

Version issue du GT du 27 novembre 2013

PLAN D'ACTION MINISTERIEL DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHO SOCIAUX



Avant-propos

(Texte introductif signé de la ministre)

Sommaire du plan d'action ministériel

Repères	4
Rappel méthodologique.....	8
Axe 1 : Restaurer et favoriser le collectif de travail	12
Axe 2 : Améliorer l'organisation du travail	15
Axe 3 : Eviter l'isolement.....	17
Axe 4 : Préserver les repères dans le travail	19
Axe 5 : Prévenir et gérer la violence	21
Axe 6 : Améliorer l'accès à la prévention médicale	23
Fiches thématiques issues du groupe de travail « Souffrance au travail »	25

Repères

Définition de la Santé

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la **santé** comme « un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Elle indique par ailleurs, que « mettre en œuvre une politique de prévention des risques pour la santé mentale revient à tendre vers une organisation du travail qui permette à chacun intégration et reconnaissance ».

Le Bureau international du travail (BIT) définit, quant à lui, la santé au travail comme « la promotion et le maintien du niveau le plus élevé possible de bien-être physique mental et social ».

Les risques psychosociaux : De quoi parle-t-on ?

Les risques psycho-sociaux recouvrent l'ensemble des troubles liés à la souffrance psychique au travail : stress, mal-être, violences externes et interne, épuisement professionnel... Dans le domaine de la santé au travail, ils recouvrent à la fois les causes et les conséquences.

- **Le risque** : probabilité de réalisation d'un événement ou d'un trouble individuel/collectif dont l'origine peut provenir de l'environnement professionnel.
- **Psychosocial** : fait référence aux liens entre la psychologie de l'individu et les différents groupes sociaux. La souffrance psychique peut avoir des traductions physiques.

Repères (suite)

Les risques psychosociaux : Que sont-ils ?

Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Les violences au travail sont, selon le BIT, une action, un incident, un comportement « qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre du travail ou du fait de son travail ». Elle est interne (entre travailleurs), externe (entre travailleurs et toute personne extérieure à l'organisation de travail). Elles recouvrent le manque de respect, la manifestation de nuire, l'incivilité », l'agression physique, verbale, sexiste...

Le harcèlement moral est un type de violence interne. Il est défini par le code du travail comme « des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

L'épuisement professionnel est l'épuisement de la force physique ou morale, consécutif à l'exposition à une tension permanente et prolongée.

La prévention : de quoi s'agit-il ?

La prévention primaire consiste à éliminer ou à réduire des facteurs de risques psychosociaux.

La prévention secondaire consiste à tenter de modérer l'effet des facteurs de risques présents. Elle se traduit par une intervention sur, ou auprès des personnes concernées par ces facteurs de risque, par exemple pour leur apprendre à « gérer leur stress ».

La prévention secondaire suppose l'échec ou l'insuffisance de la prévention primaire

La prévention tertiaire consiste à restaurer la santé des travailleurs lorsque celle-ci a été ébranlée par les facteurs de risque, à permettre leur retour au travail et à assurer un suivi. Elle ne diminue pas à proprement parler les risques, mais contribue à rendre leurs conséquences un peu moins graves.

Quels indicateurs :

Indicateurs liés au fonctionnement de la structure :

- Absentéisme
- Mobilité et turn-over
- Arrêts maladie
- Augmentation des demandes de formation

Indicateurs de climat social

- Violence interne au service
- Signalements des organisations syndicales
- Signalements auprès des instances de concertation

Indicateurs santé au travail

- Accidents de travail
- Nombre de visites spontanées à la demande des agents
- Demandes d'aménagements de postes ;
- Troubles de santé liés aux conditions de travail :
 - ✓ troubles musculo-squelettiques ;
 - ✓ syndromes anxio-dépressifs ;
 - ✓ pathologie cardiovasculaire ;
 - ✓ conduites addictives

Les sigles utilisés :

CHSCTM : Comité hygiène, sécurité et conditions de travail ministériel

CTM : Comité technique ministériel

DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels

SST : Santé sécurité au travail

RPS : Risques psycho-sociaux

Rappel méthodologique

Le présent plan est un document cadre qui identifie des axes de prévention des risques psychosociaux.

Ce plan ne recense pas de manière exhaustive toutes les mesures spécifiques susceptibles d'être prises pour les prévenir.

Il appartiendra à chaque chef de service d'évaluer les risques propres à sa structure et de définir des mesures spécifiques.

La mise en œuvre sera évaluée dans le cadre de la mise à jour du DUERP et du plan de prévention qui en découlera.

Il ne s'agit pas non plus d'évoquer le traitement de situations individuelles en tant que telles.

Celles-ci relèvent le plus souvent d'une approche pluridisciplinaire des professionnels.

Comment le plan a-t-il été conçu ?

Ce plan a fait l'objet d'un long travail de conception et de discussion avec l'ensemble des acteurs concernés et en particulier les représentants du personnel, au sein d'un groupe de travail qui s'est réuni de 2011 à 2013.

Une phase de diagnostic a été réalisée en 2011 et dont les résultats ont été présentés au CHSCT ministériel du 17 juin 2011.

Le plan d'action s'appuie sur les préconisations issues du diagnostic.

La mise en œuvre de ce plan repose sur la mobilisation d'un ensemble **d'acteurs et d'instances** et sur l'utilisation d'outils tels que le **DUERP**

On distingue 2 catégories d'acteurs

- **Le collectif de travail :**

- Encadrement
- Gestion des ressources humaines
- Représentants des personnels
- Personnels

Parmi ces acteurs, l'encadrement a un rôle essentiel dans la prévention des risques psychosociaux.

L'encadrement doit être formé à repérer les facteurs de risques psychosociaux et à agir pour éliminer ou réduire ces facteurs de risques.

- **Les acteurs de soutien :**

- Médecins de prévention
- Inspecteurs santé et sécurité au travail
- Assistants de service social
- Psychologues
- Ingénieurs et techniciens de prévention
- Conseillers et assistants de prévention
- Ergonomes

Pour cela, il peut s'appuyer sur les différents professionnels de soutien ainsi que sur les services des ressources humaines.

La plupart des facteurs de risques puisent leur origine dans le contenu et l'organisation du travail ainsi que dans le collectif de travail.

Aussi, l'encadrement, à tous les niveaux, doit être mieux préparé à conduire, organiser et animer son équipe afin d'en assurer un bon niveau de cohésion.

Les instances

Le décret du 28 mai 1982 modifié mentionne 2 instances de dialogue social compétentes pour les questions relatives à la santé et sécurité au travail : **le CHSCT et le CT**

Ces instances doivent être en capacité de proposer toutes actions de prévention et de sensibilisation sur le thème des RPS.

Elles doivent être tenues régulièrement informées des actions menées en matière de prévention des RPS dans les établissements, services ou juridictions pour lesquels elles apportent leur concours.

Pour une meilleure prise en compte des risques psychosociaux, il est important de généraliser et de renforcer la formation des membres représentant les personnels et l'administration ainsi que de clarifier l'articulation entre les différents CHSCT et CT et

permettre une véritable coopération entre ces instances.

Le DUERP

L'accord cadre d'octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique place le DUERP au cœur de la démarche de prévention des RPS.

Ainsi, chaque chef de service devra réaliser, au niveau local, un diagnostic partagé des facteurs de risques psychosociaux qui sera présenté et débattu au sein du CHSCT ou du CT et intégré au document unique d'évaluation des risques professionnels, puis élaborer des propositions d'amélioration

En matière de prévention des risques professionnels et tout particulièrement pour les risques psychosociaux, la participation effective des agents concernés, de par leur connaissance du travail réel, est nécessaire

Ce plan d'actions repose sur des actions préventives qui s'articulent autour de **6 axes de prévention** :

Axe 1 : Restaurer et favoriser le collectif de travail

Axe 2 : Améliorer l'organisation du travail

Axe 3 : Eviter l'isolement

Axe 4: Préserver les repères dans le travail

Axe 5 : Prévenir et gérer la violence

Axe 6 : Améliorer l'accès à la prévention médicale

Axe 1 : Restaurer et favoriser le collectif de travail

Enjeu

Repenser les modes d'organisation en rendant les espaces de travail et les moyens compatibles avec les exigences de l'activité tout en agissant sur les contraintes du travail. Il s'agit de favoriser l'intégration des personnels dans les équipes de travail. Et, par ailleurs, il s'agit de mettre en place ou de restaurer les espaces de dialogue, de régulation, de coopération.

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
1	Améliorer les conditions de mobilité des personnels	Allonger le délai entre la décision d'affectation et la prise de fonction (Cf. fiche thématique 1, A, 2, b, p. 28)	3 ^{ème} trimestre 2014	Point en CHSCTM de fin d'année sur la mise en œuvre du dispositif
2	Améliorer l'accueil des nouveaux arrivants	Confier, dans chaque service, à un agent, la responsabilité de l'accueil des nouveaux arrivants	2 ^{ème} trimestre 2014	Transmission une fois par an au CHSCTD des protocoles d'accueil Bilan en CHSCTM une fois par an
		Systématiser la remise d'un livret d'accueil aux nouveaux arrivants	2 ^{ème} trimestre 2014	Communiquer au CHSCTD un exemplaire du livret d'accueil

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
2	Améliorer l'accueil des nouveaux arrivants (suite)	Organiser des journées d'accueil des nouveaux arrivants	A partir du 3 ^{ème} trimestre 2014	Communiquer, chaque année au CHSCTD, avant le 1 ^{er} janvier, le calendrier des journées d'accueil réalisées
		Veiller à ce que le poste de travail du nouvel arrivant soit opérationnel à son arrivée	2 ^{ème} trimestre 2014	Point en CHSCTD sur les difficultés rencontrées
		Mettre en place, dans chaque service, un dispositif de tutorat pour accompagner les nouveaux arrivants le premier mois	2 ^{ème} trimestre 2015	Point d'étape au CHSCTM de fin 2015
		Prévoir, de manière systématique, des formations adaptation au poste de travail pour les nouveaux arrivants	1 ^{er} trimestre 2015	Bilan une fois par an au CHSCTD, des formations adaptation au poste de travail

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
3	Favoriser le dialogue social	Améliorer le fonctionnement des instances de dialogue social et plus particulièrement des CHSCTD	3 ^{ème} trimestre 2014	Point en CHSCTD et bilan, chaque année, au CHSCTM de fin d'année
		S'assurer du suivi, par les membres des CHSCTD, du module de formation réglementairement obligatoire	1 ^{er} trimestre 2015	Point au CHSCTM de fin du premier semestre 2015
4	Améliorer les rapports professionnels	Organiser systématiquement des réunions de service et de bureau (Cf. fiche thématique 3, D p. 34)	Immédiat	Point en CHSCTD sur la mise en œuvre
5	Améliorer la qualité de l'encadrement	Mettre en place une formation des encadrants au management et à la connaissance des RPS : - avant la prise de poste, - à l'occasion de l'accès au premier poste d'encadrement	1 ^{er} trimestre 2015	Suivi du bilan en CHSCTD et bilan au CHSCTM de la fin du 1 ^{er} semestre 2015
		Intégrer le management et la connaissance des RPS dans les critères d'évaluation des cadres	1 ^{er} trimestre 2015	Point sur la mise en œuvre en CHSCTM de la fin du 1 ^{er} semestre 2015

Axe 2 : Améliorer l'organisation du travail

Enjeu

Le chef de service et l'encadrement intermédiaire dirigent, animent, organisent et orientent l'action de leur service, et doivent créer, au-delà, un climat propice aux échanges.

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
6	Améliorer la connaissance de l'encadrement et des personnels sur la prévention des risques professionnels et la SST	Outre la formation, mettre en place un module « sensibilisation pour une meilleure prise en compte de la santé et sécurité au travail » en ciblant prioritairement l'encadrement .(Mise en place, à minima, via les PFI)	1 ^{er} trimestre 2015	Point en CHSCTD sur le bilan des opérations conduites
		Mettre en place un espace intranet dédié à la prévention des risques professionnels.	Fin 2014	Point sur l'avancement au CHSCTM de la fin de l'année 2014
7	Veiller à la qualité et à la conformité au regard de la réglementation des conditions matérielles dans lesquelles travaillent les personnels	Mettre en place un dispositif de vérification régulière du niveau d'entretien et de maintenance des locaux	3 ^{ème} trimestre 2014	Bilan de la mise en place au dernier CHSCTD de 2014

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
8	Définir les actions à mettre en œuvre avant tout projet d'organisation du travail et d'aménagement de l'environnement du travail important : acteurs et instances à impliquer, consultation des personnels...	Rédiger une procédure en associant l'équipe pluridisciplinaire	3 ^{ème} trimestre 2014	Examen de la procédure en CHSCTM d'octobre 2014
9	. Se concentrer sur l'organisation du travail	Organiser, dans chaque service, une ou plusieurs réunions sur les différents aspects de l'organisation du travail	A titre expérimental 2014	Bilan dans les différentes instances locales concernées et bilan général en CHSCTM de fin d'année 2015 sur les démarches engagées

Axe 3 : Eviter l'isolement

Enjeu

Le collectif de travail est une communauté de valeurs qui joue un rôle important d'intégration. Il aide les individus à se repérer dans une organisation, à y trouver une place.

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
10	Faciliter la possibilité, pour les personnels, de se rencontrer sur leur lieu de travail	Veiller à ce que les personnels puissent disposer, dans chaque structure, d'un lieu de convivialité dans lequel ils peuvent se retrouver lors des pauses	3ème trimestre 2014	Point en CHSCTD et bilan général en CHSCTM de fin d'année
11	Faciliter le contact des personnels, sur leur lieu de travail, avec les associations sportives et culturelles du ministère	Mettre à la disposition des associations le moyen d'informer les personnels sur leurs activités (affichage, etc)	2ème trimestre 2014	Point en CHSCTD
12	Faire en sorte que les personnels du service puissent se rencontrer dans le cadre de leur activité professionnelle	Rendre systématiques les réunions de service	Immédiat	Point en CHSCTD et bilan général en CHSCTM de fin d'année

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
13	Permettre aux agents de rencontrer le service RH de leur structure pour obtenir des informations sur leur vie professionnelle	Rédaction d'une procédure	Fin 2014	bilan général en CHSCTM de fin d'année
14	Organiser la mise en place de « référents métiers » chargés d'accompagner les agents sur leur nouveau poste (sortant d'école, mobilité...)	Dispositif à mettre en place dans chaque service	1 ^{er} trimestre 2015	bilan général en CHSCTM de fin du 1 ^{er} semestre 2015
15	Favoriser les échanges inter directionnels des personnels dans le cadre de formations et de rencontres	Coordination territoriale des actions mises en œuvre par la PFI	2 ^{ème} trimestre 2014	bilan général en CHSCTM de fin du 1 ^{er} semestre 2014
16	Repérer les personnels appelés à travailler de façon isolée vis-à-vis d'un collectif de travail et mettre en place une organisation permettant de maintenir un lien avec ce collectif	Mettre en place les dispositifs nécessaires, notamment l'accès à l'intranet	2 ^{ème} trimestre 2014	Bilan en CHSCTD et bilan général en CHSCTM de fin du 1 ^{er} semestre 2014

Axe 4 : Préserver les repères dans le travail

Enjeu

Il est indispensable que les agents perçoivent clairement les enjeux et les missions de la structure dans laquelle ils évoluent.

Sans cela, ils peuvent perdre le sens du travail, ce qui peut générer une souffrance psychique et physique. Les restructurations, les changements, les modifications d'organisation ou de fonctionnement des services doivent être anticipés et accompagnés.

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
17	Veiller à fixer des objectifs réalistes et en adéquation avec les missions et les moyens.	Proposer un module de formation destiné à l'encadrement sur la définition d'objectifs mesurables, acceptables et réalistes	1 ^{er} trimestre 2015	bilan général en CHSCTM de fin du 1 ^{er} semestre 2015
18	Permettre à chaque agent de suivre des actions de formation visant à développer ses compétences pour remplir les missions qui lui sont confiées	Mettre en place, dans chaque service, un bilan des constats faits sur ce point lors des entretiens d'évaluation	1 ^{er} trimestre 2015	Bilan général en CHSCTM de fin d'année 2015
19	Garantir l'accompagnement des changements d'organisation importants et évaluer l'impact sur les collectifs de travail	Mettre en place une procédure d'accompagnement pour chaque changement d'organisation	1 ^{er} trimestre 2015	Bilan en CHSCTM de fin du premier semestre 2015

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
20	Permettre à chaque agent de comprendre les tâches confiées et leurs articulations et interactions avec le collectif de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser la rédaction d'une fiche de poste pour chaque type de poste et veiller à leur mise à jour - Informer le collectif de travail des missions de chacun - Positionner le poste et la fonction dans un organigramme. - Rédiger le cas échéant un projet de service. 	1 ^{er} trimestre 2015	Bilan en CHSCTM de fin du premier semestre 2015

Axe 5 : Prévenir et gérer la violence

Enjeu

Le respect de la dignité des personnes à tous les niveaux est un principe fondamental y compris sur le lieu de travail.

C'est pourquoi la violence, qui enfreint très gravement ce principe, est inacceptable car elle a des répercussions graves sur la santé physique ou psychique des personnes.

Qu'elle soit interne ou externe elle doit être traitée notamment par la mise en place d'actions de prévention mais aussi par des actions de protection afin d'en limiter les conséquences.

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
20	Informers les agents sur les définitions du harcèlement moral et sexuel.	Afficher sur tous les lieux de travail le texte de l'article 222-33-2 du code pénal sur le harcèlement moral et le texte de l'article 222-33 du code pénal sur le harcèlement sexuel.	Immédiat	Bilan en CHSCTD de fin du premier semestre 2014 et bilan général en CHSCTM de fin 2014
21	Sensibiliser la hiérarchie et les agents	Règlement intérieur ou charte de bonnes pratiques	3ème trimestre 2014	Bilan en CHSCTD de fin du premier semestre 2014 et bilan général en CHSCTM de fin 2014

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
22	Repérer et gérer les conflits	Formation initiale et continue des RH à introduire dans les modules de formation au management des encadrants	1 ^{er} trimestre 2015	Bilan général en CHSCTM de fin 2015
23	Evaluer les risques de violence	Par le biais du DUERP	3 ^{ème} trimestre 2014	Bilan général en CHSCTD de fin 2014
24	Vérification faits et réponse rapide en cas de violence interne avérée	Elaboration d'un protocole ministériel violence interne	2 ^{ème} trimestre 2015	Présentation au CHSCTM de fin 2015
25	Elaboration de protocoles agression, violence externes intégrant la conduite à tenir	Réalisation ou mise à jour de ces protocoles par chaque direction (pour intégrer, si besoin, à la conduite à tenir)	3 ^{ème} trimestre 2014	Présentation au CHSCTM de fin 2014

Axe 6 : Améliorer l'accès à la prévention médicale

Enjeu

Le médecin de prévention est chargé de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail en agissant à la fois sur le milieu professionnel et en réalisant la surveillance médicale individuelle.

Il est dans le domaine des risques psychosociaux, un interlocuteur privilégié de l'administration, des agents et de leurs représentants.

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
26	Faire connaître les coordonnées et les missions du médecin de prévention	Diffusion du livret d'accueil à tous les arrivants Affichage, sur chaque site, des coordonnées du médecin de prévention compétent	2 ^{ème} trimestre 2014	Bilan en CHSCTD de fin du premier semestre 2014 et bilan général en CHSCTM de fin 2014
27	Améliorer les connaissances des chefs de service et responsables des services RH en matière de médecine de prévention et de médecine statutaire	Module de formation continue et initiale sur la médecine de prévention et sur la médecine statutaire	1er trimestre 2015	bilan en CHSCTM de fin du 1 ^{er} semestre 2015
28	Rappeler aux chefs de service leurs obligations en matière de médecine de prévention	Rediffusion par chaque direction des textes réglementaires (Cf. fiche thématique A et B p. 62, 63)	1er trimestre 2014	bilan en CHSCTM de fin du 1 ^{er} semestre 2014

N°	Action	Modalités opérationnelles à mettre en œuvre	Calendrier	Suivi
29	Veiller à ce que les médecins de prévention puissent exercer dans des lieux de consultation adaptés à l'exercice de la médecine de prévention	Bilan de l'existant	1er trimestre 2014	bilan en CHSCTM de fin du 1er semestre 2014
		Plan d'action et d'amélioration	1er trimestre 2015	bilan en CHSCTM de fin du 1er semestre 2015



**Fiches thématiques issues
du groupe de travail
« Souffrance au travail »**

Restaurer et favoriser le collectif de travail

(Cf. axe 1 du Plan d'action ministériel)

Thématique 1 : Accueillir les nouveaux arrivants

Enjeu

L'accueil individualisé des nouveaux arrivants, des nouveaux affectés et des agents en situation de handicap est facteur favorisant l'harmonisation du collectif de travail.

En effet, l'arrivée initiale dans un service aussi bien que le changement de juridiction ou de service sont des facteurs importants de stress au travail en ce qu'ils imposent l'apprentissage de nouvelles connaissances ou la remise en cause des habitudes professionnelles, voire une remise à niveau.

Ils supposent par ailleurs de réussir une intégration dans une équipe déjà constituée avec ses modes de fonctionnements établis.

Ces changements profonds peuvent s'accompagner par ailleurs de bouleversements personnels importants (changement du lieu de résidence de la famille, découverte d'un nouvel environnement social ou régional, démarches administratives diverses...)

Permettre au nouvel agent de réussir son arrivée, en limitant le stress associé à ce changement impose de mettre en œuvre un processus qui débute avant son arrivée à proprement parler et se poursuit après sa prise de fonctions.

Afin que l'accueil des nouveaux arrivants puisse avoir l'efficacité requise, la mise en place, de manière alternative et/ou cumulative, de plusieurs dispositifs doit être envisagée.

En ce qui concerne les personnels handicapés, une bonne intégration nécessite la mise en œuvre de dispositions particulières, notamment en ce qui concerne l'anticipation de leur arrivée et l'information des équipes qui les accueilleront.

Préconisations

A) Préparer et organiser l'arrivée

1) Démarches à mettre en œuvre avant l'arrivée :

- a) Il est absolument essentiel à une bonne intégration que le responsable hiérarchique prenne contact avec le nouvel agent avant son arrivée afin de déterminer avec lui le périmètre de son action et les modalités de fonctionnement de la structure, les horaires et les conditions matérielles de travail, etc.

En tenant compte des contraintes statutaires (avis du CSM, des CAP, ...), il convient que ce contact intervienne le plus tôt possible afin de permettre à l'agent de disposer du temps nécessaire pour se préparer matériellement et psychologiquement à ses nouvelles fonctions et éventuellement de prendre les contacts nécessaires avec ses futurs collègues ou partenaires extérieurs.

Il convient que les services gestionnaires de personnels se concertent afin d'éviter que les personnels, du fait de leur mobilité, puisse avoir des interruptions dans leur rémunération.

C'est un facteur important de motivation pour l'agent qui doit aborder son nouveau poste avec le sentiment d'être attendu pour participer à une œuvre collective dont il perçoit les contours et le sens.

- b) Afin de faciliter son intégration, il est essentiel d'annoncer l'arrivée du nouvel arrivant aux autres personnels en précisant sa fonction et son périmètre d'intervention. Cette annonce formelle doit s'accompagner de son intégration effective dans les schémas de fonctionnement de la structure.

Il convient de veiller en particulier à l'inscription dans le listing téléphonique du service, dans les trombinoscopes, dans l'organigramme, sur le site intranet, etc... .

Le poste de travail de l'agent doit être opérationnel à son arrivée (mot de passe informatique, adresse électronique créée, droits d'accès au réseau, ligne téléphonique, cartes et badges d'accès, clés, vestiaires, etc...).

2) Démarches à mettre en œuvre lors de l'arrivée :

- a) Prévoir un « parcours » d'accueil de l'arrivant concrétisé par :

La présentation de l'agent, par le responsable, à l'ensemble des personnels des différents services concernés et présentation des locaux de travail et des services partenaires.

L'organisation de journées d'accueil qui peuvent se dérouler selon divers modes : local, régional, interrégional ou inter directionnel et, selon les thèmes abordés, par des collaborateurs, des chefs de cour ou des chefs de service.

Elles doivent avoir un vecteur commun de convivialité (exemple : tenue d'un pot d'accueil) pour montrer l'intérêt porté aux nouveaux arrivants avec une présentation du ministère et de la direction dont relève l'agent.

b) Permettre aux arrivants une installation personnelle dans de bonnes conditions.

Le délai entre le moment où est prise la décision de mobilité et la prise effective du poste doit, dans la mesure du possible et notamment si c'est compatible avec les dispositifs statutaires et les calendriers des commissions administratives paritaires, se situer entre 2 et 6 mois, pour permettre aux agents d'organiser leur mobilité dans les meilleures conditions.

Les dispositions nécessaires doivent être prises pour que la mutation ne provoque pas d'interruption ou de retard de rémunération et que les frais de changement de résidence soient versés dans les meilleurs délais.

Communiquer l'information à l'agent sur les aides pratiques à l'installation en donnant un livret d'accueil adapté aux spécificités locales comportant toutes informations utiles (services sociaux, services médicaux, DRHAS, ARSC, accès site intranet du ministère permettant de prendre connaissance des circulaires, des statuts, des dates de CAP, des possibilités de logements, des coordonnées des syndicats du ministère, etc. .) le plus tôt possible après que celui-ci ait eu connaissance de son affectation.

Permettre une certaine souplesse d'horaires dans les premiers jours de son arrivée sur site pour que l'agent puisse effectuer les démarches administratives obligatoires et veiller qu'il ne soit pas, dans les 2 premiers jours de son arrivée tenu à participer à des audiences ou à des réunions importantes.

c) Mettre en place des référents ou des tuteurs

Le rôle de ce « référent » ou de ce « tuteur » sera d'accompagner, au cours du premier mois de son installation, l'agent pour lui donner les informations pratiques facilitant son intégration dans le service et dans ses nouvelles fonctions.

Cette préconisation est particulièrement importante pour les agents prenant leurs premières fonctions.

3) Démarches à mettre en œuvre après l'arrivée :

Assurer un suivi de la bonne intégration de l'agent dans le service et dans ses fonctions.

Organiser un point avec l'agent deux mois au plus tard après son arrivée pour vérifier qu'il n'a pas de problèmes d'intégration et éventuellement lui apporter une aide pour la réalisation de ses missions.

B) Anticiper l'accueil de personnes handicapées

Outre le dispositif d'accueil des arrivants, bien accueillir une personne handicapée revêt un caractère de grande importance et demande :

1) Prendre des dispositions plus spécifiques afin :

- ✓ D'anticiper, adapter et aménager le poste de travail dès la connaissance de l'arrivée d'un agent handicapé en mobilisant le plus en amont possible, le correspondant handicap, l'assistant ou le conseiller de prévention, le médecin de prévention, pour préparer les aménagements du poste de travail et pour ce faire réaliser un rétro planning de mise en œuvre entre la date de recrutement et la date d'arrivée de l'agent ;
- ✓ D'Informer la personne en situation de handicap, dès son arrivée dans le service, de ses droits en matière de suivi médical particulier ;
- ✓ De faire suivre les matériels spécifiques au poste de travail de l'agent handicapé en cas de mobilité.
- ✓ D'anticiper et préparer l'équipe à l'arrivée d'un agent en situation de handicap lorsque cela est nécessaire à sa bonne intégration, notamment en organisant une réunion d'information d'équipe et en faisant intervenir le correspondant handicap et si besoin, le médecin de prévention et l'assistant ou le conseiller de prévention ;
- ✓ De sensibiliser les personnels au handicap par des formations appropriées.

C) Préparer l'arrivée des personnels affectés en outre – mer

- ✓ Prévoir en amont une information spécifique et adaptée destinée aux personnels en partance pour l'outre-mer (ex annexes circulaire de mobilité DAP, intranet, plaquettes spécifiques....) ;
- ✓ Faciliter les démarches administratives telles que le déménagement, la recherche de logements, via le chef de service et l'assistante sociale du ressort ;
- ✓ Conduire des entretiens personnalisés et adaptés pour les personnels qui sont affectés en outre-mer.

D) Prévenir la désinsertion professionnelle des personnels temporairement éloignés de leur emploi

Pour les agents placés en congés de longue maladie (CLM), de longue durée (CLD), de grave maladie, de maternité, de congé parental, d'accident de service ou de travail :

- ✓ Maintenir le contact avec les agents momentanément absents du service et en particulier pour permettre le suivi de leur situation administrative ;
- ✓ Systématiser la visite médicale de reprise après CLM, CLD, congés ordinaires de maladie de plus de 30 jours consécutifs, congés de maternité ou parental.
- ✓ Systématiser un entretien de reprise avec le DRH et le chef de service ;
- ✓ Favoriser un retour progressif à la pleine activité des personnes par un accompagnement spécifique ;
- ✓ Prévoir des formations d'adaptation à l'occasion du retour à l'emploi si besoin.

Restaurer et favoriser le collectif de travail

(Cf. axe 1 du Plan d'action ministériel)

Thématique 2 : Favoriser le dialogue social

Constat

Les représentants des personnels, de par leur présence et leur connaissance du terrain, doivent pouvoir jouer un rôle d'interface avec l'administration afin de faire remonter les problèmes HSCT.

Une bonne qualité du dialogue social à tous les niveaux est donc primordiale.

Il convient de veiller au respect dans chaque établissement et service de la circulaire ministérielle relative à l'exercice du droit syndical au ministère de la justice en date du 4 novembre 1992 ;

Et de la charte du dialogue social, signée le 29 mars 2010 entre le ministre de la justice et la majorité des représentants des organisations syndicales.

Préconisations

A) Marquer l'importance conférée à la santé, sécurité au travail en veillant à ce que ses acteurs soient systématiquement intégrés dans l'organisation des services.

B) Assurer les règles de fonctionnement des instances de concertation (CHSCT, CT, CAP)

Pour cela il convient notamment de :

- ✓ De faciliter la participation des représentants des personnels,
- ✓ De faire vivre ces instances,
- ✓ De proposer lorsque les sujets le requièrent, des réunions de travail,
- ✓ De veiller au bon fonctionnement des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et au respect des textes régissant le dialogue social
- ✓ De remettre les documents dans les délais réglementaires,

- ✓ D'encourager dans le cadre des instances existantes, le développement d'une réflexion générale au niveau de chaque établissement ou service sur les risques psycho-sociaux (RPS).

C) Veiller au respect du rôle et des moyens d'actions des CHSCT départementaux

Pour cela, il convient de :

- ✓ De veiller à la formation des membres ;
- ✓ De faciliter la participation des membres aux instances ;
- ✓ De veiller à ce que les projets élaborés et les avis des CHSCT de proximité soient portés à la connaissance des agents ;
- ✓ De faire en sorte que les avis rendus des CHSCTD puissent être suivis d'effet ;
- ✓ De soumettre au CHSCTD les documents uniques d'évaluation des risques (DUERP) signés par les chefs de services ;
- ✓ De mettre à la disposition des CHSCTD, les registres santé – sécurité au travail et les registres de signalement d'un danger grave et imminent des services et établissements en relevant.

D) Faciliter le dialogue social

- ✓ Faciliter les rencontres informelles avec les organisations syndicales pour leur permettre de suggérer les thèmes à aborder dans les réunions de concertation, les priorités, le calendrier ;
- ✓ Répondre aux demandes de rencontres ou de réunions formulées par les organisations syndicales dans des délais utiles qui ne sauraient excéder 2 mois sauf urgence particulière ;
- ✓ Répondre aux courriers syndicaux dans des délais utiles qui ne sauraient excéder 2 mois avec éventuellement des réponses d'attente en cas de question complexe ;
- ✓ Veiller au respect des compétences des CT en matière d'organisation des services.

E) Veiller au respect des textes relatifs à l'octroi des locaux et des moyens de fonctionnement des organisations syndicales.

Restaurer et favoriser le collectif de travail

(Cf. axe 1 du Plan d'action ministériel)

Thématique 3 : Améliorer les rapports professionnels

Constat

La reconnaissance est une composante très importante de la vie au travail.

Elle est commune à l'ensemble des agents sans distinction de statut et de niveau hiérarchique et est directement en lien avec le sens du travail.

Au plan institutionnel, c'est un puissant facteur de bon fonctionnement des services et d'amélioration du service rendu.

Ce besoin de reconnaissance est multidimensionnel : individuel ou collectif, financier ou symbolique, attaché à la personne ou au travail.

Ce besoin de reconnaissance s'organise autour de la personne et du travail.

Par ailleurs il est indispensable de soigner le collectif de travail notamment en préservant la qualité des rapports humains et en favorisant une approche collective du travail.

Préconisations

A) Préserver la qualité des rapports humains

Pour cela, il convient de :

- ✓ Respecter des règles de savoir-vivre (dire bonjour, savoir remercier, faire preuve de courtoisie dans les échanges entre les personnels, ...) ;
- ✓ Informer de tous les départs et de toutes les arrivées de personnels ;
- ✓ Privilégier les rapports professionnels de proximité en se déplaçant dans les services et en utilisant le téléphone plutôt que de recourir aux courriels
- ✓ Garantir le partage efficace et ciblé de l'information (mises en copies à bon escient dans les échanges de courriel, fiches de synthèse, mise à jour des listes de distribution)

B) La reconnaissance de la personne

Pour cela il convient notamment de :

- ✓ Porter attention aux personnes rencontrées au sein de chaque service afin qu'elles ne ressentent pas l'indifférence ou l'exclusion ;
- ✓ Connaître les attributions de chacun au sein d'un même service.

C) La reconnaissance du travail accompli : encourager, remercier et valoriser le travail

Pour cela, il convient :

- ✓ D'assurer un bon suivi par l'encadrant des dossiers traités par l'agent ;
- ✓ De veiller à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation, l'ensemble des éléments composant l'activité professionnelle de l'agent (notamment les remplacements et les tâches supplémentaires,) ;
- ✓ De veiller au bon suivi du temps de travail accompli par les agents et à la compensation des dépassements d'horaires pour les agents ;
- ✓ De veiller à ce que le dispositif d'attribution des primes et indemnités permette aux agents d'en avoir une réelle lisibilité ;
- ✓ De veiller à ce que les distinctions honorifiques décernées le soient à bon escient et soient comprises aussi bien des bénéficiaires que de leurs collègues ;
- ✓ De veiller à ce que les compétences reconnues contribuent à une évolution de carrière ;
- ✓ De donner aux agents les coordonnées du site de leur direction leur permettant de s'informer de leur déroulement de carrière ;
- ✓ De permettre de synthétiser et de valoriser le parcours professionnel de l'agent, notamment par la mise en place d'échanges avec le responsable RH ;
- ✓ De veiller à ce que les formations proposées ou demandées permettent aux agents de progresser et d'évoluer dans leur carrière.

D) Promouvoir la communauté de travail

Pour cela, il convient notamment de :

- ✓ Favoriser les réunions de services et de bureaux notamment sur les dossiers partagés pour permettre l'implication de chacun ;
- ✓ Rechercher rapidement des solutions aux problèmes rencontrés dans le fonctionnement du service, expliquer et organiser des réunions et des entretiens avec les personnels concernés en cas de tension entre ces derniers en ayant recours au besoin à une aide extérieure;
- ✓ Veiller à organiser les services de manière à favoriser une cohésion d'équipe ;
- ✓ Définir des objectifs clairs et si possibles communs au sein du service ;
- ✓ Privilégier dans le cadre de formations communes l'inter catégorialité, l'inter direction alité et la pluridisciplinarité ;
- ✓ Garantir le partage efficace et ciblé de l'information (mise en copie à bon escient dans les échanges de courriel, fiches de synthèse éventuelles)

E) Favoriser une approche collective du travail

Pour cela, il convient de :

- ✓ Veiller à ce que les agents soient systématiquement et préalablement consultés en cas de réorganisation d'un service ou de changement de leur périmètre d'intervention ;
- ✓ Veiller à ce que dans un processus d'ensemble chaque intervenant ait une connaissance du rôle et des contraintes de l'autre ;
- ✓ Expliquer, former ou informer de manière suffisante sur les nouveaux textes ou logiciels ou en cas de changement de service ;
- ✓ Mutualiser les informations au sein d'un même service.

F) Mettre les agents en situation de pouvoir agir sur leurs conditions de travail notamment en signalant les difficultés

Pour cela, il convient notamment de :

- ✓ Planifier des réunions de service et faire des points réguliers entre encadrants et agents sur les conditions de travail ;
- ✓ Faire connaître les médecins de prévention des sites ;
- ✓ Faire connaître les assistants sociaux et les psychologues du personnel lorsqu' ils existent ;
- ✓ Faire connaître les assistants et les conseillers de prévention, leurs missions et informer sur le droit d'alerte, le droit de retrait et sur le droit d'enquête ;

- ✓ Veiller à ce que la mission des assistants et conseillers de prévention soit précisée dans une lettre de cadrage et soit adaptée au champ d'intervention.
- ✓ Faire connaître les membres représentants des personnels du CHSCT ;
- ✓ Organiser, à la faveur de la formation initiale, continue et d'adaptation à l'emploi des modules RPS dans les différentes écoles du ministère ;
- ✓ Organiser des formations ouvertes à l'ensemble des agents en matière de HSCT. Veiller à ce que ces formations soient ouvertes à l'ensemble des agents ;
- ✓ Veiller à ce que les agents puissent avoir accès à la réglementation en matière de santé – sécurité au travail (SST) ;
- ✓ Veiller à la réalisation, à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et à sa mise à disposition aux agents ;
- ✓ Veiller à ce que les personnels sachent où se trouvent les registres santé sécurité au travail

Restaurer et favoriser le collectif de travail

(Cf. axe 1 du Plan d'action ministériel)

Thématique 4 : Garantir la qualité de l'encadrement

Constat

Le rôle du responsable hiérarchique est central dans la prévention des risques psychosociaux.

Il lui appartient de lancer les grandes impulsions et de fixer le cadre des améliorations à rechercher.

Préconisations

A) Faire des qualités d'animation, d'organisation et de relations humaines un des critères de choix et d'évaluation des encadrants

Dans cette perspective il convient de veiller à ce que les compétences en matière de management fassent partie des critères prioritaires de choix au moment du recrutement et de l'évaluation des encadrants à savoir :

- ✓ L'encadrement,
- ✓ L'animation d'équipes,
- ✓ La conduite de projets de services,
- ✓ Les capacités démontrées en matière de relations humaines, communication et anticipation,
- ✓ La capacité à appréhender les risques psychosociaux.

B) Former les encadrants à l'animation d'équipes

La formation préalable à la prise de poste est indispensable et obligatoire et doit se poursuivre par une formation continue régulière tout au long de la carrière et des postes occupés.

Veiller également à la formation des responsables hiérarchiques aux droits syndicaux.

C) Former les encadrants au repérage et à la gestion des situations à risques ainsi qu'à la prévention des risques psycho-sociaux

Les principaux thèmes porteront notamment sur :

- ✓ Le repérage des situations à risques,
- ✓ Les signes de désinvestissement des agents (perte du sens du travail, irrégularités dans les horaires, arrêts maladie à répétition, accumulation de prises de congés, etc...),
- ✓ Le turnover important au sein des services,
- ✓ La recrudescence des accidents de service,
- ✓ Le surinvestissement des cadres ...
- ✓ La gestion du stress, des conflits, des violences internes ou externes ;
- ✓ L'écoute

D) Organiser des réunions de services régulières et structurées.

Il convient de porter une attention particulière à :

- ✓ La planification,
- ✓ La préparation et la communication de l'ordre du jour,
- ✓ La rédaction d'un compte-rendu et/ou d'un relevé de décisions.

Améliorer l'organisation du travail

(Cf. axe 2 du Plan d'action ministériel)

Thématique 1 : Veiller aux conditions matérielles dans lesquelles les agents travaillent

Constat

L'environnement et l'aménagement des espaces de travail sont des éléments déterminants vis-à-vis de la santé physique et mentale des personnels.

La démarche ergonomique permet d'adapter ces espaces. Elle doit être intégrée le plus en amont possible.

En effet, un espace de travail mal aménagé (manque d'espace, mobilier inadapté, promiscuité ...) ainsi que des nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, aération, éclairage...) influencent les conditions de travail.

Celles-ci peuvent devenir perturbantes voire même intenable si les contraintes qu'elles imposent produisent des effets négatifs sur les personnels (fatigue, douleurs, dégradation de l'état de santé, difficultés à se concentrer, à communiquer...).

Ces éléments ont également une incidence sur l'atteinte des objectifs des personnels et du service qui se répercutent sur l'efficacité du travail, sur la qualité du service rendu, sur les relations avec la hiérarchie et les collègues de travail.

Les conditions matérielles dans lesquelles les personnels exercent leur activité sont liées principalement à 2 familles de facteurs de risques :

- ✓ Les facteurs liés à l'environnement physique et technique
- ✓ Les facteurs liés à l'aménagement des espaces de travail

Préconisations

A) Prendre en compte les facteurs liés à l'environnement physique et technique

L'environnement physique du poste de travail dépend en grande partie de :

- ✓ la conception des locaux de travail (chauffage, isolation thermique et phonique, système de ventilation, éclairage naturel, occultation, éclairage...)
- ✓ la nature des équipements de travail (bruit, odeur, vibration, chaleur, courant d'air...)

L'agent à son poste de travail est également concerné par la gestion de son environnement de travail. Il doit être informé de l'utilisation des différentes commandes accessibles permettant de régler certains paramètres tels que la température, l'occultation, l'éclairage...

Il doit également signaler à sa hiérarchie tous les dysfonctionnements et difficultés auxquels il est confronté. Il peut pour cela utiliser le registre de santé et sécurité au travail (fiche 3)

En retour, son responsable doit l'informer des suites données à son signalement.

- 1) Concevoir des locaux conformes aux règles de la santé - sécurité au travail**
- 2) Entretenir et maintenir les locaux de travail en état**
- 3) Choisir des équipements de travail adaptés**
- 4) Optimiser l'utilisation des équipements de travail**

B) Aménager les espaces de travail en associant les utilisateurs

La conception des locaux de travail et le choix des équipements de travail sont déterminés également en fonction de l'activité et des agents qui l'exercent.

La promiscuité, le mobilier mal agencé, les équipements non adaptés à la tâche sont constatés fréquemment.

- 1) Intégrer l'ergonomie au poste de travail**

- 2) Conduire une démarche ergonomique participative**
 - a) Les agents doivent être à l'expression des besoins.

- b) Mise en place de procédures sous forme de protocoles directionnels visant à associer les utilisateurs aux aménagements que ce soit lors des constructions, lors des aménagements ou consécutivement à des fermetures.

Améliorer l'organisation du travail

(Cf. axe 2 du Plan d'action ministériel)

Thématique 2 : Organiser le travail en optimisant les activités

Constat

La souffrance au travail, attribuée souvent à des fragilités individuelles est, dans la plupart des cas, liée à l'organisation du travail qui connaît, de surcroît, des mutations importantes.

Une analyse précise de l'organisation et du contenu du travail, des missions confiées aux agents ainsi que de l'environnement professionnel peuvent éclairer sur ce qui pose problème dans l'organisation du travail.

Cette analyse est conduite par l'encadrement qui y associe les agents.

Préconisations

A) Améliorer l'organisation du travail

Pour cela, il appartient notamment à l'encadrant :

Il appartient à l'encadrant :

- ✓ d'anticiper : les besoins, l'organisation dans le temps, les conséquences des évolutions sur l'activité et les compétences des équipes ;
- ✓ d'associer les agents en recueillant leurs propositions, leurs avis sur les délais, les modes opératoires....
- ✓ d'organiser le travail : en définissant les priorités, les niveaux de responsabilités, les circuits...
- ✓ d'organiser les niveaux de délégation
- ✓ d'animer les équipes de travail : en accompagnant, en valorisant, en formant
- ✓ de coordonner : la circulation de l'information, l'action des équipes de travail

- 1) Définir les activités (la fiche de poste)
- 2) Organiser les activités (planning, plan de charge, réunions, ...)
- 3) Connaître l'environnement de travail (accueil des agents et accompagnement en cas de changement (cf Axe I fiche 1)
- 4) Travailler dans un environnement de qualité (cf Axe I fiche 3)
- 5) Optimiser l'utilisation des équipements de travail
- 6) Organiser le travail (cf Axe I fiche 4)

B) Analyser et comprendre l'impact de la charge de travail sur la santé des personnels

1) Identifier la charge de travail dans tous ses aspects :

- ✓ La charge prescrite, celle découlant de la fiche de poste. Elle provient des tâches et des objectifs assignés au poste de travail occupé par l'agent.
- ✓ La charge réelle qui rend compte du travail concret dans toute sa complexité
- ✓ La charge subjective, le ressenti de l'agent.

2) Analyser les perceptions individuelles et collectives

Aider les encadrants à ne pas s'arrêter à ce qu'expriment les agents mais à analyser les causes.

3) Définir les causes de souffrance qui peuvent provenir :

- ✓ D'objectifs irréalistes ;
- ✓ D'objectifs flous ;
- ✓ D'objectifs non mesurables ;
- ✓ Du niveau des responsabilités confiées ;
- ✓ D'instructions contradictoires ;
- ✓ D'interruptions fréquentes d'activités pour d'autres activités ;
- ✓ De la sous / sur qualification ;
- ✓ Du manque de reconnaissance du travail fourni.

4) De construire une démarche autour de l'organisation du travail

La charge de travail ne provient pas seulement d'injonctions verticales mais de contraintes émanant de multiples sources.

Cette construction de la démarche doit être adaptée au contexte local et doit intégrer la connaissance des causes possibles de souffrance

Eviter l'isolement

(Cf. axe 3 du Plan d'action ministériel)

Thématique 1 : Favoriser la convivialité au travail

Constat

La convivialité au sein de la structure de travail est facteur de mieux-être individuel et par là même d'efficacité collective.

Le temps utilisé à ces activités participe d'une ambiance générale plus favorable et crée des conditions de relations professionnelles plus efficaces en développant l'attention à l'autre, la confiance réciproque, le respect mutuel et le sentiment d'agir pour une mission commune.

Sous réserve des possibilités tant financières que matérielles, elle passe par :

- ✓ **la mise à disposition** d'espaces de détente pour les personnels ;
- ✓ **l'organisation de moments de convivialité** à des moments privilégiés (nouvel an – départ en retraite, attribution d'une distinction, réussite à un concours, etc...) ;
- ✓ **la promotion de l'action des structures associatives.**

Préconisations

A) Créer et investir des lieux de convivialité

Pour cela, il convient de :

- ✓ Veiller à la mise en place d'un lieu de convivialité au sein de chaque service du ministère et informer les agents de son existence notamment dans le livret d'accueil.
- ✓ Réserver dans la structure, chaque fois que c'est possible, une salle affectée aux regroupements et mettre à la disposition du personnel un planning de réservation de cette salle tout en priorisant son utilisation à des fins professionnelles.

B) Faciliter les moments de convivialité

L'institution comme les personnels peuvent être à l'origine de l'organisation de ces moments de convivialité par exemple à la faveur :

- ✓ de l'arrivée d'un agent,
- ✓ d'un départ en retraite,
- ✓ de l'attribution d'une distinction,
- ✓ de la réussite à un concours

C) Rappeler le rôle des associations sportives et culturelles

Pour cela, il convient de :

- ✓ Veiller à l'application de la circulaire de l'acteur social du 17 juillet 2006 ;
- ✓ Faciliter le fonctionnement et la communication, sur chaque site, des associations sportives et culturelles notamment en :
 - mettant l'information relative à leur action sur le site intranet et dans le livret d'accueil remis aux arrivants ;
 - permettant l'affichage et en fournissant la documentation au sein des juridictions et des services dans un espace dédié, (dans la salle de convivialité par exemple) ;
 - envoyant ponctuellement des courriels aux agents pour les informer des événements à venir.

Eviter l'isolement

(Cf. axe 3 du Plan d'action ministériel)

Thématique 2 : Optimiser le fonctionnement institutionnel

Constat

Une bonne organisation du fonctionnement institutionnel est un élément important de prévention des risques psychosociaux.

Préconisations

A) Organiser régulièrement des réunions de service

Il est important que puissent être respectés les principes et les règles de collaboration entre les agents, afin que chacun d'entre eux sache clairement comment se positionner et interagir avec les autres agents, et que leurs relations s'appuient sur des règles et des usages de fonctionnement fluide et clair.

Pour ce faire :

- ✓ Veiller à la tenue régulière de réunions de service obligatoires et structurées en préparant l'ordre du jour pour notamment :
 - Rappeler les objectifs de service ;
 - Informer sur les évolutions ;
 - Expliquer les priorités et les contraintes.
- ✓ Laisser aux personnels la possibilité d'y inscrire des points complémentaires ;
- ✓ Veiller à rédiger un compte-rendu ou un relevé de décisions ainsi qu'un suivi des décisions prises ;
- ✓ Faire des points réguliers sur les objectifs du service et sur leur avancement ;
- ✓ Organiser régulièrement des points d'information sur l'actualité du service ou du bureau etc ;

- ✓ Prévoir des lieux permettant ces réunions et reconnaître ces temps comme temps de travail effectif ;
- ✓ Permettre à l'ensemble des personnels du service sans distinction de statut doit participer à ces réunions.

B) Permettre l'organisation de réunions informelles et/ou ponctuelles chaque fois que nécessaire.

Sur initiative du responsable hiérarchique, ce type de réunion sera privilégié lors de la survenance d'une situation difficile, inhabituelle ou sur une actualité particulièrement importante.

Ces réunions doivent également pouvoir avoir lieu sur demande individuelle.

Des réunions de « débriefing collectif » systématiques doivent être instaurées en cas de dysfonctionnement du service.

Prévoir des lieux permettant ces réunions, reconnaître ces temps comme temps de travail effectif.

L'encadrement doit également veiller à ce que chacun puisse s'y exprimer librement.

C) Rappeler à la hiérarchie l'importance d'être accessible

Inciter le responsable hiérarchique à être à l'écoute de ses agents. A cet égard, il doit s'organiser afin de se rendre disponible pour ses agents.

Les services des ressources humaines doivent pouvoir proposer des échanges, des entretiens ou des créneaux horaires pour communiquer des informations et être à l'écoute des agents.

Eviter l'isolement

(Cf. axe 3 du Plan d'action ministériel)

Thématique 3 : Favoriser la communication

Constat

La communication ascendante, descendante ainsi que transverse permet notamment :

- ✓ de clarifier et de donner du sens aux objectifs ;
- ✓ de mobiliser les équipes sur des objectifs communs ;
- ✓ de faciliter l'intégration

Préconisations

A) Mettre en place des référents métiers

Mettre en place des référents métiers chargés d'accompagner l'agent au plan professionnel sur son nouveau poste : sortant d'école, promotion, mobilité, etc...

Dans la mesure du possible, il est préférable de prévoir un référent par arrivant qui soit en principe, un collègue titulaire plus expérimenté dans la fonction et vers lequel l'agent nouvellement installé pourra se retourner en cas de question ou de difficulté.

Le tuteur ou le référent bénéficiera d'un temps dédié pour accomplir cette mission.

Le temps consacré par le référent à l'accomplissement de cette mission sera intégré dans son temps de travail de même que la reconnaissance de cette mission dans une perspective de carrière.

La mise en place d'un référent doit nécessiter au préalable l'accord de la personne concernée.

Ce référent ne doit pas être consulté lors de l'évaluation de l'agent.

B) Organiser des regroupements fonctionnels

Favoriser les regroupements fonctionnels ou d'échanges, instants privilégiés entre agents intervenants dans un même domaine de compétence.

Il serait important que ces regroupements, puissent être organisés de manière régulière, au niveau central et/ou au niveau déconcentré.

Veiller à ce que chaque agent concerné puisse participer à ces regroupements sur son temps de travail.

C) Mettre en place des dispositifs d'accompagnement dans le cadre de l'activité professionnelle

1) Organiser des échanges réguliers de pratiques professionnelles.

Ces temps d'échanges et ces espaces de parole doivent avoir lieu au besoin avec l'aide de professionnel.

Dans le respect des règles d'utilisation du RPVJ (réseau privé virtuel justice), il est également important de mettre en place des forums de discussion dans lesquels les collègues peuvent échanger sur leurs pratiques professionnelles et leurs difficultés.

2) Mettre en place un accompagnement particulier en cas de situations difficiles et complexes.

Des temps d'échanges seront systématiquement proposés après la survenance d'un évènement grave ou à l'occasion d'un dossier particulièrement lourd

Il serait également important de pouvoir mettre en place, sur les plates-formes inter régionales, des psychologues ayant vocation à se déplacer sur le terrain afin d'assister les équipes en difficulté.

La mise à la disposition des agents des structures médico-psychologiques, notamment par le biais des équipes pluridisciplinaires, pour leur permettre d'avoir recours, en sus de la supervision et de l'intervision, et de manière gratuite et anonyme, à des personnels formés à l'écoute et l'orientation en cas de souffrance au travail.

D) Favoriser les échanges inter directionnels

Pour cela, il convient notamment :

- ✓ De favoriser la transversalité en utilisant le réseau des écoles en formation initiale et continue.
- ✓ De mettre en place des formations à thématiques communes et les proposer aux personnels de toutes les directions.
- ✓ D'encourager les rencontres inter directionnelles d'agents en vue de favoriser les échanges de pratiques.
- ✓ De créer une base d'informations commune (par exemple une base informatique de recherche de données commune) à l'ensemble du ministère.
- ✓ De s'assurer de la mise à jour régulière des différents organigrammes des directions du ministère sur l'intranet.

E) Permettre l'accès de l'ensemble des personnels à l'intranet justice.

Eviter l'isolement

(Cf. axe 3 du Plan d'action ministériel)

Thématique 4 : Accompagner les personnels en situation de travail isolé

Constat

De par leur fonction et/ou de par l'organisation du travail, certains personnels travaillent seuls, éloignés du collectif de travail.

Il convient de favoriser chaque fois que cela est possible le travail collégial ou multi-partenarial et faire en sorte que le travail isolé soit exceptionnel.

Il convient de mettre tout en œuvre pour limiter les conséquences liées au travail isolé.

Préconisations

A) L'accompagnement sur le plan de la sécurité

Pour cela, il convient notamment :

- ✓ D'identifier les situations sensibles pour lesquelles il convient de prendre les mesures nécessaires afin d'éviter l'isolement de l'agent.
- ✓ De sécuriser les permanences délocalisées et les visites à domicile.
- ✓ De sensibiliser le personnel lors de sa prise de poste, aux dangers du travail isolé.
- ✓ De mettre en place des dispositifs de sûreté pour les agents en situation de travail isolé (services d'accueil, archives, ...) et les informer de ces dispositifs (système d'alerte EMMA ; accueil relié à un téléopérateur/commissariat, ...).
- ✓ D'informer les agents de la nécessité d'établir une fiche en cas d'incident et de la faire remonter à leur chef de service pour que les directions en soient informées.
- ✓ De s'assurer de façon régulière des conditions de travail des agents en

situation de travail isolé.

B) L'organisation du travail d'une personne en situation de travail isolé

Pour cela il convient notamment de :

- ✓ Maintenir un lien avec le collectif de travail.
- ✓ Garantir aux travailleurs « isolés », l'accès à l'information et à la formation.
- ✓ Garantir l'accessibilité à la hiérarchie (points d'informations réguliers sur les dossiers en cours...).

Préserver les repères dans le travail

(Cf. axe 4 du Plan d'action ministériel)

Thématique 1 : Définir les missions et les priorités

Constat

Pour assurer un engagement harmonieux des agents, l'efficacité du service et l'épanouissement individuel, il est indispensable qu'ils perçoivent clairement les enjeux et les missions de la structure dans laquelle ils évoluent.

Préconisations

A) Missions du service

- ✓ Définir les missions et le positionnement du service à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif.
- ✓ Définir les objectifs et les priorités du service ;
- ✓ Mettre à la disposition des agents le bilan annuel et l'analyse des objectifs notamment au moyen d'indicateurs adaptés.
- ✓ Définir les projets de service en y impliquant les personnels et en les leur communiquant.

B) Fiche de poste

Tout agent doit avoir une fiche de poste précise et actualisée établie par le chef de service.

Il doit en avoir connaissance avant de présenter sa candidature sur le poste convoité ou, à tout le moins, avant sa prise de poste.

La fiche de poste et les fonctions exercées doivent être en adéquation.

La fiche de poste doit comprendre :

- ✓ les missions et l'organisation du service ;
- ✓ la description du poste ;
- ✓ les exigences et les contraintes du poste ;
- ✓ les compétences par ordre de priorité et les aptitudes requises en conformité avec le statut et le niveau de responsabilité de l'agent.

C) Positionnement de l'agent dans l'organisation

Pour cela, il convient :

- ✓ De mettre à disposition de l'agent un organigramme où figurent son positionnement et sa fonction ;
- ✓ De porter à la connaissance de l'agent, un état des lieux du service ;
- ✓ De déterminer avec l'agent les objectifs réalisables en prenant en compte les moyens humains, organisationnels et matériels et en lui rappelant la situation du poste ;
- ✓ D'actualiser les objectifs et en dresser le bilan lors des entretiens annuels d'évaluation ;
- ✓ De veiller à donner à l'agent les moyens d'accomplir ses missions par des actions de formation et d'information.

Préserver les repères dans le travail

(Cf. axe 4 du Plan d'action ministériel)

Thématique 2 : Anticiper et accompagner les changements

Constat

Les changements ou modifications d'organisation ou de fonctionnement des services peuvent être source de stress pour les agents.

Ils doivent être anticipés et accompagnés.

Préconisations

A) Anticiper et préparer le changement

Pour cela, il convient :

- ✓ D'informer dès que possible les agents des projets de changements envisagés ;
- ✓ De définir les objectifs et les enjeux de l'opération ;
- ✓ De former les personnels à l'accompagnement du changement ;
- ✓ D'inscrire le changement dans un calendrier ;
- ✓ D'identifier les personnes ressources, définir clairement leurs missions et les faire connaître au sein du service ;
- ✓ De veiller aux conditions matérielles, environnementales et relationnelles des agents, prévoir un accompagnement adapté, éventuellement social ;
- ✓ D'élaborer de nouveaux schémas d'organisation de façon concertée et les proposer à la discussion des services (réunions, AG...) ;
- ✓ D'évaluer les impacts inhérents au changement (charge de travail, organisationnel....) ;

- ✓ De veiller à ce que la fiche de poste coïncide toujours avec les changements opérés, la réactualiser, le cas échéant ;
- ✓ De prendre en compte l'organisation du travail et les compétences collectives et individuelles favorables à une réalisation optimale du projet

B) Accompagner et mettre en œuvre le changement

Pour cela, il convient :

- ✓ D'associer les agents à la nouvelle organisation en créant, si besoin, des groupes de travail
- ✓ (cf axe I – approche collective du travail et mettre les agents en situation de pouvoir agir sur les conditions de travail) ;
- ✓ D'associer les représentants du personnel ;
- ✓ D'associer les acteurs santé – sécurité au travail et les assistantes sociales du personnel sur les aspects conditions de travail et bien être au travail et pour les opérations importantes prévoir une consultation du CHSCT ;
- ✓ D'informer les agents au fur et à mesure de l'opération (communication, réunions, visites...) ;
- ✓ De permettre la remontée à tout moment et la prise en compte des informations données par les agents, relatives à tout dysfonctionnement pouvant être généré par la réalisation des opérations de changement
- ✓ De prévoir des formations complémentaires pour assurer le suivi du changement
- ✓ D'établir un compte-rendu ; un état des lieux du changement
- ✓ De faire le bilan qualitatif et quantitatif à N+1 du changement au cours d'une réunion spécifique.

Prévenir et gérer la violence

(Cf. axe 5 du Plan d'action ministériel)

Thématique 1 : Définition de la violence au travail

La violence au travail est une situation où les personnes sont maltraitées, menacées ou agressées dans des circonstances liées à leur travail qui mettent explicitement ou implicitement à l'épreuve leur sécurité, leur bien-être (rapport CEE 1995).

Au ministère de la justice, les personnels sont particulièrement exposés en raison de leurs missions et des publics difficiles pris en charge.

On distingue les violences externes provenant des usagers et les violences internes qui concernent les agents entre eux.

Elle peut prendre plusieurs formes : physique (sur des biens ou des personnes) ou psychologique (domination, intimidation, incivilités, persécution, humiliation, agression verbale ...)

Qu'elle soit physique ou psychologique, la violence peut avoir des répercussions graves sur la santé physique ou psychique des personnes concernées

Prévenir et gérer la violence

(Cf. axe 5 du Plan d'action ministériel)

Thématique 2 : Prévenir la violence

Constat

Les dysfonctionnements ou problèmes organisationnels peuvent conduire à une dégradation des relations de travail entre les agents et engendrer des violences.

Les plus fréquents sont : rythmes de travail imposés, surcharge de travail, moyens inadaptés pour atteindre les objectifs fixés, missions inadaptées aux compétences des agents, déséquilibre de la charge de travail, manque de communication, concurrence entre agents ...).

Cas particulier du harcèlement :

Un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteintes aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, peut être qualifié de harcèlement.

Si c'est le cas, il est réprimé pénalement (article 222-33-2 du code pénal). Il peut également faire l'objet de poursuites disciplinaires.

Préconisations

A) Prévenir la violence interne

Il convient de veiller à ce que des mesures soient prises afin de prévenir le risque de violence interne :

- ✓ La hiérarchie doit s'engager à lutter contre les différentes formes de la violence interne et les personnels doivent avoir conscience de cet engagement. Cet engagement doit se traduire par l'élaboration d'un outil (code ou une charte de bonne conduite, ...) ;
- ✓ Former l'encadrement à la conduite d'équipes et aux comportements managériaux (repérage des situations problématiques, gestion des conflits ...)

- ;
- ✓ Sensibiliser, impliquer et former les agents concernés, les organisations syndicales et la hiérarchie à l'identification des acteurs (médecins de prévention, assistants de prévention, etc...), à l'identification des risques et à l'élaboration des mesures de prévention adaptées ;
 - ✓ Faire figurer dans le règlement intérieur une mention relative au fait qu'aucune forme de violence ne sera tolérée au sein de la structure de travail.

B) Prévenir la violence externe

Certaines situations favorisent les actes de violence : le travail seul ou isolé, les horaires atypiques, le travail avec les populations difficiles, l'attente longue du public...

Il convient de veiller à ce que des mesures soient prises afin de prévenir le risque de violence externe. Ces mesures consistent à :

- ✓ Mettre en place des mesures organisationnelles dans le cadre des ressources humaines et des moyens matériels disponibles : éviter le travail isolé (travail à deux en cas de situations à risques), accueillir le public dans des conditions matérielles satisfaisantes ... ;
- ✓ Améliorer la conception des locaux de travail : ne pas tourner le dos au public accueilli, contrôle des accès, mise en place d'équipements ou de dispositifs de protection collective (dispositifs d'alarme, systèmes vidéo) ;
- ✓ Former les agents à l'accueil du public ;
- ✓ Former le personnel pour développer des compétences individuelles et collectives afin d'anticiper et réagir de façon adaptée à l'agressivité et aux violences potentielles ;
- ✓ Evaluer le risque violence et les mesures de prévention dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ;
- ✓ Informer les usagers des horaires d'ouverture et de fermeture des services ;
- ✓ Informer les usagers des sanctions encourues pour tout acte de violence.

Prévenir et gérer la violence

(Cf. axe 5 du Plan d'action ministériel)

Thématique 3 : Gérer la violence

Constat

Il est essentiel, tant pour la violence interne que pour la violence externe, que la hiérarchie s'implique dans le soutien à apporter à la victime et à sa famille en liaison avec le médecin de prévention notamment en cas d'arrêt de travail.

Le sentiment d'isolement peut, en effet, aggraver l'angoisse et favoriser l'installation d'un stress post-traumatique.

L'administration veillera également à mettre en œuvre lorsque c'est nécessaire la protection fonctionnelle. En effet, celle-ci est tenue d'assurer la protection de ses agents victimes d'agression dans le cadre de leurs fonctions.

Préconisations

A) Gérer la violence interne

Les mesures à mettre en place consistent à :

- ✓ Veiller à tout mettre en œuvre pour vérifier l'existence des faits allégués ;
- ✓ Mettre en place des réponses rapides pour les faits avérés afin de protéger les parties concernées ;
- ✓ Prendre les mesures nécessaires pour comprendre ce qui s'est passé ;
- ✓ Mettre en place une démarche associant les parties concernées afin de trouver un modus vivendi en faisant intervenir des personnes ressources ;
- ✓ Elaborer un protocole ministériel qui sera décliné localement.

B) Gérer la violence externe

Les protocoles directionnels mis en place doivent intégrer les conduites à tenir suivantes :

- ✓ Prévenir les secours (faire le15), apporter les premiers secours, réconforter la victime, être à son écoute ;
- ✓ Prévenir la hiérarchie ;
- ✓ Après la prise en charge des blessures physiques éventuelles, apporter rapidement une aide psychologique ;
- ✓ Si besoin, mettre en place une cellule d'écoute avec psychologue et médecin de prévention pour la victime si elle n'est pas hospitalisée ou pour les témoins de l'acte de violence ;
- ✓ En cas d'évènement particulièrement traumatisant, une cellule d'urgence médico-psychologique (CUMP) pourra être mise en place par le SAMU (les CUMP dépendent des SAMU et sont activées par ces derniers) ;
- ✓ Ne pas oublier de faire une déclaration d'accident de service même en l'absence d'arrêt de travail ;
- ✓ Aider la victime à effectuer les démarches médico-judiciaires, voire appuyer le dépôt de plainte de l'agent ;
- ✓ Assister les victimes lors des interrogatoires de police ;
- ✓ Prévoir une aide à la famille par le service social du personnel ;
- ✓ A la reprise du travail, l'agent doit être reçu par le chef de service ou le responsable RH et adressé vers le médecin de prévention qui évaluera la compatibilité entre l'état de santé et le poste de travail et s'assurera si nécessaire du suivi par un psychologue ou un psychiatre ;
- ✓ Informer le CHSCT ;
- ✓ Analyser les conditions de l'agression ;
- ✓ Réévaluer le risque et si besoin adapter de nouvelles mesures de prévention.

Les différents protocoles au ministère de la justice :

Protection judiciaire de la jeunesse : note du 23 mars 2007 relative à la prévention et gestion des situations d'agression à l'égard des personnels de la protection judiciaire de la jeunesse ;

Administration pénitentiaire : note du 22 janvier 2009 relative à la prise en charge des agents victimes d'agression ;

Services judiciaires : note du 26 juillet 2013 relative aux modalités d'information de la direction des services judiciaires des incidents survenus dans les juridictions ou de situations dramatiques exceptionnelles – Accompagnement des agents - Mise en œuvre de la protection statutaire.

Améliorer l'accès à la prévention médicale

(Cf. axe 6 du Plan d'action ministériel)

Textes réglementaires

- Décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique
- Décret n° 86-442 du 14 mars 1986 relatif à la désignation des médecins agréés, à l'organisation des comités médicaux et des commissions de réforme, aux conditions d'aptitude physique pour l'admission aux emplois publics et au régime des congés de maladie des fonctionnaires
- Circulaire DAGE-NORJUSG0560114C du 24 novembre 2005 – rôle du médecin de prévention au MJL – organisation du service de prévention médicale
- Note du secrétaire général n° 2011200519399 du 16 février 2011 – cadre administratif permettant au médecin de prévention d'exercer son rôle et d'assurer ses missions et note de rappel du suivi des visites médicales du 17 mai 2013

Constat

Les missions de la médecine de prévention sont parfois mal connues des personnels et des services des ressources humaines.

Certains agents ne connaissent pas les coordonnées du médecin de prévention dont ils relèvent.

Dans certains établissements, les visites médicales sont mal organisées voire inexistantes.

Préconisations

A) Communiquer sur le rôle et les missions du médecin de prévention

Le médecin de prévention est chargé de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail en agissant à la fois sur le milieu professionnel et en réalisant la surveillance médicale individuelle.

Il est soumis aux obligations déontologiques notamment au secret médical.

La médecine de prévention n'est pas une médecine de soins ou de contrôle.

Chaque agent doit pouvoir accéder aux coordonnées du médecin de prévention dont il relève.

Les missions et coordonnées des médecins de prévention doivent figurer dans le livret d'accueil remis à chaque agent lors de son arrivée.

Les ressources humaines doivent bénéficier dans le cadre de leur formation d'un module sur la médecine de prévention et sur la médecine statutaire car ils doivent travailler en partenariat avec les médecins de prévention dans le cadre des accidents de service ou de trajet et des arrêts maladie.

B) Améliorer la surveillance médicale des agents

Les obligations réglementaires de l'employeur en matière de visites médicales doivent être respectées :

- ✓ La visite médicale de prévention est obligatoire selon un rythme annuel ou quinquennal en fonction des risques professionnels.
- ✓ L'organisation de ces visites est de la responsabilité du chef de service. Ce doit, via son service ressources humaines, adresser une convocation à l'agent tout en gardant une trace de cette convocation dans le dossier administratif de l'agent.
- ✓ Chaque chef de service doit réfléchir au dispositif le plus efficace possible à mettre en place pour que l'agent puisse se rendre à sa convocation (délai de prévenance, relève des agents affectés sur un poste de sécurité, temps nécessaire à l'agent pour se rendre à la visite médicale).
- ✓ Chaque chef de service doit veiller à ce que soient organisées, dans les délais réglementaires les visites de reprise ainsi que les visites pour les agents ayant une reconnaissance de travailleur handicapé.
- ✓ Outre ces visites médicales obligatoires, les agents peuvent bénéficier à tout moment d'une visite à leur demande. Pour ce faire, les coordonnées du médecin de prévention doivent être connues par l'ensemble des agents.
- ✓ A l'issue des visites de la visite médicale obligataire, le médecin de prévention établit une fiche de visite en double exemplaire (un exemplaire remis à l'agent, un exemplaire à mettre dans le dossier administratif de l'agent).

C) Veiller à ce que les médecins de prévention puissent exercer dans des lieux de consultation adaptés à l'exercice de la médecine de prévention

Un cabinet médical doit être mis à disposition dans les lieux de consultation. Il doit être installé dans un bureau dédié et correctement équipé (insonorisé, avec point d'eau, prise de téléphone, intranet, matériel médical ...)

D) Améliorer l'action du médecin de prévention sur le milieu de travail

Le médecin de prévention conseille l'administration, les agents et leurs représentants notamment sur l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine. Il identifie les situations ou les organisations susceptibles d'engendrer de la souffrance.

Dans le cadre de son tiers temps, il analyse les postes de travail et leurs exigences physiques et psychologiques afin de mettre en œuvre la surveillance médicale adaptée et conseille des aménagements.

Il participe à l'établissement de la fiche relative aux risques professionnels ainsi qu'à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels.

Il doit obligatoirement être consulté en cas de construction ou d'aménagement importants des bâtiments et en cas de modifications importantes des rythmes de travail.

Il coordonne l'équipe pluridisciplinaire de santé sécurité au travail en fonction des besoins identifiés.

Les médecins de prévention bénéficient de l'information sur les différents métiers et sur l'organisation du ministère de la justice lors du module d'accueil.

