

## ADMINISTRATION

### AUTORITÉS ADMINISTRATIVES INDÉPENDANTES ET ÉTABLISSEMENTS SOUS TUTELLE

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DE LA SANTÉ

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE  
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

*Direction des ressources humaines*

Sous-direction du droit du personnel  
et des relations sociales

Bureau des conditions de travail  
et de la médecine de prévention (DRH2D)

#### **Circulaire DRH/DRH2D n° 2013-199 du 6 mai 2013 portant actualisation des orientations ministérielles en matière d'amélioration des conditions de travail**

NOR : AFSR1312366C

Validée par le CNP le 12 avril 2013. – Visa CNP 2013-91.

*Date d'application* : immédiate.

Examinée par le CNC le 29 janvier et le 19 mars 2013.

*Résumé* : proposition de plan d'amélioration des conditions de travail dans les ARS; recommandations aux ARS pour mener une politique durable de prévention.

*Mots clés* : plan d'amélioration des conditions de travail – prévention des risques psychosociaux – sécurité santé au travail.

*Références* :

Code de la santé publique (CSP);

Code du travail (CT);

Décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique;

Décret n° 2010-1733 du 30 décembre 2010 relatif aux comités d'agence, à la représentation syndicale, aux délégués de personnel et aux emplois de direction des agences régionales de santé et modifiant diverses dispositions du code de la santé publique;

Circulaire DGAFP du 18 mai 2010 portant rappel des obligations des administrations d'État en matière d'évaluation des risques professionnels;

Circulaire DRH/DRH3D n° 2011-137 du 11 avril 2011 relative à la mise en œuvre des mesures du plan triennal (2013-2015) pour l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés de l'administration sanitaire et sociale, de la jeunesse et des sports;

Circulaire n° MFPP1122325C du 9 août 2011 modifiée d'application des dispositions du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié;

Note DRH2D n° 033 du 13 avril 2011 relative à la santé et sécurité au travail des agents du ministère;

Note du ministre du budget et de la fonction publique du 21 juin 2011;

Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique.

*Annexes* :

Annexe I. – Moyens mobilisables pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (en application de l'article L.4121-1 CT).

Annexe II. – Éléments de diagnostic.

Annexe III. – Sous la responsabilité du DG, démarches à engager en cas de tentative de suicide ou de suicide d'un agent.

Annexe IV. – Synthèse des résultats de l'enquête sur le vécu au travail lancée en 2011.

*Diffusion* : ARS.

*La ministre des affaires sociales et de la santé  
à Mesdames et Messieurs les directeurs généraux d'ARS.*

#### PRÉAMBULE

La réforme de l'administration territoriale de l'État et la création des ARS ont fortement modifié le positionnement des agents au sein des structures ainsi que leurs conditions de travail.

Dans ce contexte, la DRH a élaboré en 2011 un plan d'amélioration des conditions de travail pour évaluer la situation dans les différentes structures et anticiper ou réagir à la survenue de risques psychosociaux.

Ce plan d'amélioration des conditions de travail a été décliné en plusieurs actions :

- un rappel des obligations qui s'imposent aux employeurs et des règles de santé et de sécurité au travail applicables a été fait par note du 13 avril 2011 aux directeurs des structures récemment mises en place, et notamment des ARS ;
- une enquête sur le vécu au travail des agents (*cf.* synthèse annexe IV) lancée en juin 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 8 000 agents exerçant leurs fonctions en administration centrale, ARS, DRJSCS, DDCS et CREPS, pour objectiver leur ressenti sur leurs conditions de travail et aller au-delà des remontées de terrain, nécessairement partielles, sur les situations de souffrance ou de difficulté au travail. Menée par un cabinet extérieur et à l'appui de l'autoquestionnaire Sumer, cette enquête a donné les principaux résultats suivants pour les ARS :

Entre 84 % (en DT) et 85 % (au siège) des agents sont soumis, à des degrés divers, au stress professionnel (entre 34 % en DT et 38 % au siège des agents sont dans le quadrant des tendus, entre 20 % en DT et 23 % au siège dans celui des actifs, entre 30 % en DT et 24 % au siège dans celui des passifs) ;

58 % sont satisfaits dans leur travail ;

75 % ont le sentiment que leur travail est utile ;

68 % estiment avoir le soutien de leurs collègues ;

75 % ont le sentiment d'être efficace.

Mais aussi :

Entre 42 % (siège) et 49 % (DT) des agents déclarent manquer de reconnaissance au travail ;

58 % ont le sentiment de manquer de soutien de leurs supérieurs hiérarchiques ;

54 % ont le sentiment de ne pas être suffisamment formés ;

42 % déclarent être confrontés à des situations difficiles ou dégradantes.

Ces indicateurs varient sensiblement selon les caractéristiques de l'établissement ou de la structure – sa taille, les changements et évolutions auxquels il a été soumis –, selon le management et le niveau de dialogue social pratiqués mais aussi selon le sexe des agents, leur âge et leur ancienneté.

Lien pour consulter les résultats de l'enquête : <http://www.intranet.jeunesse-social.sante-sports.gouv.fr/900/DRH/Conditionsdetravail/Plandactionsdameliorationdesconditionsdetravail/Enquetesurvecuautravaildesagents/index.htm>.

- une vaste campagne de formation/sensibilisation à la prévention des RPS visant 700 personnes de septembre à décembre 2011 : 33 sessions ciblées ont été organisées à l'intention des directeurs, secrétaires généraux, sous-directeurs, chefs de bureau, encadrants de proximité et réseaux de professionnels de terrain, comme les assistants de service social du personnel et les assistants de prévention. L'objectif de cette campagne a été de sensibiliser et d'initier l'ensemble des participants à l'appréhension des risques psychosociaux au travail, à la reconnaissance de signaux d'alerte et à la recherche de solutions ou pistes d'action.

Les enseignements de l'enquête sur le vécu au travail confirment bien une situation parfois critique dans les établissements qui, faute de politique de prévention adaptée, pourrait entraîner des conséquences très dommageables pour le bien-être au travail des agents et pour le bon fonctionnement du service public.

Aussi le ministère doit-il poursuivre son action d'amélioration des conditions de travail pour installer une culture de prévention durable dans les ARS.

Cette politique de prévention doit déployer à la fois des actions sur le collectif de travail (organisation, management) et des actions orientées vers l'individu et l'accompagnement. Elle doit non seulement rappeler les préalables indispensables, à savoir les obligations qui incombent à l'employeur, mais aussi généraliser des procédures de veille et d'alerte. Elle combine aussi des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire à long et court termes. Elle doit également permettre d'apporter une attention et une vigilance particulières aux agents en situation de fragilité même si celle-ci ne relève pas directement de circonstances en lien avec le travail.

Enfin, elle doit intégrer un dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation au niveau ministériel.

## **1. Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail**

### *1.1. La responsabilité de l'employeur*

Conformément aux dispositions de l'article L. 4121-1 du code du travail, applicable au secteur public, « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ».

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement de circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

En application de l'article L. 1432-2 du CSP, le directeur général de l'ARS a la responsabilité de l'application de ces dispositions.

### *1.2. L'application dans les administrations de l'État et les établissements publics des règles de prévention et de traçabilité des risques professionnels (livres I à IV de la quatrième partie du code du travail)*

Doivent être ainsi respectés les neuf principes généraux de prévention des risques professionnels définis à l'article L. 4121-2 du code du travail, et pour lesquels l'employeur doit tout mettre en œuvre, à savoir :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements et des méthodes de travail ;
5. Tenir compte de l'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins ;
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Dans cette perspective, en application des articles L. 4121-3 et R. 4121-1 et suivants du code du travail, il vous appartient de mener l'évaluation des risques professionnels auxquels vos agents sont exposés et de les inscrire dans un document unique (DUER) mis à jour annuellement. Tout manquement à cette obligation est susceptible de mettre en jeu votre responsabilité administrative, civile et pénale.

Je vous conseille de vous appuyer, utilement dans le cadre de cette démarche, sur l'assistant et/ou conseiller de prévention nommé et formé à cet effet et sur le CHSCT, qui « procède à l'analyse des risques professionnels..., peut proposer des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel..., donne un avis sur le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail ».

J'attire votre attention sur la nécessité d'introduire l'évaluation des risques psychosociaux dans le DUER.

Une attention particulière doit également être portée à la prévention des accidents de travail, par ailleurs recensés et analysés par l'assistant de prévention et le CHSCT.

Je vous rappelle, enfin, qu'en application de l'article R. 1432-160 du CSP l'inspecteur du travail peut être sollicité pour intervenir dans certaines conditions définies par le décret du 28 mai 1982, mentionné en référence.

### *1.3. L'obligation d'assurer le suivi médical des agents au travail*

Un médecin du travail régi par les dispositions des articles L.4623-1 à L.4623-7 du code du travail intervient dans chaque ARS.

À l'exception des agents soumis à une surveillance médicale particulière annuelle, la fréquence de la visite médicale est au minimum biennale mais reste fixée par le médecin du travail. Mais tout agent peut demander un examen médical supplémentaire (art. 22, 23, 24 et 24-1 du décret du 28 mai 1982).

Il vous appartient de prioriser l'organisation des premières visites à l'arrivée des agents, les visites de reprise après un congé maladie de plus de vingt et un jours ou, de manière plus générale, après une absence de longue durée.

Enfin, le dossier médical de santé au travail doit regrouper l'ensemble des documents médicaux couvrant l'intégralité du parcours professionnel de l'agent, dont un document consignait l'ensemble des expositions aux risques professionnels, ceci afin de garantir la traçabilité des expositions aux risques professionnels.

### *1.4. Un dialogue social de qualité*

Sur toutes les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail, il est indispensable de travailler régulièrement avec le CHSCT, dont la composition et les compétences sont précisées aux articles R. 1432-142 à R. 1432-148 CSP.

Le CHSCT est compétent sur les conditions de travail au sens large, c'est-à-dire sur l'organisation du travail, l'environnement physique du travail, l'aménagement des postes de travail et leur adaptation à l'homme, la construction, l'aménagement et l'entretien des lieux de travail, la durée et les horaires de travail, l'aménagement du temps de travail et les nouvelles technologies.

Il contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels, notamment du harcèlement moral et sexuel au travail, il émet un avis sur le bilan annuel de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (bilan social et indicateurs) et sur le programme de prévention.

Il peut procéder, entre les réunions ordinaires du comité, à des inspections des services de l'agence et réaliser des enquêtes sur les accidents de service, de travail et les maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

Vous pouvez vous appuyer sur cette instance de proposition, qui est au cœur des démarches d'identification, d'évaluation et de prévention des risques. Des travaux réguliers permettront une professionnalisation de chacun sur les conditions de travail et la prévention et la définition d'une politique d'amélioration des conditions de travail partagée par tous.

Les membres des CHSCT doivent suivre une formation obligatoire spécifique.

En application de l'article R.4614-30 du code du travail, chaque membre du CHSCT peut formuler, à titre individuel, une demande de formation dans laquelle il mentionne le nom de l'organisme chargé de l'assurer. Dans ce cas, il adresse au directeur général de l'ARS, au moins trente jours avant le début du stage, le nom, la date, la durée et le prix de la formation.

Le cas échéant, le CHSCT pourra proposer cette formation à ses membres. Il lui appartiendra alors de choisir et de contacter l'organisme.

Enfin, vous pouvez engager des négociations sur les actions à mener et sur des objectifs à atteindre, à l'instar de ce que certaines ARS ont déjà fait, ces négociations devant être menées dans la perspective de la signature d'accords avec les partenaires sociaux.

Au niveau ministériel, en application de l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, la DRH proposera aux organisations syndicales une démarche de négociation pouvant aboutir à des accords sur les conditions de travail. Cette proposition, qui sera faite au niveau national, ne constitue pas un préalable à l'engagement de négociations locales sur ce thème.

### 1.5. *La mobilisation des acteurs*

Pour repérer, prévenir ou régler les situations d'exposition à des risques professionnels, le directeur général, employeur responsable, pourra s'appuyer sur :

- des acteurs « généralistes », tels que le service en charge de la gestion des ressources humaines, les encadrants de proximité, le conseiller mobilité carrière, les représentants et les délégués du personnel ;
- des acteurs spécialistes, tels que l'assistant de prévention, l'assistant de service social du personnel, le médecin du travail, le correspondant handicap et l'inspecteur sécurité santé au travail.

#### 1.5.1. Les acteurs « généralistes »

##### 1.5.1.1. L'encadrant de proximité : le supérieur hiérarchique

En raison de son rôle dans l'organisation et le bon fonctionnement de son service, sa responsabilité est essentielle.

Il contribue largement à la qualité de vie au travail de son équipe et est responsable de premier niveau de la sécurité et de la santé des agents. Cependant, notamment compte tenu de son positionnement hiérarchique, il ne peut être tenu systématiquement pour seul responsable des dysfonctionnements ou des malaises individuels ou collectifs.

En revanche, il doit être attentif à tout changement de situation dans le comportement individuel ou collectif des agents qui pourrait être le révélateur d'un mal être.

##### 1.5.1.2. Le service en charge de la gestion des ressources humaines

Le responsable des ressources humaines participe activement à la politique de prévention mise en place par le directeur général de l'ARS.

À ce titre, il participe à la veille en lien avec les acteurs opérationnels de la santé et de la sécurité au travail. Il organise pour cela des points réguliers permettant d'évaluer, d'anticiper et de réguler toute situation sensible. Il met en œuvre les actions d'amélioration des conditions de travail et rend compte, au CHSCT, de la politique de RH mise en œuvre.

Il pilote les travaux de veille, collecte les indicateurs utiles et pertinents, pour détecter notamment des situations collectives difficiles et aussi pour alimenter le bilan annuel de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail et le programme de prévention des risques professionnels à présenter au CHSCT (art. L. 4612-16 CT).

##### 1.5.1.3. Le conseiller mobilité carrière

Le conseiller mobilité carrière est à la disposition de tous les agents pour réaliser des entretiens ou des bilans de carrière. Il travaille sur les compétences, sous un angle résolument positif. Le cas échéant, il aide à bâtir des parcours professionnels et accompagne les souhaits de mobilité. Le conseiller mobilité carrière, dans le respect le plus strict des règles de confidentialité, pourra signaler, avec l'accord explicite de l'agent, des situations de souffrance au travail et de risque professionnel.

##### 1.5.1.4. Les représentants du personnel

Les représentants du personnel doivent être associés, dans le respect des prérogatives qui leur sont confiées par les textes, aux démarches engagées par l'ARS en matière d'amélioration des conditions de travail. Leur rôle d'écoute auprès des personnels et de relais auprès de la direction leur permet d'être des interlocuteurs privilégiés notamment dans le cadre des instances où ils sont présents.

Les délégués du personnel, qui ont été élus par les agents de droit privé de l'agence, peuvent être amenés à vous informer et vous saisir de toute situation individuelle ou collective notamment lorsqu'elle relève de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Ils disposent notamment du droit d'alerte (code du travail, art. L. 2313-2) lorsqu'il existe une atteinte à la santé physique et mentale des personnels. Dans ce cas, vous serez tenus de procéder sans délai à une enquête avec le délégué du personnel et de prendre toutes les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation.

#### 1.5.2. Les acteurs spécialistes

##### 1.5.2.1. L'assistant de prévention ou le conseiller de prévention (art. R. 1432-160 CSP)

Suite aux accords de la fonction publique du 20 novembre 2009, ce réseau d'acteurs opérationnels de la santé au travail a été rénové et valorisé.

Au niveau de proximité et dans le champ de compétences du CHSCT, le directeur général nomme un assistant de prévention, placé sous son autorité et exerçant ses compétences sous sa responsabilité et, si cela se justifie, un conseiller de prévention qui coordonne les assistants de prévention de la structure.

Les missions et compétences de l'assistant de prévention ont été plus précisément définies à l'article 4-1 du décret du 28 mai 1982 : il participe aux travaux du CHSCT, auquel il est associé de plein droit sans prendre part au vote ; il contribue à l'analyse des risques professionnels et des causes d'accidents professionnels ; il participe aux enquêtes du CHSCT et à la visite des sites ; il s'assure de la bonne tenue et du bon fonctionnement du registre de santé et de sécurité au travail. Sous votre responsabilité, il coordonne l'évaluation des risques professionnels et sa transcription dans le document unique.

Il est le spécialiste de la démarche de prévention de la structure. À ce titre, il est un interlocuteur connu et reconnu des agents et de la hiérarchie et il est souhaitable qu'il consacre au moins la moitié de son temps de travail à sa mission. L'assistant de prévention dispose de moyens humains et matériels adaptés à l'exercice de ses missions.

#### 1.5.2.2. L'assistant de service social du personnel (ASSP)

Les missions de l'ASSP s'articulent autour de deux axes complémentaires : la prévention et l'aide à la personne. Exercées au niveau individuel ou collectif, ces missions participent à la mise en place d'une culture de prévention des risques professionnels, de non-discrimination et s'inscrivent dans les missions du service social du travail décrites à l'article L.4631-2 du code du travail.

L'assistant de service social est un interlocuteur essentiel pour les agents comme pour la hiérarchie.

Pour les agents, son action touche tout autant sa vie professionnelle que sa vie privée. Il assure un rôle d'écoute, de diagnostic, d'accompagnement et d'orientation.

Dans le cas d'une situation difficile signalée ou constatée, l'ASSP doit employer les moyens dont il dispose pour régler la situation avec les intéressés, dans un premier temps, et déclencher l'alerte si cette première étape se révèle infructueuse.

Par ses capacités d'expertise, il assure auprès de la hiérarchie une mission de veille sociale utile à la définition d'une politique d'amélioration des conditions de travail adaptée.

Il travaille en lien et de manière coordonnée avec les autres acteurs de prévention.

Il est associé aux réunions des CHSCT.

Son cadre d'intervention et ses missions sont définis dans la circulaire de mission d'avril 2013.

#### 1.5.2.3. Le médecin du travail

Dans l'exercice de ses missions que sont, d'une part, la surveillance médicale des agents et, d'autre part, son activité de tiers temps (évaluation des conditions de travail et action sur le milieu professionnel), le médecin du travail assure un véritable rôle de veille et d'alerte de toute situation critique vécue ou ressentie par un agent.

Aux termes des dispositions du décret n° 2010-1733 du 30 décembre 2010, il participe en tant que membre de droit au CHSCT ; il est informé de tout accident de travail ; il réalise pour le directeur général la fiche des risques professionnels de l'ARS ; il consigne tout document d'exposition et de suivi des risques professionnels dans le dossier médical de l'agent ; il participe à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels. Par ailleurs, il peut émettre un avis ou des propositions lors de l'affectation sur un poste. Pour les personnels relevant du secteur privé, il assure la visite d'embauche.

Dans le cadre de ses consultations et de son activité de tiers temps, il peut proposer des aménagements de poste de travail ou de conditions d'exercice des fonctions justifiés par l'âge, la résistance physique ou l'état de santé des agents.

Il conseille le directeur général et plus largement les responsables des ressources humaines, les agents et leurs représentants sur l'adaptation des conditions de travail.

Le médecin du travail est un interlocuteur connu et accessible. Son nom, son numéro de téléphone et ses jours de présence sur le site doivent être affichés.

#### 1.5.2.4. L'inspecteur santé et sécurité au travail (ISST)

L'inspecteur santé et sécurité au travail, rattaché aux services d'inspection (IGAS), a pour mission de contrôler les conditions d'application des règles de santé et sécurité au travail dans les ARS.

Dans le cadre de ses missions, lors des visites de sites ou des réunions de CHSCT auxquelles il assiste, il doit proposer au directeur général toute mesure qui lui paraît de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels.

En cas d'urgence, il propose les mesures immédiates jugées nécessaires au directeur général, qui lui rendra compte des suites données.

Pour l'exercice de ses missions, il a librement accès à tous les établissements et lieux de travail dépendant des services à inspecter et se fait présenter les registres prévus par la réglementation.

Dans certains cas de désaccord sérieux et persistant entre l'administration de l'ARS et le comité d'hygiène et de sécurité, l'intervention de l'ISST peut être sollicitée.

#### 1.5.2.5. Le correspondant handicap

Le correspondant handicap joue un rôle d'impulsion, de conseil et de coordination de la politique de recrutement et d'insertion des travailleurs handicapés. Il assure le rôle de conseiller de leur directeur.

L'exercice de cette mission revêt un caractère pratique et opérationnel, en matière d'amélioration des conditions de travail des personnels handicapés, en :

- assurant un suivi efficace durant la première année de leur recrutement, grâce entre autres à l'évaluation de leurs besoins de formation et à l'aménagement de leur poste de travail ;
- assurant l'interface entre le travailleur handicapé, ses collègues de travail et l'équipe médico-sociale, s'il y a lieu, et lui faire connaître ses droits ;
- développant au profit de l'ensemble des agents de la structure des actions de sensibilisation à la problématique du handicap.

## 2. La mise en place de procédures de veille, d'alerte au niveau local

Le code du travail prévoit un certain nombre de dispositions en cas de situations de danger grave et imminent qui sont mentionnées aux articles L.4131-1 et suivants du code du travail, qui précisent les conditions d'exercice du droit d'alerte et de retrait.

Au-delà de ces procédures prévues, il est important de détecter toute situation de souffrance au travail et de faire en sorte qu'aucune ne reste sans réponse. Pour cela, vous pouvez vous appuyer sur l'ensemble des acteurs mobilisables et faire connaître à l'ensemble du personnel les dispositifs et procédures proposés.

Dans un premier temps, vous pouvez organiser un dispositif de veille et de suivi, que vous coordonnerez et que vous tiendrez de façon périodique ou à la demande, selon ce que vous jugerez utile. L'objectif de ce dispositif, dont l'organisation doit être souple, pourrait être d'anticiper la survenue de situations individuelles ou collectives difficiles, de les évoquer si elles surviennent, de définir des solutions et d'en assurer le suivi. Il peut être une solution institutionnelle claire, facilement identifiable de tous et adaptée dans sa composition aux situations locales (*cf. infra* 3.1).

Dans un deuxième temps, je vous recommande de définir et d'appliquer une procédure d'alerte relative aux situations individuelles difficiles connue de tous.

Cette procédure aurait pour objectif de clarifier les moyens et les différents niveaux d'intervention, selon la complexité de la situation. Lorsque le médecin du travail, l'assistant de service social du personnel ou tout autre témoin détecte une situation de souffrance individuelle ou collective dans un service, une intervention peut être engagée à différents niveaux :

- le premier niveau, de proximité, est celui de l'évaluation de la situation, menée en général par l'assistant de service social, le médecin du travail, l'assistant de prévention, en accord avec l'intéressé, pour comprendre les causes et rechercher une médiation entre les protagonistes ;
- le deuxième niveau, l'alerte, est déclenché si les démarches initiées au premier niveau demeurent infructueuses ou si la médiation est inenvisageable. Le directeur est alors alerté par l'intervenant du premier niveau ; il est proposé qu'il réunisse, dans ce cas, l'instance de veille et mette en place les actions adaptées ;
- en dernier ressort et à titre exceptionnel, l'échelon national, à savoir la DRH ministérielle (bureau des conditions de travail et de la médecine de prévention), est informé sans délai si aucune solution n'a été trouvée dans le cadre des interventions mentionnées ci-dessus.

Dans le cas extrême de tentative de suicide ou de suicide sur le lieu de travail, je vous propose de définir une procédure d'alerte spécifique (annexe III) et d'organiser un accompagnement des proches – familles, collègues (par exemple : consultations individuelles ou collectives avec un psychologue). Vous pouvez vous faire assister par des organismes spécialisés dans l'accompagnement de situations traumatiques.

Vous informerez immédiatement le secrétariat général et la DRH qui vous adresseront des recommandations et vous conseilleront en tant que de besoin.

### **3. Recommandations en matière de management, d'organisation et de conditions de travail**

Au-delà des obligations réglementaires rappelées au 1 de la présente circulaire, vous disposez d'autres leviers d'action, qu'il vous appartient de mobiliser ou de mettre en place, selon les contextes locaux.

En effet, pour éviter notamment les tensions liées au sentiment d'un manque de soutien, de reconnaissance et de formation exprimé par les agents dans le cadre de l'enquête nationale sur le vécu au travail des agents, vous pouvez agir à différents niveaux et mettre en place des actions appropriées, au niveau :

- du management ;
- de l'organisation ;
- des conditions de travail ;
- de l'information et de la communication.

Ces actions agissent au plan individuel (actions sur les compétences, sur l'autonomie, sur la valorisation de l'expérience, sur la formation, le parcours professionnel...) ou au plan collectif (actions sur le sens, sur le partage des valeurs, sur le système de reconnaissances, sur l'échange de pratiques...)

Il s'agit, dans cette circulaire, de vous donner quelques exemples d'actions à mettre en place et qu'il vous appartient d'enrichir pour améliorer la prévention des risques psychosociaux.

Par ailleurs, vous pouvez consulter certains sites spécialisés pour mieux appréhender les différents facteurs de risques et signes d'alerte :

[http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU\\_affichage\\_document?p\\_thingIdToShow=13805557](http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=13805557)

<http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress/facteurs.html#video1>

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html>

Vous veillerez à associer les partenaires sociaux aux choix de ces actions par le biais, par exemple, de négociations et d'accords locaux.

#### *3.1. Garantir un management respectueux des agents*

En premier lieu, il convient de rappeler l'importance des réunions de service où doivent être diffusées les informations relatives à la vie et à l'actualité d'une structure (communication descendante et ascendante). Il s'agit également d'un moment régulier, privilégié et collectif, où chaque agent fait part à l'ensemble de ses collègues de l'état d'avancement de ses dossiers (communication transversale) et des différentes échéances. Ces réunions de service doivent permettre le partage des informations et des connaissances sur les dossiers traités au sein d'un même bureau et/ou de la structure. Surtout, elles doivent permettre de fixer le calendrier de travail, clarifiant les échéances et réduisant ainsi le stress qu'elles génèrent chez les agents. Il s'agit également de renforcer le processus de retour d'expérience au sein des équipes.

En matière de management, l'organisation de moments d'échanges au niveau de l'encadrement est bénéfique dans le cadre d'une politique globale des ressources humaines. En effet, la mise en place de rencontres régulières entre encadrants aura pour effet, d'une part, de leur donner un moment et un lieu de dialogue visant à partager leurs expériences et, d'autre part, de répondre à un besoin exprimé de mutualisation des bonnes pratiques en la matière. Elles constituent un bon moyen pour sensibiliser l'ensemble des encadrants à des thématiques qui, souvent, ne sont pas au cœur de leurs préoccupations « métiers ». Pour rendre ces moments plus attractifs et moins institutionnels, ils pourront être organisés par les participants eux-mêmes, à l'extérieur de l'agence et sans la présence de l'autorité hiérarchique.

Le management d'une activité ou d'une structure doit aller au-delà des seuls critères quantitatifs. En effet, à côté des objectifs fixés, il s'agit également de faire le point sur les ressources mises à la disposition des agents pour y parvenir et sur les pratiques développées. Cette réflexion qualitative est au cœur de l'évaluation professionnelle de tous les agents à tous les échelons hiérarchiques.

Ainsi, l'entretien professionnel constitue un élément central des conditions de travail. Dans le cadre du dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique notamment sur les missions, les compétences mises en œuvre et l'atteinte des objectifs fixés, il est souhaitable de répondre aux besoins exprimés en termes de développement des compétences, d'accès à la formation et de



favoriser la réalisation des souhaits d'orientation professionnelle. L'entretien constitue un dispositif essentiel pour la reconnaissance du travail accompli et des qualifications et compétences des agents.

Par ailleurs, pour que ce moment de dialogue soit complet et transparent, les comptes rendus sont systématiquement établis par les supérieurs hiérarchiques et transmis aux agents (*cf.* art. 4 du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010).

Pour les agents publics des catégories A et B, les comptes rendus devront également être transmis aux bureaux de gestion de la DRH ministérielle conformément à la note de service n° DRH/DRH3D/2012 n° 429 du 21 décembre 2012 relative à la procédure de l'entretien professionnel. Pour les agents de catégorie C et pour les agents de droit privé exerçant en délégation territoriale, le compte rendu de l'entretien devra être adressé au siège de l'agence.

Bien évidemment, au-delà du temps de l'entretien professionnel annuel, il est indispensable que chaque agent puisse s'appuyer sur sa hiérarchie et que celle-ci soit disponible pour écouter, évaluer et réorienter l'activité, afin d'éviter tout phénomène d'incompréhension et d'isolement à terme.

Le responsable hiérarchique doit se préoccuper du contenu du travail et de la charge de travail de ses collaborateurs. En effet, il doit veiller à la fois à la pertinence du contenu des missions et à son utilité pour la structure mais aussi à son adaptation par rapport au niveau de compétences de l'agent et de l'intérêt que celui-ci peut y trouver. Il doit également pouvoir proposer toute autre forme d'appui aux collaborateurs qui en expriment le besoin.

Il est important de considérer que l'ensemble des procédures de gestion des ressources humaines (avancement, parcours professionnels, formation, attribution des primes...) peuvent, si elles sont menées dans la transparence et l'égalité de traitement, puissamment contribuer à l'amélioration de la santé au travail et des conditions de travail. À l'inverse, le mal-être au travail survient souvent dans des situations où les facteurs précédemment évoqués ne sont pas réunis.

Au-delà de l'appartenance à un service et à son poste de travail, il est important que chaque agent se sente investi au sein de l'ARS. C'est l'intérêt d'un projet de service, dont le but est de mobiliser l'ensemble de la communauté de travail autour d'objectifs communs. Il s'agit ici d'un élément de communication interne, pour favoriser le sens collectif de l'action. Pour encourager cette dynamique, il est important de diffuser et de valoriser les résultats de l'activité des services.

Cette démarche peut se concrétiser par la présentation annuellement, ou, selon le cas, plus fréquemment, à l'ensemble de la collectivité, du travail réalisé par telle ou telle équipe de collaborateurs.

Enfin, en tant que responsable, il est souhaitable que vous intégriez le soin à apporter au capital humain de votre structure, en pilotant la veille des conditions de travail, en lien avec sur le responsable des ressources humaines et les préventeurs. Pour renforcer cette démarche de veille et de suivi, il est important qu'un point « RH » soit intégré systématiquement et naturellement dans les réunions de direction. De plus, je vous encourage à mettre en place le dispositif de veille et de suivi, tel que proposé au point 2 de la présente la circulaire.

### *3.2. Adapter l'organisation du travail*

L'organisation du travail constitue un autre champ prioritaire pour favoriser la qualité des conditions de travail. L'offre de plusieurs cycles de travail hebdomadaires et la mise en place d'horaires variables dans votre structure peuvent permettre de concilier vie privée et vie professionnelle.

Il convient donc d'être attentif, dans les limites nécessaires au bon fonctionnement de votre agence, aux contraintes personnelles des agents.

Pour que la vie au travail soit de qualité, il est souhaitable que les règles générales d'organisation du travail soient formalisées et appliquées.

Ainsi, une charte ou un accord sur la gestion du temps peut permettre une meilleure programmation des réunions, pour éviter un allongement excessif du travail en soirée ou des chargements de planning au dernier moment. Il permet de fixer des règles de tenue de réunions (convocations suffisamment à l'avance, respect de l'ordre du jour, fixation d'une durée maximale...) et doit également contribuer à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Dans le cadre de la politique d'amélioration des conditions de travail, il devient crucial de s'interroger enfin sur la gestion de l'utilisation de la messagerie électronique. En effet, si les communications électroniques permettent un gain de temps incontesté, leur utilisation anarchique et surabondante produit des effets indésirables : stress, découragement, travail bousculé et interrompu, déshumanisation des relations de travail...

Aussi, il convient de resituer la messagerie parmi les autres modes de communication, de préciser les caractéristiques du bon usage de l'outil et de définir des règles de savoir-vivre.

Par ailleurs, la réalisation d'un organigramme fonctionnel (qui fait quoi?), régulièrement actualisé, participe à la bonne organisation d'une structure et à la mise à disposition de tous d'un même niveau d'informations sur la place et le rôle de chacun. Le « qui fait quoi » permet à chaque agent d'être positionné dans l'organisation de l'agence et ainsi d'être considéré comme un acteur à part entière.

### 3.3. Améliorer les conditions de travail

L'organisation et l'aménagement des locaux peuvent comprendre, dans la mesure du possible, des espaces dédiés à la convivialité ainsi qu'à la détente (cafétéria, salle de repos, etc.), qui participent effectivement à une démarche de qualité de vie au travail.

Je vous rappelle par ailleurs que l'aménagement des postes de travail peut justifier l'intervention d'un ergonomiste.

L'accueil et l'accompagnement des nouveaux arrivants sont également primordiaux en termes de conditions de travail. Outre la préparation de l'accueil physique et logistique, il s'agit également de transmettre toutes les informations nécessaires à la bonne installation d'un nouvel agent dans la structure d'accueil. Des informations de type vie pratique et vie professionnelle peuvent figurer dans un livret d'accueil auquel le nouvel arrivant pourra se référer.

Par ailleurs, afin d'accompagner les nouveaux arrivants sur leur poste, une politique de parrainage peut être mise en place pour faciliter leur intégration dans l'agence.

La mise en place du télétravail peut contribuer à améliorer la qualité de vie des agents, par exemple en réduisant les temps de transport, en conciliant les contraintes professionnelles avec la vie familiale et en facilitant le maintien dans l'emploi des personnes ayant un problème de santé ou un handicap. Elle peut également contribuer à améliorer la productivité du travail par une plus grande motivation des agents et une réduction de l'absentéisme.

Ce mode d'organisation du travail doit toutefois être compatible avec le poste de l'agent et avec le bon fonctionnement de l'agence.

En 2012, les ministères sociaux<sup>1</sup> ont obtenu le label « Diversité » à l'issue d'un examen approfondi de leur candidature par l'AFNOR. Ce label a été attribué plus précisément à un certain nombre de structures du ministère et c'est à l'issue d'un nouvel audit que l'ensemble des structures pourront être labellisées.

Les actions prévues dans cette nouvelle politique sont nombreuses et elles portent en elles des éléments importants d'amélioration des conditions de travail pour toutes et tous.

Dans le cadre de cette politique ministérielle de lutte contre les discriminations, une cellule nationale d'écoute et de traitement des signalements de discrimination va être mise en place. La création de cette cellule permet ainsi de répondre à l'un des critères du cahier des charges du label Diversité élaboré par AFNOR Certification. Son fonctionnement sera pris en charge par un prestataire extérieur.

La création de cette cellule n'interdit pas la mise en place, sur la base d'accords locaux, d'une cellule diversité propre à chaque ARS.

Une attention particulière doit être portée à l'égard de certaines populations, telle que celle des seniors, compte tenu de l'allongement progressif de la durée des carrières. Il est nécessaire de réfléchir au type de mission ou de poste à leur confier, de mettre en place une organisation du travail compatible avec leurs besoins (télétravail, adaptation du poste de travail, etc.), de leur proposer des rendez-vous pour vérifier les conditions d'exercice de leurs activités professionnelles (contraintes physiques ou environnementales, mobilité, motivation...), de veiller à ce qu'ils continuent à bénéficier de formations. D'une manière générale, il faut lutter contre les représentations négatives et les stéréotypes liés à l'âge.

De même la politique de recrutement mais aussi d'accueil et d'intégration des travailleurs handicapés doit être poursuivie. L'évaluation des besoins doit se faire en amont de l'arrivée de l'agent pour adapter son poste et une procédure d'accueil et de suivi mise en place pour réussir son intégration.

Enfin, une parfaite égalité de traitement entre les hommes et les femmes, notamment pour ce qui concerne la prise des responsabilités, l'attribution des primes et les déroulements de carrière est impérative.

---

(1) Sont concernés, les services d'administration centrale des secteurs santé, Jeunesse et sports et travail, les DRJSCS d'Alsace, de Bretagne, de Picardie et de Champagne-Ardenne, la DJSCS de Guadeloupe, les ARS d'Île-de-France et de Picardie et les DIRECCTE de Basse-Normandie, Rhône-Alpes, Île-de-France et Aquitaine.

### 3.4. *Faciliter le retour à l'emploi*

Certaines situations, de santé notamment, peuvent générer une absence prolongée de plus de trois mois d'agents sur leur lieu de travail.

Le retour à l'emploi de ces personnes nécessite une préparation particulière, qui doit associer à la fois l'agent, le service RH de proximité ou le bureau de gestion mais aussi, selon le cas, les acteurs de prévention (médecin du travail, assistant de service social, correspondant handicap ou correspondant mobilité carrière).

Cette préparation donne lieu, pour les départs dont les dates sont connues à l'avance, tels que les congés pour maternité, adoption ou congés parentaux, à un entretien préalable au départ qui permet de clarifier l'organisation prévue pendant l'absence de l'agent et de répondre à ses questions. Pendant l'absence, si l'agent le souhaite, un maintien de contact est organisé, afin d'éviter tout risque de rupture ou d'isolement mais aussi de préparer le retour de l'agent dans de bonnes conditions.

Enfin, à son retour, l'agent est accueilli en vue de lui assurer une bonne intégration dans l'équipe de travail. Les conditions de travail et l'accès au dispositif de formation ou d'adaptation du poste de travail font l'objet d'une attention particulière, à l'occasion de l'entretien de retour organisé par le service RH de proximité et le responsable hiérarchique. Elles sont suivies par le service RH de proximité, qui propose à l'agent un entretien de suivi dans les trois à six mois qui suivent ce retour pour bien s'assurer que les conditions de vie au travail de l'agent sont satisfaisantes et adaptées à sa situation.

La circulaire DRH n° 2013-81 du 4 mars 2013 et le guide qui figure en annexe (« Guide pour la préparation du retour des agents suite à une longue absence ») ont été rédigés à l'attention des responsables RH pour les aider dans leurs démarches, à l'aide de fiches juridiques, de fiches de procédures, de grilles d'entretien, de documents de communication auprès des agents et de questionnaires de satisfaction notamment.

### 3.5. *Informier et communiquer*

Les informations utiles pour tous doivent être facilement accessibles. Il s'agit, par exemple :

- des coordonnées des personnes ressources en RH ;
- des coordonnées du médecin du travail, de l'assistant de service social et de l'assistant de prévention ;
- des noms des membres et du secrétaire du CHSCT ainsi que les comptes rendus de réunions ;
- du règlement intérieur consignait les règles en matière de santé et de sécurité, les règles relatives à la discipline et le temps de travail ;
- du registre santé sécurité au travail ;
- du document unique d'évaluation des risques professionnels ;
- les résultats et bilans d'activité des services ;
- les noms des représentants et des délégués du personnel.

Tous ces documents, qui renforcent la transparence et la cohésion de la structure, doivent faire l'objet d'une campagne de communication interne afin d'être connus de tous.

Une attention particulière doit être portée à la communication régulière et pertinente qui doit annoncer et accompagner tout changement individuel ou collectif.

Enfin, les professionnels des ressources humaines pourront, quant à eux, utilement consulter l'« espace partagé RH » dédié à leur réseau, qu'ils peuvent par ailleurs enrichir.

## 4. **Le pilotage ministériel**

La DRH ministérielle assure le rôle d'impulsion, de veille et de pilotage de la politique d'amélioration des conditions de travail en lien avec les grandes orientations interministérielles.

Son intervention s'effectue à plusieurs niveaux :

- en rappelant le cadre général et les dispositifs réglementaires relatifs aux conditions de travail par la voie de la présente circulaire, au regard des réorganisations et des résultats de l'enquête sur le vécu au travail ;
- en réunissant régulièrement les directeurs des structures et en animant un certain nombre de réseaux de professionnels, tels que les responsables de ressources humaines, les assistants de service social du personnel, les assistants de prévention pour faciliter et développer l'échange d'information et de bonnes pratiques ;
- en organisant de façon régulière des campagnes de formation à la prévention ;

- en pilotant et évaluant la politique des conditions de travail mise en place dans les agences. À cet effet, la DRH ministérielle souhaite mettre en place un « tableau de bord des conditions de travail ». Ce dernier sera, d'une part, alimenté à partir d'indicateurs de moyens et d'indicateurs de résultats<sup>2</sup> et, d'autre part, il sera nourri des bonnes pratiques locales recensées. Cet outil, véritable fiche d'identité des agences, indiquera dans le temps l'évolution des tendances et permettra de mesurer l'effet des mesures prises.  
Les indicateurs constitutifs du tableau de bord des conditions de travail seront élaborés en concertation avec les directeurs et seront finalisés dans le cadre du CHSCT ministériel et du CNC des ARS. Ils pourront faire l'objet de négociations en application de la loi de la rénovation du dialogue social dans la fonction publique;
- en renouvelant l'enquête sur le ressenti du vécu au travail des agents en 2014 pour évaluer la politique mise en place.

\*  
\* \*

Je vous remercie de bien vouloir assurer une très large diffusion de cette circulaire auprès de l'ensemble des agents, des acteurs de prévention et des instances précitées.

Je vous encourage à vous engager dans des négociations pour renforcer localement cette politique des conditions de travail sur la base d'accords. En effet, les conditions de travail étant l'affaire de tous, aucune amélioration sérieuse ne peut être attendue sans associer le personnel et leurs représentants à la recherche d'actions de progrès et à leur mise en œuvre.

Je vous remercie de me tenir informé des difficultés que vous pourriez rencontrer dans la mise en œuvre de vos obligations, qui constituent le socle indispensable à toute politique d'amélioration des conditions de travail.

Pour la ministre et par délégation :  
*Le directeur des ressources humaines par intérim,*  
P. SANSON

---

(2) À titre indicatif, on trouvera des indicateurs sur le suivi médical des agents, sur les accidents de travail, sur l'avancement du DUER, sur la nomination et quotité de temps de travail des assistants de prévention, sur le nombre de réunions des CHSCT, sur la signature d'accords locaux, sur le nombre de visites auprès de l'assistante de service social...

ANNEXE I

MOYENS MOBILISABLES POUR ASSURER LA SÉCURITÉ ET PROTÉGER LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE  
DES TRAVAILLEURS (EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 4121-1 CT)

Les acteurs généralistes	Les instances	Les acteurs spécialistes	Les outils
L'encadrement de proximité	LE CHCST	L'assistant du conseiller de prévention	Le DUERP
Le service RH	Le CA	L'assistant de service social du personnel	Le rapport d'activité du médecin du travail
Le conseiller mobilité carrière	Les DP	Le médecin du travail	Le rapport annuel de la SST et PAP
Les représentants du personnel		L'inspecteur santé sécurité au travail	
		Le correspondant handicap local	

## ANNEXE II

### ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

À titre indicatif et pour conduire sans délai vos propres travaux, les éléments de diagnostic suivants peuvent vous permettre d'élaborer vos premiers indicateurs en matière de conditions de travail dans vos services. Certains de ces indicateurs seront utilisés dans le cadre d'un travail qui est en cours de réalisation au niveau national et qui vise notamment à réaliser un tableau de bord des conditions de travail.

L'anonymat est garanti pour toutes les informations médicales et sociales concernant les agents pris individuellement.

Nombre d'accidents de travail ou de trajet.

Éléments sur la gravité des AT.

Fréquence et gravité des interventions d'urgence sur le lieu de travail.

Éléments sur les comportements (nombre d'actes violents sur le lieu du travail, nombre de tentatives de suicide).

Troubles de santé dont le lien avec les conditions de travail a été établi: TMS, dépressions, maladies cardiaques, conduites addictives...

Nombre de visites auprès des médecins du travail à la demande des personnels.

Examens médicaux et orientations vers des médecins spécialisés.

Mise en œuvre du droit de retrait.

Nombre de sujets relatifs aux conditions de travail inscrits aux CHSCT.

Signalements faits par les DP ou dans le cadre des CAP.

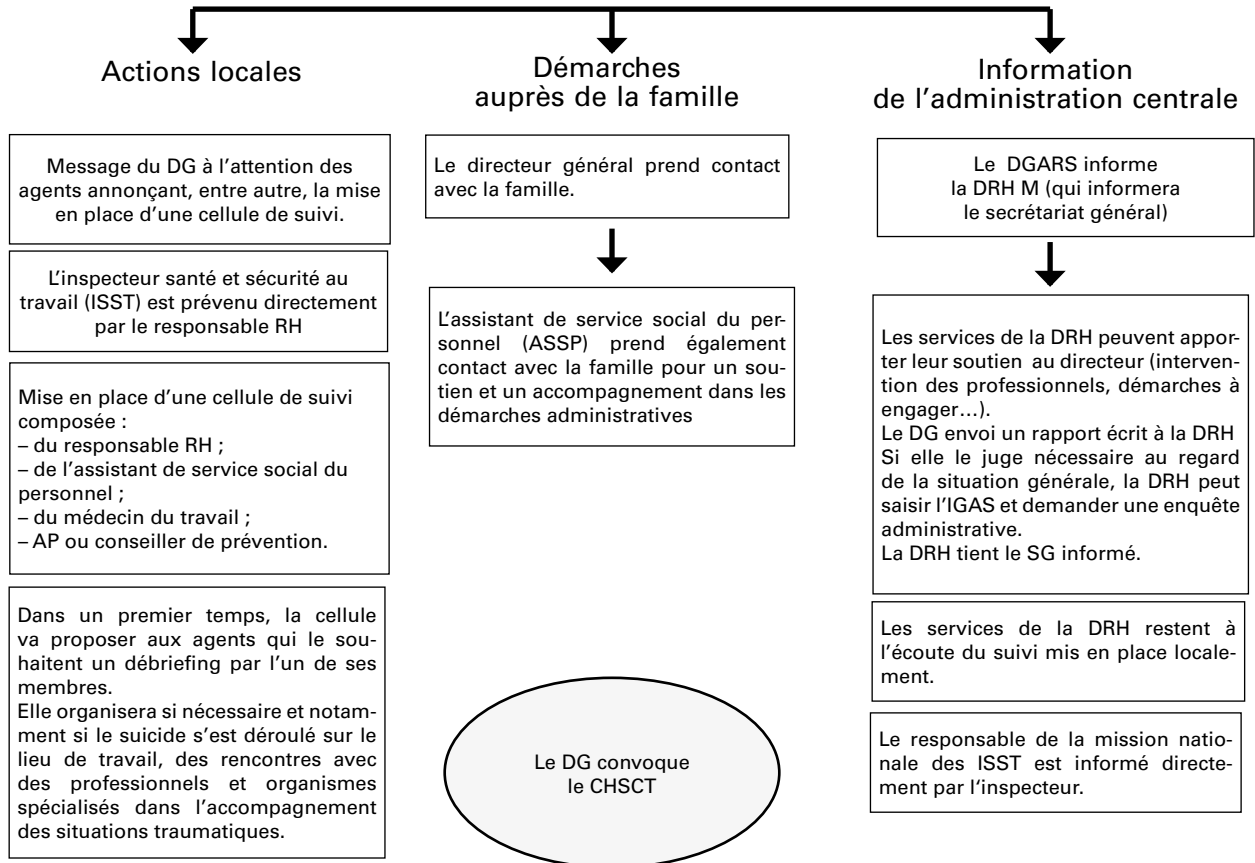
Signalement auprès des instances paritaires et des acteurs de prévention.

Pétitions portant sur le collectif de travail.

Demandes d'entretien auprès des assistants de service social du personnel.

ANNEXE III

SOUS LA RESPONSABILITÉ DU DG, DÉMARCHES À ENGAGER EN CAS DE TENTATIVE DE SUICIDE OU DE SUICIDE D'UN AGENT



Toute absence non justifiée d'un agent doit faire l'objet d'une attention particulière

ANNEXE IV

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LE VÉCU AU TRAVAIL LANCÉE EN 2011

L'enquête réalisée s'inscrit dans le cadre du plan d'amélioration des conditions de travail de la DRH ministérielle présenté en CHSM le 7 février 2012 et à la CNC du 7 avril 2012.

Ce questionnaire fournit une évaluation des risques psychosociaux à travers trois démarches scientifiques:

1. Le questionnaire Karasek évalue le niveau de stress professionnel à travers la demande psychologique (évaluée par la quantité de travail, son intensité, et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés) et la latitude décisionnelle (correspond aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences). La combinaison de ces deux axes permet de situer les agents comme ayant une activité soit détendue, soit actives, soit passives soit tendues.
2. Le questionnaire de Siegrist apprécie l'opinion que se fait un agent du niveau de reconnaissance qu'il obtient compte tenu de son investissement au travail.
3. Le questionnaire HAD (*Hospital Anxiety Depression Scale*) évalue le niveau d'anxiété et de dépression.

I. – PRINCIPAUX RÉSULTATS ISSUS DE L'EXPLOITATION DES QUESTIONNAIRES

Le taux de participation a été de 46,2 %.

**1. Résultats en population générale  
(administration centrale, DRJSCS, ARS, DT des ARS, DDCS, CREPS)**

L'exploitation des questionnaires a permis de dégager une série de 14 indicateurs de risques psychosociaux. Pour chacun de ces indicateurs, les résultats observés en population générale sont les suivants:

<b>Pourcentage d'agents en situation</b>	<b>%</b>
– de tension au travail	30,14
– d'anxiété	16,88
– de dépression	5,13
– de manque de reconnaissance/récompense	42,23
– d'insatisfaction au travail	34,53
– de conflit éthique	12
<b>Pourcentage d'agents ayant le sentiment</b>	<b>%</b>
– d'être inefficace au travail	20,38
– d'être inutile au travail	19,09
– de ne pas avoir suffisamment de moyens pour faire un travail de qualité	48,77
– de manquer de formation ou d'accompagnement sur le poste	49,91
– d'être confronté à des situations difficiles/dégradantes	40,09
– que leur travail a une influence négative sur leur santé	37,81
– de manquer de soutien des collègues	30,42
– de manquer de soutien des supérieurs	56,29

**2. Résultat par type de structure (administration centrale, DRJSCS, ARS, DT des ARS, DDCS, Creps)**

Au regard des résultats en population générale, il apparaît que certaines structures semblent plus exposées aux risques psychosociaux que d'autres.



Le modèle de Karasek fournit une mesure globale du niveau de stress au travail :

- ainsi, 37,91 % des agents en ARS et 33,77 % des agents en DT d'ARS se situent dans le quadrant des activités tendues du modèle de Karasek contre 16,26 % des agents des CREPS. La part des agents en DRJSCS/DJSCS se situant dans le quadrant des activités tendues est de 18,30 %, celle des agents en administration centrale de 26,98 % et celle des agents en DDCS de 27,68 %.

Cet indicateur est complété, dans le cadre de la présente enquête, par des indicateurs appréciant le rapport au travail des agents :

- en matière de manque de reconnaissance au travail (indicateur issu du questionnaire de Siegrist), on observe que le taux d'agents estimant être en situation de manque de reconnaissance au travail est de 30,42 % en administration centrale (fourchette basse) et atteint 49,76 % en DT d'ARS (fourchette haute). Les agents en DRJSCS/DJSCS et en CREPS considérant être en situation de manque de reconnaissance au travail sont respectivement de 37,23 % et 37,93 % (fourchette moyenne). Les agents en ARS et en DDCS se situent dans la fourchette haute avec respectivement un taux de 42,25 % et de 45,64 % ;
- le manque de soutien des supérieurs semble communément ressenti par les agents ayant répondu à l'enquête puisque le taux d'agents ayant le sentiment de manquer de soutien de la part de leurs supérieurs varie entre 48,94 % pour les agents en administration centrale et 58,71 % pour les agents en DT d'ARS. Les agents en CREPS se situent, au regard de cet indicateur, à 52,22 %, ceux en DRJSCS/DJSCS à 55,32 %, ceux en DDCS à 55,86 % et enfin ceux en ARS à 58,57 % ;
- le sentiment d'un manque de soutien des collègues semble moins prononcé en administration centrale (28,31 %) et en DRJSCS/DJSCS (26,17 %) qu'en ARS (31,20 %), en DT d'ARS (32,20 %), en DDCS (31,67 %) ou encore en CREPS (30,54 %) ;
- la proportion d'agents confrontés à des situations difficiles ou dégradantes oscille entre 34,48 % pour les CREPS et 42,1 % pour les DDCS et les ARS ;
- le besoin en formation/accompagnement sur le poste est généralisé au sein de l'ensemble des structures. S'il dépasse les 50 % pour les agents des ARS (52,79 %) et des DT d'ARS (56,56 %), il est de 44,26 % pour les agents des DRJSCS/DJSCS et de 46,13 % pour ceux des DDCS. Pour les agents en administration centrale et en CREPS, ce taux s'élève respectivement à 42,33 % et 43,35 % ;
- sur le risque lié au sentiment de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, nous observons trois situations : d'une part, celle des agents en Creps avec 32,51 %, d'autre part, celle des agents en administration centrale et en DRJSCS/DJSCS, avec respectivement 40,48 % et 42,34 % et, enfin, celle des agents en DDCS, en ARS et en DT d'ARS avec respectivement 51,87 %, 54,13 % et 52,39 % des agents estimant ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité ;
- sur la question relative au sentiment d'effectuer des tâches en conflit par rapport à son éthique personnelle : hormis le cas des agents en DRJSCS/DJSCS qui considèrent, pour seulement 8,51 % d'entre eux, être en situation de conflit éthique, la situation dans les autres structures semble assez homogène puisque la proportion d'agents ayant le sentiment d'effectuer des tâches qu'ils désapprouvent est de 10,58 %, en administration centrale, et atteint 13,72 % en DDCS. Cette proportion s'élève à 13,22 %, pour les agents en ARS, et 12,41 % pour les agents en DT d'ARS.

Ces différents constats relatifs au manque de reconnaissance au travail et de soutien des supérieurs, au besoin en formation/accompagnement ou encore de conflit éthique, etc., induisent des conséquences sur le ressenti des agents à l'égard de leur santé, de leur satisfaction, utilité et efficacité au travail :

- ainsi, les trois types de structures concernées par une forte proportion d'agents déclarant que leur travail a une influence négative sur leur santé sont les ARS, pour 41,12 % de leurs agents, les DT d'ARS, pour 42,84 % de leurs agents, et les DDCS pour 40,90 % de leurs agents. Ce sentiment ne concerne plus que 31,22 % des agents d'administration centrale, 29,15 % des agents des DRJSCS/DJSCS et 27,59 % des agents des CREPS ;
- en termes de satisfaction au travail, plus de 65 % des agents en DDCS (68,33 %), en administration centrale (74,6 %), en DRJSCS/DJSCS (76,6 %) et en CREPS (82,3 %) se disent satisfaits. La situation dans les ARS et DT d'ARS est différente puisque 57,8 % des agents en ARS, et 58,6 % des agents en DT d'ARS ont indiqué être satisfaits de leur travail ;
- en termes d'utilité et d'efficacité au travail, plus de 70 % des agents, pour chacune des structures interrogées, ont le sentiment d'être utiles et efficaces au travail. Il est intéressant de noter

que cette proportion peut atteindre pour les agents en CREPS 93,1 % (pour la dimension utilité) et 94,1 % (pour la dimension efficacité). Par ailleurs, 88,3 % des agents en DRJSCS/DJSCS ont le sentiment d'être utiles au travail et 88,3 % d'entre eux le sentiment d'être efficaces au travail.

## II. – FACTEURS D'ATTÉNUATION OU D'AGGRAVATION DES RISQUES

Les indicateurs de risques psychosociaux semblent fortement influencés par les problématiques relatives à l'environnement de travail, et notamment à ses modifications, telles qu'un changement d'organisation du travail, une restructuration, un déménagement ou un changement de poste ou de fonction. Ainsi, les facteurs liés aux modifications de l'environnement de travail ont tendance à aggraver les risques. Par ailleurs, les facteurs liés au dialogue social sont des facteurs d'atténuation des risques ou d'aggravation selon que le dialogue social est nourri ou inexistant.

Au regard de la question relative au choix du poste, les résultats montrent des différences notables entre les agents ayant choisi leur poste et ceux ne l'ayant pas choisi.

À titre d'exemples, 40,12 % des agents indiquant ne pas avoir choisi leur poste se situent dans le quadrant des activités tendues du modèle de Karasek, contre 26,61 % des agents indiquant avoir choisi leur poste. 55,73 % considèrent manquer de reconnaissance, contre 37,41 % des agents ayant choisi leur poste. 66,71 % des agents indiquant ne pas avoir choisi leur poste estiment ne pas être soutenus par leurs supérieurs, contre 52,44 % pour les autres agents. 47,07 % des agents indiquant ne pas avoir choisi leur poste se disent satisfaits, contre 71,99 % des agents ayant choisi leur poste.

Quant à la question relative à la responsabilité d'encadrement, il est intéressant de noter que les agents ayant répondu oui se situent, pour 28,13 % d'entre eux, dans le quadrant des activités tendues du modèle de Karasek, contre 31,12 % des agents ayant répondu non. 37,1 % des agents en situation de responsabilité d'encadrement ont le sentiment de manquer de reconnaissance contre 44,74 % des agents sans responsabilité d'encadrement. Les résultats nous enseignent, par ailleurs, que les agents responsables d'une équipe se ressentent plus efficaces (80,19 %), plus utiles (86,54 %) et plus satisfaits (69,25 %) que ceux n'ayant pas de responsabilité d'encadrement qui se disent efficaces pour 79,34 % d'entre eux, utiles pour 78,15 % d'entre eux et satisfaits de leur travail, pour 63,62 % d'entre eux. Sur l'ensemble de ces points, ils se distinguent du reste de la population. En revanche, les agents en situation de responsabilité d'encadrement considèrent, pour 43,83 % d'entre eux, que leur travail a une influence négative sur leur santé, contre 34,87 % des agents n'ayant pas de responsabilité d'encadrement. 52,43 % d'entre eux estiment ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, contre 46,86 % des agents sans responsabilité d'encadrement. Enfin, ils seraient davantage en demande de formation/accompagnement (52,34 %) que ceux n'ayant pas de responsabilité d'encadrement (48,72 %).