

**COMITÉ NATIONAL DE SUIVI DU PLAN D' ACTIONS
SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL
DU 18 MAI 2017****BILAN DU BENCHMARK RÉALISÉ EN 2016**

La qualité de vie au travail représente un levier important de performance sociale. Améliorer le bien-être au travail permet d'augmenter la motivation et réduit les absences de petites durées.

Dès sa création en 2009, la DGFIP s'est engagée dans une démarche volontariste et dynamique d'amélioration des conditions de vie au travail de ses cadres et agents portée par son Directeur général. La DGFIP a été l'une des premières administrations à impulser une telle politique innovante.

Aujourd'hui, la démarche de la DGFIP nécessite un nouveau souffle et de passer à l'étape supérieure pour être en capacité de proposer des mesures de prévention tangibles.

Le bilan établi quelques années après confirme que les différents outils déployés, même s'ils méritent encore quelques ajustements, ont permis de dresser un véritable diagnostic des conditions de vie au travail ou de leurs variations (cf. fiches infra du CNS).

Un benchmark entrepris au printemps 2016 a permis de comparer les méthodes et de relever les bonnes pratiques.

Douze organismes, (ministères, missions de service public, entités territoriales, entreprises) ont accepté de rencontrer la DGFIP. Il s'agit des Ministères Sociaux, du Ministère de l'Intérieur, du Ministère de la Défense, de la RATP, du Centre national de la recherche scientifique, de la Banque de France, de la Cour des comptes, de Pôle emploi, de la Mairie de Paris, d'Orange Business Service, de la Caisse nationale de prévoyance et enfin du Crédit foncier.

Ces organismes ont été choisis pour représenter un panel le plus large possible et compte tenu de leurs points communs avec la DGFIP (taille, réseau national, démarche initiée en même temps...).

1. Le socle commun sur l'esprit de la démarche

1.1. Une démarche au bon moment, impulsée au plus haut niveau hiérarchique

À l'instar de la DGFIP qui a initié sa démarche d'amélioration des CVT pour accompagner la fusion de l'ex-DGI et de l'ex-DGCP, tous les organismes rencontrés ont engagés leur démarche suite à un événement particulier :

- **Soit à la suite d'une réforme importante** comme ce fût le cas pour les ministères sociaux (fusion des fonctions support de trois ministères dans le cadre de la RéATE), le CNRS (fusion continue d'unités), la Cour des comptes (réforme des juridictions financières), la RATP (forte décentralisation des missions), la CNP (important mouvement de restructuration) ou Pôle emploi (fusion de l'ANPE et des ASSEDIC).
- **Soit à la suite d'une crise sans précédent** comme ce fût le cas pour le ministère de la Défense (pic de suicide) ou encore Orange (mécontentement des salariés et des clients).

Il ressort très nettement que sans une impulsion, réelle et volontariste, au plus haut niveau de la structure, qui embarque l'ensemble des acteurs (directeurs, managers, agents et organisations syndicales), la démarche ne peut pas être efficace.

1.2. Une professionnalisation des acteurs

S'agissant de l'analyse et des mesures à prendre, les équipes rencontrées en charge des problématiques relatives à la qualité de vie au travail font appel à des professionnels. Deux pratiques sont relevées : le recrutement de professionnels et le recours à des prestataires.

La totalité des organismes rencontrés ont renforcé leur équipe dédiée à la qualité de vie au travail de professionnels diplômés. Beaucoup se sont entourés de spécialistes de la psychologie (RATP, Cour des comptes, Ministère de la Défense...).

D'autres ont renforcé leur cellule existantes avec des professionnels d'horizons diverses et complémentaires pour mieux analyser les diagnostics et situations à risque. Par exemple, le Ministère de l'Intérieur s'est doté de psychologues du travail, de psychologues cliniciens, de psychiatres et de sociologues démographes. La Mairie de Paris est allée plus loin en privilégiant la proximité et l'expertise, en dotant chaque direction déconcentrée d'un bureau de prévention composée d'une équipe de professionnels - ingénieur hygiène et sécurité, ergonomes, psychologue du travail - qui assistent et conseillent la direction sur la mise en œuvre de la politique de prévention.

Dernier constat, le recours systématique à des prestataires externes. La RATP et les ministères sociaux ont signé une convention avec l'Institut d'accompagnement psychologique et de ressources (IAPR) qui permet aux chefs de service d'y recourir en cas de besoin pour des conseils ou gérer des conflits ou des cas difficiles. En effet, à l'exception du Groupe Orange Business (lui-même consultant pour les entreprises) aucun de ces organismes n'a internalisé véritablement les formations autant par légitimité que par crédibilité.

2. L'analyse des outils et des bonnes pratiques

2.1. La comparaison avec les outils de la DGFIP

Globalement, même si des axes d'amélioration ont été identifiés par la DGFIP et corroborés par l'IGF, la démarche DUERP et son application informatique DUERP/PAP pilotées par le Secrétariat général des MEF semble plus aboutie et précise que dans beaucoup d'organismes rencontrés.

Quelques organismes ont développé un outil proche du TBVS (contenu, finalité). Globalement, ces outils ont moins d'indicateurs et des remontées plus régulières (trimestre) que le TBVS. Une pratique intéressante à relever, celle développée par le CNRS. Quelques Indicateurs de suivi RH, requêtés et préparés au niveau national sont transmis aux seuls responsables de région qui les analysent à la lumière de leur connaissance du terrain. Aucune remontée, ni de l'analyse, ni des plans d'actions n'est demandée au niveau national. Cela reste une offre de service descendante.

Plusieurs organismes ont développés des espaces d'expression (le ministère de l'intérieur, la CNP, le Groupe Orange).

Beaucoup d'organismes ont initié un baromètre social pour suivre le climat social. En comparaison avec la DGFIP, ces baromètres reposent souvent sur des questionnaires plus courts, plus fréquents et n'interrogeant qu'un échantillon représentatif.

Globalement, à l'instar de la DGFIP, deux types de formations sont proposées : sensibilisation des agents et formation des managers à la détection et à la prévention des RPS. En revanche, dans la plupart des cas, ce sont des prestataires externes qui assurent les stages ou à défaut des acteurs de prévention (médecin de prévention, inspecteur santé sécurité au travail...) ce qui donne davantage de légitimité et de crédibilité à ses formations (ce qui est dit par quelqu'un d'extérieur à l'organisme est toujours mieux accepté).

Des structures équivalentes aux missions locales CVT de la DGFIP ont été mises en place, par exemple les pôles de vigilance départementaux de la RATP ou les bureaux de prévention des RPS à la Mairie de Paris.

Beaucoup d'organismes ont rédigé un guide RPS au commencement de la démarche mais hormis le ministère de l'intérieur qui le met à jour tous les ans, la plupart l'ont abandonné au profit de guide plus large (guide des managers de la Mairie de Paris, guide des temps de vie du CNRS...) qui évolue régulièrement afin de devenir plus opérationnel.

2.2. Les autres bonnes pratiques relevées

Le CNRS expérimente un outil hybride entre le baromètre social et l'EDD (questionnaire suivi d'un groupe de travail) mais n'a pas encore reçu de retours.

Quelques organismes ont mis en place un numéro vert 24h/24 mais force est de constater qu'il est peu utilisé (300 appels par an pour la RATP).

Les pratiques qui pourraient être reprises à la DGFIP sont la démarche d'aide aux managers (bilans managériaux à 360° repris dans les bonnes pratiques de la DGAFP) du ministère de l'Intérieur et le coaching des managers en difficultés par un prestataire externe proposé par la CNP.

Enfin, le Crédit foncier organise, chaque année, en même temps que la semaine de la Qualité de vie au travail de l'ANACT en juin, sa propre semaine de la QVT proposant des ateliers, des conférences, des retours de bonnes pratiques... Il serait intéressant que la DGFIP organise une semaine de la QVT qui serait relayée dans chaque direction ce qui permettrait de communiquer davantage sur les CVT et leur prise en charge auprès des cadres et des agents.