www.cnracl.retraites.fr

CNRACL
La retraite des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers
PRÉVENTION

CDG 67
fonction publique territoriale

# Fonds National de Prévention de la CNRACL

## La prévention des risques psychosociaux dans les petites et moyennes collectivités. Retour d'expérience avec le CDG 67.

Salon Préventica Paris
Mercredi 1° déc. 2021
10h15

Une gestion Caisse des Dépôts GROUPE

# Intervenants

**Eric Gilleron**

**Chargé développement prévention des risques professionnels**

CNRACL
La retraite des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers
PRÉVENTION

Madame Pascale CORNU

**Directrice Générale des Services représentant le Centre de Gestion de la FPT du Bas-Rhin**

CDG 67
fonction publique territoriale

# Le Fonds national de Prévention

**Nous connaître**

## Nos missions

## Notre feuille de route et doctrine

Programme d'action 2018-2022

## Notre offre de services

Outils à destination des employeurs :

- La documentation
  - Spécifique aux RPS
- Prorisq, gestion des AT/MP
- L'espace droit de la prévention

## Notre offre de services *(suite)*

Appui méthodologique et financier aux démarches de prévention :

- Démarches « Prioritaires »
- Démarches « autres thématiques »
- Dispositif d'accompagnement spécifique « crise sanitaire »
- Appels à projets à l'initiative du FNP

## Pour aller plus loin…

**Vous accompagner**

# Notre doctrine

- **Impulser et faciliter le déploiement par les employeurs** publics territoriaux et hospitaliers **de démarches de prévention** visant à réduire le nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles en s'appuyant sur les **neuf grands principes généraux** qui régissent l'organisation de la prévention et en **privilégiant les préventions primaire et secondaire** plutôt que curative.

- Des démarches de prévention :
  - ancrées dans le travail réel
  - associant largement le collectif de travail & les instances de dialogue social (ou représentants)
  - au caractère pérenne et se traduisant par le déploiement d'actions au bénéfice des agents

**Ressources et organisation** :

- **Produits représentent 0,1 % des contributions** versées (≈ 13 M€/ an) ;
- **Gestion du FNP :** assurée par la Caisse des dépôts et consignations (Direction des politiques sociales), 13 ETP tous situés à Bordeaux

# Kit pour OSER

"Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles"

Sénèque

En attente

A

En réflexion

B

Engagé

C

D

Prévention = valeur partagée

# La démarche mise en œuvre au CDG67

**2014 - 2015**

**Phase de réflexion et d'étude du besoin**

- Quel dispositif d'accompagnement proposer aux collectivités et établissements publics du territoire ?
- Quelle méthodologie et quelle organisation mettre en place ?

**2016**

**Phase de lancement du projet**

- Formalisation de la méthode et sélection du prestataire
- Communication auprès des collectivités et établissements publics du territoire
- Accompagnement des collectivités intéressées par la démarche dans la constitution de leur dossier d'adhésion

**2017 - 2019**

**Phase de mise en œuvre des diagnostics des risques psychosociaux**

- Réalisation des diagnostics et élaboration de préconisations par un prestataire extérieur
- Sur la base de ce travail, formalisation d'un plan d'action et mise en œuvre par la collectivité
- Suivi sur le plan local (COPIL dans chaque collectivité) et global (équipe projet CDG67, réunion tous les 2 mois)
- 225 collectivités, 218 après fusions

**2020 - 2022**

**Phase de bilan et suites à donner**

- Bilan global réalisé à la fin des deux ans d'accompagnement avec le prestataire extérieur
- Poursuite de l'accompagnement des collectivités qui ont participé à la démarche : mise en œuvre plan d'action, accompagnement dans leur démarche de subvention au FNP, mise à jour des diagnostics des RPS
- Renouvellement du projet avec adaptation de la méthode pour les collectivités qui n'ont pas participé à la première démarche

# La méthodologie utilisée

**Deux méthodologies différentes** en fonction de l'effectif de la collectivité/établissement public :

- **entretiens collectifs et/ou individuels** (*en fonction du climat dans la collectivité et pour les supérieurs hiérarchiques*) sur la base de la grille ED6140* de l'INRS qui s'appuie sur les familles des RPS du rapport Gollac.

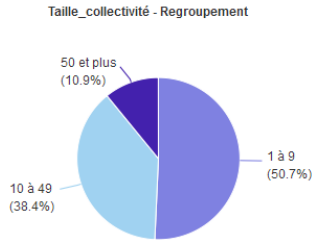
- pour les **collectivités de 50 agents et plus,** un **questionnaire** permettait de mesurer de manière quantitative les conditions de travail selon le modèle de Karasek (*Latitude décisionnelle/Demande psychologique/Soutien social*).

- la **restitution** s'est faite de manière **collective** pour les collectivités de 1 à 49 agents et par **unité de travail** pour celles de 50 agents et plus.

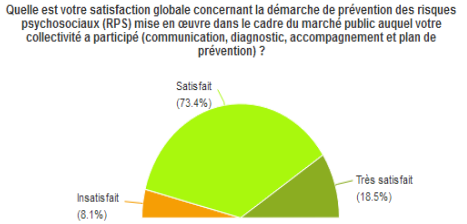
# Bilan du projet (1/2)

## Partage de quelques résultats de l'enquête de satisfaction

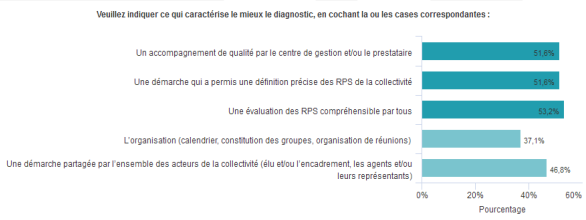
**138 collectivités ont répondu (65,7%)**




**Très bon niveau de satisfaction global.** Plus fort pour les plus petites




**La qualité de la démarche, l'accompagnement, la pédagogie du sujet complexe des RPS sont reconnus par tous.**
Manque de temps chronique dans certaines collectivités.




**Un plan de prévention clair**

**Des attentes d'amélioration différenciées suivant les tailles** Le prix pour les petites et la méthodologie pour les plus grandes

**La nécessité de gagner en autonomie pour les collectivités**

*Population étudiée : **Échantillon total***
*Taille de l'échantillon : 138 réponses*

# Bilan du projet (2/2)

## Partage du retour des collectivités diagnostiquées

- **Les points positifs de la démarche :**
  - ✓ Donner la parole à celles et ceux qui ont souhaité s'exprimer
  - ✓ Dialogue autour du travail, partage collectif de l'analyse avec les membres du comité de pilotage, regard transversal sur l'état de la collectivité (vue par les agents)
  - ✓ Présence d'un intervenant extérieur à la collectivité perçu comme neutre par les agents et facilitant la parole
  - ✓ Mise en conformité réglementaire
  - ✓ Résultats du diagnostic qui reflètent une réalité déjà connue et qui conforte : fidélité et représentativité de la démarche
  - ✓ Prise de conscience de points à améliorer (communication, reconnaissance, présence dans le quotidien)

- **Les freins à la démarche :**
  - ✓ L'approche par entretien collectif ; pour certaines collectivités, des entretiens individuels étaient souhaitables pour libérer la parole
  - ✓ L'organisation et la logistique quelque peu chronophage
  - ✓ Les changements « d'acteurs » internes (ex : élections municipales)
  - ✓ Le passage à l'action « après-diagnostic »
  - ✓ Les contraintes budgétaires et organisationnelles : sensation d'un manque de leviers

# Adaptations méthodologiques

A la suite de ce **bilan** et des **attentes recueillies auprès des collectivités** du territoire, nouveau projet pour la réalisation des diagnostics des RPS, avec plusieurs ajustements méthodologiques, notamment :

- **Renforcement du lien avec l'autorité territoriale** : ajout d'un **entretien** préalable au diagnostic des RPS avec l'autorité territoriale
- **Renforcement du travail sur le plan d'action** avec le prestataire extérieur afin d'aboutir à un plan d'action concret, adapté, facilitant ainsi sa mise en œuvre,
- **Renforcement de la communication** avec un accent mis sur la notion de **continuité de la démarche** « après diagnostic »,
- **Renforcement de l'appui dans « l'après diagnostic »** : communication tout au long de la démarche sur les possibilités d'accompagnement du CDG, planification de **« points d'étape »** avec chaque collectivité à proposer dès la fin du travail avec le prestataire pour encourager et soutenir la mise en œuvre du plan d'action.

# Synthèse des résultats
# Retour global

- Les structures les plus rencontrées : **Mairie, CCAS, CC**

**6 risques globalement partagés**

Contraintes de rythmes de travail
Interruption et vigilance dans le travail
Maitrise des émotions
Tensions avec le public
Gestion de la polyvalence

**Moins présent :**
Violence interne au travail

**Présence forte** :
Interruption et vigilance dans le travail

**Faible maîtrise :**
Reconnaissance dans le travail
Conduite du changement dans la collectivité
Contraintes de rythmes de travail

- **Principales préconisations partagées :**
  - Accompagnement du changement (communication et implication agents)
  - Renforcement du soutien hiérarchique
  - Développement de la reconnaissance au travail

**toute collectivité confondue, sur 213 diagnostics restitués à l'époque*

# Synthèse des résultats
# Retour global

- Les structures les plus rencontrées : **Mairie, CCAS, CC**

**6 risques globalement partagés**

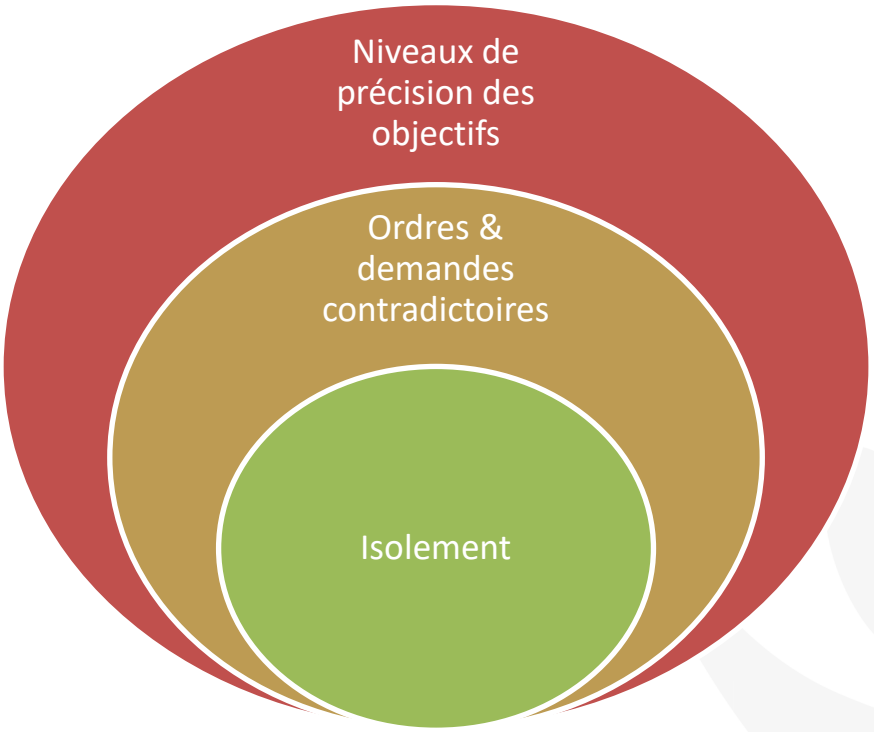
Contraintes de rythmes de travail
Interruption et vigilance dans le travail
Maitrise des émotions
Tensions avec le public
Gestion de la polyvalence

**6 ressources globalement partagées**

Autonomie au travail
Durée hebdomadaire de travail
Conciliation vie pro/vie privée
Prévisibilité des horaires
Utilisation et développement des compétences

- **Principales préconisations partagées :**
  - Accompagnement du changement (communication et implication agents)
  - Renforcement du soutien hiérarchique
  - Développement de la reconnaissance au travail

# Synthèse des résultats
# Des spécificités par taille de structure




- > 50 agents
- Entre 25 et 50 agents
- < 25 agents

**Intérêt, utilité et contenu du travail**
- Homogénéiser les pratiques managériales
- Gestion des priorités

**Polyvalence**
Créer des moments de convivialité / mise en place de réunions de service, clarification donneur d'ordre

**Solidarité et convivialité**

# Synthèse des résultats
# Des spécificités par métier

| | | |
|---|---|---|
| DGS | • Manque de reconnaissance<br>• Autonomie | A développer : organisation de séminaires, « world café », groupes de co-développement, … |
| Direction (DRH, DST etc…) | • Charge de travail importante<br>• Autonomie | Actions de régulation de la charge de travail, audit organisationnel, … |
| Agent administratif | • Interruptions de tâche, confrontation à la souffrance d'autrui<br>• Diversité et polyvalence | Mise en place de plage horaire sans accueil du public, formation gestion du public, développement de groupes de pairs,… |
| Agent d'entretien | • Travail isolé<br>• Sens du travail | Mise en place/ renforcement des moments de convivialité |
| ATSEM | • Sentiment d'isolement, de mise à l'écart<br>• Entraide, bonne entente entre collègues | Développement de groupes d'analyse de pratique, renforcement du lien avec la collectivité *(ex : visites terrain, réunions, …)* |
| Agent technique | • Tensions avec le public<br>• Variété des activités, polyvalence | Gestion des demandes d'intervention, clarification des règles d'usage des bâtiments à destination des usagers, formation gestion public, … |
| Petite enfance | • Adéquation des objectifs et des moyens<br>• Reconnaissance de la part des parents | Développement de groupes d'analyse de la pratique,.. |
| Police municipale | • Attention et vigilance dans le travail<br>• Soutien des collègues | Formation pour apprendre à gérer un public difficile |

*Code couleur : **contrainte** & **ressource***

# Synthèse des résultats
# Des spécificités par type de structure

| | | |
|---|---|---|
| Communauté de Communes | • **Manque de clarté des rôles, manque soutien hiérarchique**<br>• **Diversité du travail, sens du travail** | Identification des rôles « qui fait quoi »<br>Développement des compétences managériales et des leviers de reconnaissance |
| CCAS/CIAS | • **Exposition à la souffrance d'autrui**<br>• **Soutien de la part de l'encadrement** | Formation à la gestion d'un public difficile, développement de groupes d'analyse des pratiques |
| EHPAD | • **Qualité empêchée, tensions avec les usagers**<br>• **Utilité du travail, relations entre collègues** | Espace de discussion autour du niveau de qualité attendu /souhaité/réalisable |
| Fusions | • **Incompatibilité des instructions entre elles**<br>• **Mise à disposition de moyens matériels** | Accompagnement au changement<br>Identification des rôles « qui fait quoi »<br>Temps de rencontres entre agents |

*Code couleur : **contrainte** & **ressource***

# LANCEMENT du projet : quels facteurs de réussite et quels freins ?

***Les freins***

***Un portage de projet fragile***

- ⇨ chef de projet seul sans soutien
- ⇨ personnalisation excessive par le porteur de projet

***Une demande initiale insuffisamment définie***

- ⇨ commencer par un diagnostic approfondi et à partir de son analyse seulement partir sur des objectifs ciblés. Pas d'objectifs généraliste et imprécis « on veut réduire les RPS » ne signifie rien.

***Les facteurs de réussite***

***Un projet piloté et inclusif***

- ⇨ format fonction de la taille de la collectivité ou de l'établissement hospitalier
- ⇨ ne pas réduire le CP à une affaire de spécialiste, il faut aussi des opérationnels.
- ⇨ Lors du CP, définir le rôle de chacun et lever les craintes des managers

***Une définition partagée du projet***

- ⇨ avoir une définition **partagée** du projet.
- ⇨ échanger avec les bénéficiaires (ou leurs représentants) et avec les partenaires sociaux (représentants du CHSCT ou CT).
- ⇨ accepter le débat et la contradiction à ce stade pour définir cette vision partagée.

# CONDUITE du projet : quels facteurs de réussite et quels freins ?

***Une approche standardisée du projet***

- ⇨ pas de réponses « recettes » !
- ⇨ choix du prestataire primordial
- ⇨ choix du diagnostic important : qui le fait et comment.
- ⇨ attention à la validité scientifique et à l'adéquation avec le public

***Une communication trop formelle***

- ⇨ attention aux ersatz de communication, pour masquer le vide d'une démarche
- ⇨ ne pas non plus inonder les agents de supports de communication
- ⇨ avoir défini au préalable quand et comment communiquer
- ⇨ place de la communication informelle : aller à la rencontre, expliquer…

***Une absence de suivi et d'évaluation***

- ⇨ même dynamique pour les RPS et le document unique (mise à jour régulière !)
- ⇨ revenir voir les agents et re-dispenser le questionnaire, être attentif aux évolutions de leur conditions de travail

**Une approche centrée sur le travail et le sens du service public**

- ⇨ **centrée sur le travail** : travail réel et non travail prescrit
- ⇨ travailler sur l'amélioration concrète des conditions de travail
- ⇨ être précis dans le plan d'action = qui fait quoi et comment ?
- ⇨ plan d'action Concret, Réaliste, Réalisable.
- ⇨ **Centrée sur le sens du travail** : prise en compte du sens au travail et intérêt du travail très importants pour identifier les bonnes actions

***Une concertation permanente***

- ⇨ recueil collectif de la parole, concertation permanente
- ⇨ plan de communication défini en amont mais évalué et réajustable en fonction de la réalité du terrain
- ⇨ communications externes possibles (facteur de valorisation et de fierté autour du projet)

***L'après-projet : assurer la pérennité de la démarche dès l'élaboration***

- ⇨ pérennité à penser dès l'élaboration.
- ⇨ un projet RPS n'est jamais fini (le copil ne s'auto détruit pas à la fin de la démarche !)
- ⇨ rester en lien avec les problématiques du quotidien

# Pour aller plus loin …

Consultez notre **page dédiée** sur le site de la CNRACL

Téléchargez notre offre de services **sur le site**

Restez informés : renseignez l'identité de votre correspondant prévention sur la **plateforme PEP's**

Contactez-nous pour toute question relative à :

- une démarche de prévention : demarche-prevention@caissedesdepots.fr
- Prorisq : BND@caissedesdepots.fr

CNRACL
La retraite des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers
PRÉVENTION

# A vos questions !

## Stand L 29