de la prévention des RPS impliquant le lancement d'actions plus ciblées (sur des métiers ou des risques spécifiques) ou l'engagement dans un projet plus ambitieux.**

Vous pourrez en ces cas utilement vous appuyer sur l'expérience collective acquise, tant dans ses réussites que ses axes d'amélioration, sa méthodologie, pour les transposer en les ajustant pour lancer une nouvelle démarche de prévention des risques professionnels.

5

Pour aller plus loin

Guides

“Risques psychosociaux dans les collectivités territoriales : comprendre et agir”, MNT et CDG 64, 2019

“La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique territoriale”, ANDCDG, 2017

Sites internet

“Risques psycho-sociaux (RPS), Espace droit de la prévention, FNP de la CNRACL : <https://www.espace-droit-prevention.com/thematiques/risques-metiers-et-secteurs-dactivite/risques-psycho-sociaux-rps>

“Risques psychosociaux (RPS)”, INRS : <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

“Risques psychosociaux”, ANACT : <https://www.anact.fr/themes/risques-psychosociaux>

“La prévention des risques psychosociaux (RPS)”, DGAFP : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/sante-et-securite-au-travail/la-prevention-des-risques-psychosociaux-rps>

Loin de constituer une liste de solutions toutes faites et prêtes au déploiement, nous espérons que ce recueil a pu vous éclairer en répondant aux principales questions pour conduire une démarche de prévention des risques psychosociaux notamment en termes méthodologique.

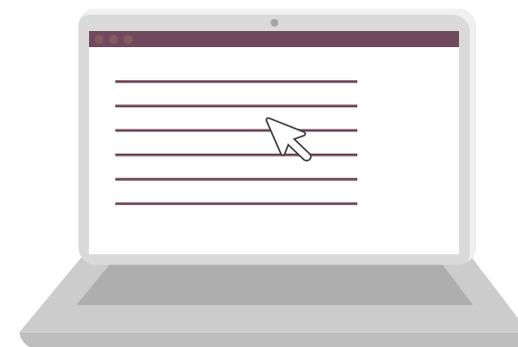
Dans cette perspective, ce guide, à l’instar de tout autre, vise à vous accompagner pour que vous construisiez votre propre démarche à partir de vos besoins et de vos ressources.

Il constitue également un outil illustré d’exemples concrets, incarnés, et se fondant sur des actions effectivement déployées dans les collectivités et par des collectifs de travail représentatifs de la diversité des missions et organisations.

À vous de vous en saisir pour rendre utile ce qui est obligatoire !

Et parce qu’un guide-outil ne saurait parfois suffire, vous :

- trouverez des **informations utiles** (documents, guides, retours d’expériences d’employeurs ayant mené ce type de démarche) [dans la rubrique RPS de la page prévention du site de la CNRACL.](#)
- pouvez nous solliciter pour obtenir un **accompagnement personnalisé** dans votre démarche, en consultant la rubrique [Vous accompagner](#) ou en nous envoyant un courriel à demarche-prevention@caissedesdepots.fr





© AdobeStock - Une réalisation de la direction de la communication des politiques sociales de la Caisse des Dépôts - Septembre 2023