

Risques psychosociaux : les plans de prévention à la traîne

Publié le 15/02/2017 • Par [Maud Parnaudeau](#) • dans : [France](#)



D.R. Depuis 2015, les collectivités **doivent élaborer des plans d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux**. Où en sont-elles deux ans après l'entrée en vigueur de cette obligation ? Enquête auprès des acteurs.

L'accord-cadre relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique, signé le 22 octobre 2013, obligeait chaque employeur public à élaborer un PPRS pour 2015. Qu'en est-il aujourd'hui ? **Un premier bilan qualitatif des démarches engagées a été initié, fin 2016, par la DGAFP.** « Il s'agit de voir où en sont les structures publiques, les avancées, les points de blocage, les conditions de réussite », détaille Philippe Douillet, référent « fonction publique » de l'Anact, organisme associé à l'évaluation du dispositif. Une diffusion de ce premier bilan est annoncée au printemps 2017.

Une certaine distance avec l'accord-cadre

Pour l'heure, il est bien difficile de savoir de manière exhaustive où en sont les collectivités dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPRS.

Mais des témoignages recueillis auprès des acteurs des ressources humaines et de la prévention permettent de se faire une idée. **Ces témoignages font état d'une certaine distance prise avec l'obligation légale.** Les plans de prévention ne sont pas l'alpha et l'oméga des démarches « RPS », en particulier dans les grosses collectivités. A Evry (1 100 agents, 52 400 hab., Essonne), où il a été adopté en janvier 2016, le PPRS est venu formaliser les actions déjà menées par le pôle « relations au travail » en matière de prévention et de prise en charge des RPS (accompagnement des agents dans leur parcours et leur environnement professionnel, soutien individuel ou collectif, etc.). Dans les plus petites structures, où il y a un certain décalage, « on n'ignore pas les difficultés mais avec toutes les réformes à mettre en œuvre, le PPRS n'est pas forcément prioritaire », constate Marie Manière, responsable du service « conseil en organisation et gestion des RH » du CIG de la grande couronne d'Ile-de-France. « Nous commençons à avoir des demandes d'accompagnement depuis le second semestre 2016 », rapporte, de son côté, Nathalie Gros, médecin coordonnateur du CIG de Loire-Atlantique.

Parole libérée

Si l'obligation d'élaborer un PPRS n'a pas nécessairement été suivie d'effet, elle a permis de lever un tabou. « **L'accord de 2013 a servi à dédiaboliser le sujet.** Aujourd'hui, on peut parler de RPS dans toutes les collectivités. Ce qui n'était pas le cas avant », constate Sarah **Deslandes, directrice de la santé et de l'action sociale du CIG de la petite couronne d'Ile-de-France.** Côté agents aussi, les démarches « RPS » ont eu pour effet de libérer la parole. « Ils sont souvent surpris de voir que d'autres ont les mêmes problèmes qu'eux. Ils se livrent ainsi plus facilement », remarque Marie Manière. Le PPRS contribue souvent à objectiver des difficultés qui étaient déjà identifiées. Il met en évidence les problèmes d'organisation du travail, les contraintes liées à certains postes. « Cela évite de se focaliser sur le relationnel. Les problématiques de

communication sont récurrentes, tout comme le manque de reconnaissance du N+1 vis-à-vis des agents qu'il encadre et des équipes envers leur manager, ou encore les difficultés liées aux injonctions contradictoires émanant des élus et des managers », rapporte Marie Manière.

Se mettre d'accord avant de se lancer

Si l'enjeu des démarches « RPS » est désormais bien compris des employeurs, DRH et agents, les méthodes pour les initier, les déployer et les faire vivre dans le temps ne sont pas évidentes à appréhender. « Les collectivités ne savent pas forcément par quel bout prendre le sujet », constate Nathalie Gros. « La préparation du diagnostic avec tous les acteurs est une étape essentielle. Il faut se mettre d'accord sur la démarche avant de la lancer. Ensuite, il s'agit d'analyser les situations de travail de terrain », préconise Philippe Douillet, référent « fonction publique » de l'Anact.

Le « Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique » de la DGAFP est un bon outil pour aider les collectivités à mener à bien la phase de diagnostic, l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action. Interrogées sur les mesures préventives ou correctives déjà mises en place, les collectivités estiment, pour la plupart, que les solutions sont avant tout managériales. « Nous avons rendu systématique la formation sur la prévention des RPS dans notre plan de développement des compétences managériales. Le but est de ne pas laisser les encadrants isolés face à leurs difficultés et de leur permettre d'acquérir des postures bienveillantes. La qualité de vie au travail doit faire partie des objectifs assignés à l'encadrement, en particulier intermédiaire », rapporte Nathalie Guillot-Juin, directrice générale déléguée d'Evry.

« Il faut aller davantage vers un management transversal », renchérit Sarah Deslandes. Les ateliers de codéveloppement pour les cadres de proximité ou d'échanges de pratiques apportent une vraie plus-value. La remise à plat des fiches de poste serait aussi un passage obligé « pour mettre fin au décalage entre le travail prescrit et le travail réel, source de malaise et d'incompréhensions », estime Naïma Ez-Zaki, directrice des relations sociales du département de la Seine-Saint-Denis.

Définition

Les RPS sont les 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.

Source : collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail

FOCUS

Un modèle d'analyse pratique

L'Anact a développé un modèle d'analyse pratique des risques psychosociaux baptisé « C2R » pour « contraintes, ressources, régulations ». L'observation du travail, au niveau micro, est au cœur de cette approche. Elle permet de révéler les situations qui créent des tensions. L'analyse part de la reconnaissance d'une tension permanente entre les exigences de l'organisation, nécessaires pour atteindre les objectifs de production, et celles des agents qui aspirent à effectuer le travail dans de bonnes conditions et à se réaliser professionnellement. Selon l'écart ressenti par les agents entre ces deux exigences, la tension est plus ou moins bien perçue, avec des effets sur la santé, les relations professionnelles, l'engagement et la performance.

FOCUS

[Saint-Jean-de-Boiseau (Loire-Atlantique) 75 agents • 5 500 hab.]

Un questionnaire pour identifier les difficultés et les points positifs



Michèle Crastes, première adjointe et présidente du CHSCT

Pour connaître les facteurs de risques psychosociaux, dans le cadre de l'élaboration de son PPRS, [Saint-Jean-de-Boiseau a diffusé un simple questionnaire.](#) « Nous devons travailler sur les agressions concernant les personnels d'accueil, en particulier dans le secteur enfance, sur la reconnaissance, les évolutions de carrière, et mieux accompagner les agents dans la pratique de leurs activités », explique Michèle Crastes première adjointe et présidente du CHSCT. Une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle grâce à des horaires souples, des changements concertés, une entraide entre collègues et avec les managers... figurent parmi les bons points. « La restitution du questionnaire a été un moment clé. Les agents ont pu voir que leur contribution avait été utile et qu'on allait en faire quelque chose », rapporte Michèle Crastes. Le plan d'action sera voté au printemps.

FOCUS

[Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, 8 200 agents • 1,53 million d'hab.]

Une démarche scientifique d'amélioration continue



Claire Sorrentini, directrice générale adjointe du pôle « personnel et relations sociales »

D'ici deux ans, la Seine-Saint-Denis devrait avoir son PPRS. La collectivité n'a cependant pas attendu pour structurer la prise en charge des risques psychosociaux. En 2011 était créé le service « santé et sécurité au travail », comprenant un pôle de prévention des RPS, avec un comité de pilotage paritaire et des évaluations approfondies lancées sur trois directions prioritaires. Il s'agissait d'avancer de manière progressive dans une logique d'amélioration

continue, de proposer des solutions sur mesure (avec des ateliers participatifs par exemple) et d'objectiver au maximum le sujet. « Trois prestataires interviennent à tour de rôle pour nous accompagner dans la démarche », souligne Naïma Ez-Zaki, directrice des relations sociales. Souhaitant avancer sur des bases scientifiques, le département a répondu à un appel à projets du Fonds national de prévention de la CNRACL pour une recherche-action de deux ans sur les RPS. Dans ce cadre, un comité scientifique associant des acteurs internes et externes a été mis en place. « Sa mission était de conseiller la direction et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, et d'étudier la validité, les limites et la cohérence des actions engagées », **rapporte Claire Sorrentini, DGA du pôle « personnel et relations sociales »**. Les évaluations se poursuivent aujourd'hui, direction par direction.