



Compte-rendu du Conseil national de suivi du plan d'actions sur les conditions de vie au travail du 23 février 2021

Le Conseil national de suivi du plan d'actions sur les conditions de vie au travail (CVT) était présidé par M. Olivier ROUSEAU, sous-directeur RH-2 "Gestion des personnels et des parcours professionnels", accompagné de M. Gaël GRIMARD, chef du bureau RH-2C "Conditions de vie au travail, formation, recrutement, études et production de statistiques en matière de ressources humaines", ainsi que de leurs équipes.

Ordre du jour

I – Actualités des conditions de vie au travail (CVT)

Bilan des actions CVT menées depuis le dernier CNS (fiche n° 1)

Bilan des retours d'expériences organisés après le premier confinement (fiche n° 2)

Bilan de la plateforme d'écoute et de soutien téléphonique et renouvellement du marché (fiche n° 3)

Les actions CVT en 2021 (fiche n° 4)

Bilan d'activité de la Cellule de Médiation Sociale en 2020 (fiche n°5)

II – Comité de suivi de la mission ANACT (*agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*)

Point d'étape sur la mission et l'engagement des expérimentations sur le terrain (fiches n°6)

Intervention de M. Saïd AREZKI, responsable de mission ANACT

III – Thèmes d'échanges

Télétravail et conditions de vie au travail (fiche n°7)

Déclarations et remarques liminaires

Certains points ont été mis en avant :

- La préoccupante et récente augmentation du nombre d'accidents de service, de maladies professionnelles, d'arrêts de travail.
- le doublement du nombre de collègues placés en temps partiel thérapeutique.
- 250 agents en situation de fragilité sont placés en ASA depuis près d'un an maintenant.
- Le télétravail "en situation de crise" génère des troubles musculo-squelettiques, de l'isolement, des difficultés psychologiques et relationnelles et n'est plus perçu de la même manière qu'en mars-avril 2020.
- Des tensions relationnelles apparaissent dans de nombreux services. Certains collègues en présentiel estiment être trop exposés dans le contexte sanitaire et contraints de s'acquitter des tâches rébarbatives, voire dangereuses (accueil du public, réception et ouverture du courrier...), tandis que leurs collègues en télétravail seraient, d'une certaine manière, "protégés".
- Une demande de banalisation de la journée de travail en raison du couvre-feu à 18 h pour les agents qui sont à la pointeuse.

- La prise en charge par l'administration des frais supplémentaires engagés à domicile par les agents télétravailleurs (frais de chauffage, électricité, équipements adaptés (siège, écran...), repas).

L'absence d'une véritable politique de prévention des risques psycho-sociaux, ainsi que la complexité du DUERP, qui entrave son efficacité, ont également été mises en avant.

La délégation UNSA/CGC a mis l'accent sur la souffrance et les difficultés de santé rencontrées par de nombreux collègues, ainsi que sur la fragilité actuelle des collectifs de travail.

L'UNSA et la CGC déplorent les difficultés d'accès de la plate-forme de soutien psychologique et demandent l'insertion d'un "pavé" en page d'accueil de l'intranet ULYSSE pour permettre un accès plus direct à ce service.

Pour l'UNSA et la CGC le NRP, de par les fortes inquiétudes qu'il fait naître, a des conséquences néfastes sur les conditions de vie au travail et la santé de nombreux agents de la DGFiP. Les effets du NRP sont aggravés par la crise sanitaire.

L'UNSA et la CGC remarquent que certains outils CVT, et notamment les EDD (espaces de discussion) n'ont pas atteint leur objectif. Les agents ont le sentiment que leurs expressions ne sont pas prises en compte, d'autant que l'administration a souvent du mal à répondre aux attentes suscitées par ces réunions.

I – Actualités des conditions de vie au travail

Fiche 1 : Bilan des actions conditions de vie au travail menées depuis le dernier CNS

➤ La mise en œuvre des orientations 2019-2020

En 2019, le bureau RH2C a organisé et animé dans chaque délégation une journée de sensibilisation à l'utilisation des outils CVT. Les participants (responsables PPR, assistants de prévention, chef de divisions RH...) ont pu travailler sur deux thématiques :

- repérer une situation dégradée et y apporter des solutions ;
- réussir un projet de transformation en intégrant les dimensions CVT.

Le contenu pédagogique de cette journée sera disponible prochainement sous la forme d'une e-formation.

➤ Le report du déploiement des réunions ECHO en 2021

Les réunions ECHO (*Expression après CHangement Organisationnel*) sont mises en place plusieurs mois après un changement de l'environnement de travail (réorganisation, nouvelles organisations, ...) afin de recueillir les expressions des agents. Ces réunions sont impulsées et encadrées au niveau national (définition de la thématique et du périmètre). Une déclinaison est faite dans plusieurs délégations et dans les services par l'intermédiaire de «facilitateurs» (les mêmes que pour les EDD) formés et désignés en délégations.

Le déploiement des réunions ECHO a été reporté à l'automne 2021 en raison de la crise sanitaire qui a bouleversé les calendriers. L'administration enverra aux organisations syndicales le guide ECHO.

La délégation UNSA/CGC soutient toute réunion dont le but est de donner la parole aux agents sur le travail, l'organisation du travail, les conditions de vie au travail. Elle remercie le bureau RH2C pour sa disponibilité et reconnaît qu'il est évidemment difficile de maintenir des réunions en mode distanciel. Le report du dispositif est dès lors raisonnable.

➤ Le pilotage des CVT a été centré en 2020 sur la gestion de crise sanitaire

- avec un appui organisationnel et statistique : création d'un référent covid 19 ;
- un appui méthodologique pour le télétravail ;
- la diffusion de la documentation pratique sur les mesures sanitaires ;
- un accompagnement financier pour assurer la continuité de la restauration collective.

Fiche 2 : Les retours d'expérience organisés après le premier confinement

La cellule de médiation sociale et la mission d'accompagnement et de soutien des équipes d'encadrement (MASE) ont mis en place des « retex » (retours d'expérience) pour permettre aux agents, lors de la reprise, d'exprimer leur ressenti sur le 1^{er} confinement.

Dans le cadre d'1 ou de 2 demi-journées un temps d'échange a été consacré sur le vécu de cette période.

Ces « retex », organisés sous forme d'ateliers, ont été proposés sur la base du volontariat. L'idée était de mettre à la disposition du collectif des outils et ne pas créer des obligations.

Des séances « retex » post-confinement ont fait ressortir des situations très hétérogènes, mais sans mise en perspective au plan national.

Cependant, dans de très nombreux services, les collègues ont repris leur activité comme si rien ne s'était passé.

Pour la délégation UNSA/CGC ces réunions d'échanges sont très importantes. Elle demande que de nouvelles réunions soient organisées dans les services à la sortie de la crise sanitaire. Cette étape sera indispensable pour permettre aux collectifs de travail de se reformer. En effet chacun doit pouvoir exprimer son ressenti sur la période écoulée et sur les conséquences en matière de conditions de travail, d'organisation du travail et de relations avec le collectif de travail.

Fiche 3 : Bilan de la plateforme d'écoute et de soutien de la DGFIP (2018-2020)

En 2018, la DGFIP a confié à la société Pro-Consulte la mise en place d'une plateforme d'écoute et de soutien. Il s'agit d'un outil complémentaire aux dispositifs internes de la DGFIP. Elle est à la disposition des agents et de l'encadrement (avec une ligne téléphonique dédiée à l'encadrement).

L'écoute est assurée par des psychologues professionnels et agréés. 1658 appels ont été reçus d'octobre 2018 à décembre 2020, dont 12 % en provenance de l'encadrement.

Ce dispositif sera reconduit sur la période 2021 à 2024 avec le même prestataire mais avec une offre enrichie :

- un accès gratuit pour les agents ultramarins ;
- un numéro unique d'appel, 24h/24h et 7j/7 ;
- l'orientation des appels passés par des cadres sera réalisé dès la prise en charge de l'appel ;
- une procédure de contre-appel pourra être proposée, avec l'accord de l'agent, dans les heures qui suivent la survenue d'un fait générateur de RPS (agression d'un usager, situation traumatisante intervenue sur le lieu professionnel).

La délégation UNSA/CGC a demandé des précisions sur les différentes catégories de motifs d'appels. En effet, 45 % des appels des agents et 38 % de ceux des cadres sont catégorisés dans la rubrique « autres » ce qui n'est pas satisfaisant.

Il conviendrait d'apporter des précisions et d'affiner les différentes catégories. Elle souligne que 24 % des appels sont en rapport avec des situations conflictuelles avec la hiérarchie ou l'équipe.

En réponse l'administration a reconnu une frustration et la nécessité de créer d'autres catégories « autres motifs » .

La délégation UNSA/CGC note que la procédure du contre-appel ne se fera qu'avec l'accord de l'agent intéressé. C'est donc une mesure de soutien qui complétera le dispositif existant et qui aura l'avantage d'intégrer un tiers neutre. Elle a également souhaité connaître des éléments de comparaison par rapport à des dispositifs équivalents dans des structures de même taille que la DGFIP (nombre d'appels, etc...).

L'administration reconnaît que le nombre d'appels est relativement faible par rapport à d'autres administrations.

La délégation UNSA/CGC précise que le manque de visibilité de la cellule d'écoute sur Ulysse en est la raison principale. Actuellement, il faut 3 clics pour y accéder. Elle renouvelle sa demande d'insertion dans le bandeau gauche du site Ulysse, d'un pavé permettant un accès direct.

Fiche 4 : Action CVT pour 2021

Trois axes sont proposés par l'administration :

- l'accompagnement du télétravail : le nouveau dispositif prévoit la possibilité de jours dits « flottants » en plus des jours « fixes ». Le suivi sera entièrement dématérialisé dans SIRHIUS. La mise à jour de la documentation se poursuit. Ce sujet sera un peu plus développé sur la fiche 7 (infra) et surtout lors du groupe de travail qui se tiendra le 5 mars 2021.

- l'effort de formation à poursuivre sur le thème des CVT.

Une e-formation sera créée afin d'intégrer les CVT dans les process RH et logistique. Conçue par RH2C et l'ENFiP, elle aura notamment pour objectif de donner des clefs pour détecter les services où les CVT se dégradent, de donner des outils pour corriger la situation et de mieux intégrer les CVT dans les projets de réorganisation, via le complètement du dossier de présentation. Deux modules d'une demi-journée sont prévus.

L'administration et les organisations syndicales s'accordent à ~~pour~~ dire que le volet CVT est un point important des réorganisations et qu'un gros travail d'animation sur ce sujet doit être réalisé.

Une refonte des formations CVT en présentiel est en cours pour moderniser le dispositif et développer l'aspect pratique.

Des messages de sensibilisation sur les CVT seront portés dans toutes les académies des cadres supérieurs et lors de l'installation des nouveaux chefs de division.

Pour la délégation UNSA/CGC, toute formation qui permet aux acteurs d'être mieux armés ne peut être que positive.

- actualisation de la fiche de signalement

La fiche de signalement est rédigée par l'agent exposé à un risque psycho-social en raison d'actes de violence (agressions – injures, etc).

La fiche a été modifiée pour mieux faire ressortir la description des faits par l'agent. L'agent présente

ce qui lui est arrivé. La direction locale se charge de compléter les informations nécessaires à son exploitation, notamment par le CHS-CT.

Il est rappelé que la fiche de signalement est un sujet partagé entre les services RH et les acteurs de prévention, dont les représentants du personnel. La fiche précisera bien que les coordonnées de l'auteur du document ne sont pas anonymes.

L'administration va créer des catégorisations pour avoir une vraie carte de France des motifs des fiches de signalements. Cependant, il n'y aura pas communication du détail de ces fiches, malgré la demande des organisations syndicales.

La délégation UNSA/CGC a rappelé le manque de visibilité pour l'accès à cette fiche comme pour tous les dispositifs CVT. Elle mériterait également une présentation et/ou un rappel de son existence par les chefs de service lors de chaque rentrée de septembre.

L'administration a pris acte de cette difficulté et s'engage à améliorer la visibilité et l'accès sur Ulysse.

À noter qu'un plan de formations sur les violences sexuelles et sexistes est en cours d'élaboration.

Fiche 5 : Bilan de la cellule de médiation

Cette cellule a pour vocation de prévenir les conflits et d'accompagner les collectifs. Depuis sa création elle est intervenue à 65 reprises.

C'est une activité réalisée pour l'essentiel par l'administration centrale. Les conflits hiérarchiques y sont prépondérants.

L'administration et les organisations syndicales regrettent sa saisine généralement trop tardive, alors que les difficultés relationnelles sont enkystées et les relations entre agents et hiérarchie fortement dégradées.

La délégation UNSA/CGC regrette non seulement ce recours tardif, mais aussi la méconnaissance de l'existence de cette médiation sociale. Le dispositif doit s'installer dans le paysage et être utilisé plus fréquemment. Pour son développement la DGFIP doit disposer d'un réseau de médiateurs au-delà de la seule cellule de médiation sociale.

L'administration, consciente de cette difficulté, poursuivra en 2021 son action de communication pour renforcer la notoriété de la médiation. Un déploiement de ces missions au sein d'un réseau de médiateurs au niveau de l'inter-région, piloté par la cellule de médiation, est prévu.

En outre, dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, les lignes directrices de gestion prévoient l'expérimentation de la médiation dans le domaine RH en cas de contestation de certains actes de gestion dont le périmètre reste à définir. Une réflexion est en cours sur ce sujet.

La délégation UNSA/CGC soutient les propositions de l'administration et les perspectives d'évolution.

II – Le comité de suivi de la mission ANACT (fiche n° 6)

Dans le présent contexte d'accélération et de transformations numériques et organisationnelles très profondes, l'ANACT apportera son expertise technique jusqu'en 2022, dans le cadre d'un partenariat avec le Ministère et la DGFIP.

L'ANACT a engagé une démarche de type "audit" : cadrage, terrain (entretiens et échantillons) constats et recommandations. Un point d'étape de ces travaux a été présenté aux participants par Monsieur Saïd AREZKI, responsable de mission.

Constats CVT et usage des outils

Des conditions de travail très fortement impactées et en constante évolution :

- une accélération des changements organisationnels (intégration de solutions numériques, nouvelles organisations territoriales, évolutions RH) ;
- une accentuation des problématiques RPS, autour des moyens et de la qualité du travail ;
- des difficultés de régulation : dialogue social et concertation avec les agents.

Les outils ne répondent pas, ou partiellement, aux enjeux d'accompagnement des transformations organisationnelles :

- ils s'inscrivent parfois dans une chronologie décalée avec le rythme des transformations ;
- ils visent à renforcer la prévention primaire, mais les acteurs peinent à produire des plans d'action adaptés ;
- ils apportent un soutien méthodologique, mais peuvent générer de nouvelles contraintes (inflation du nombre d'outils et charge de travail alourdie).

Des situations très hétérogènes ... selon les sites et les acteurs :

- des expériences très positives de dialogue et de concertation autour et à partir des outils ;
- certains acteurs inventent des solutions et s'adaptent en temps réel.

Des outils insuffisamment « appropriés » ou « partagés » :

- entre les directions et les représentants du personnel ;
- avec les agents (Dossier de présentation / EDD peu investis par les agents et les encadrants / participation à l'élaboration des solutions) ;
- les outils ne rencontrent pas toujours leurs cibles (EDD).

Les désaccords et les tensions portent davantage sur les changements et les transformations en cours que sur la qualité des outils eux-mêmes.

Les outils CVT ne peuvent à eux seuls apporter les solutions, mais ils retrouvent tout leur sens et leur utilité s'ils sont investis dans des projets d'amélioration des conditions de vie au travail et de prévention des risques

Le point le plus important : il faut d'abord penser le projet CVT, et ensuite les outils !

Les thématiques approfondies seront :

Axe 1 - La prévention intégrée : expérimentation de l'ingénierie du DUERP

Axe 2 - télétravail et management à distance

Axe 3 - management et conduite de projet

- Accompagner les encadrants et renforcer leurs compétences en matière de CVT.
- Faire évoluer l'ingénierie pour développer les logiques de formation-action.
- Développer des pratiques de management plus intégrées et participatives.
- Outiller les encadrants en matière de management à distance et d'appropriation des outils CVT.
- Accompagner un groupe d'encadrants multi-services à l'échelle d'une DDFiP.
- Proposer des outils et méthodes à mettre en œuvre avec leurs équipes.

Synthèse et préconisations

- le déploiement et la diffusion de bonnes pratiques ;
- la communication événementielle : journée thématique nationale DGFIP / MINEFI / DGAFP ;
- le « guide pratique CVT » ;
- une réflexion sur de nouvelles ingénieries de formation de l'encadrement ;
- un séminaire interne DGFIP – MINEFI (management, pratiques RH) ;
- des séminaires mixtes : acteurs DGFIP, ANACT, chercheurs, consultants ...

III – Thème d'échanges : le télétravail (fiche n°7)

La fiche décrit le résultat de l'enquête ministérielle auprès des agents sur le télétravail et fait le point de la situation actuelle sur la dotation en matériel et l'évolution des applicatifs télétravaillables, ainsi que des risques psychosociaux des télétravailleurs.

Un groupe de travail aura lieu le 5 mars sur le télétravail.

Tous les participants sont d'accord pour dire que le télétravail de crise que l'on connaît actuellement ne préjuge pas du télétravail « normal ». Cela donne simplement des informations. Pour l'administration, il faut se préparer à un télétravail de masse.

L'administration précise que dans la période, les refus de télétravail sont rarissimes.

La délégation UNSA/CGC estime que l'enquête ministérielle sur le télétravail, réalisée à la sortie du premier confinement, est datée. En effet, le recours au télétravail s'est accentué depuis et la situation de crise se prolonge. Les ressentis ont sans doute évolué. Elle demande que cette enquête soit renouvelée en sortie de crise pour en tirer tous les enseignements.

*

* *

.../...

Pour la délégation UNSA / CGC, les Conditions de Vie au Travail constituent un enjeu majeur.

Nos deux syndicats soulignent la qualité du travail réalisé par le bureau RH2C dans l'élaboration des outils.

Pour autant, la DGFIP subit depuis des années réformes sur réformes, fragilisant les collectifs de travail.

Dans une période où la crise sanitaire se prolonge, la délégation UNSA / CGC dénonce régulièrement la poursuite de la mise en place du NRP, au plus mauvais moment. Celle-ci devrait faire l'objet d'un moratoire.

Elle accentue les effets anxiogènes du contexte sanitaire tant au plan professionnel que personnel.

La poursuite intensive des restructurations, les suppressions massives d'emploi, la pression des indicateurs et le recul des perspectives d'évolution de carrière participent fortement de ce profond malaise.

La souffrance au travail est une réalité. Les résultats de l'observatoire interne en sont la parfaite illustration. Sans vouloir préjuger des résultats de l'observatoire 2020, nous avons peu d'espoir qu'ils s'améliorent.

Sans doute consciente de cette dégradation, la DGFIP multiplie les outils de prévention, les analyses et la mise en place de structures pour traiter les situations.

Cependant, beaucoup de ces outils reposent principalement sur l'encadrement de proximité, à qui il est demandé de porter les réformes et d'être le réceptacle de toutes les difficultés au travail.

Dans cette période exceptionnelle et inédite, où les risques psycho-sociaux et la souffrance au travail sont partout présents, il serait utile de consolider l'existant plutôt que d'accélérer le rythme des transformations.