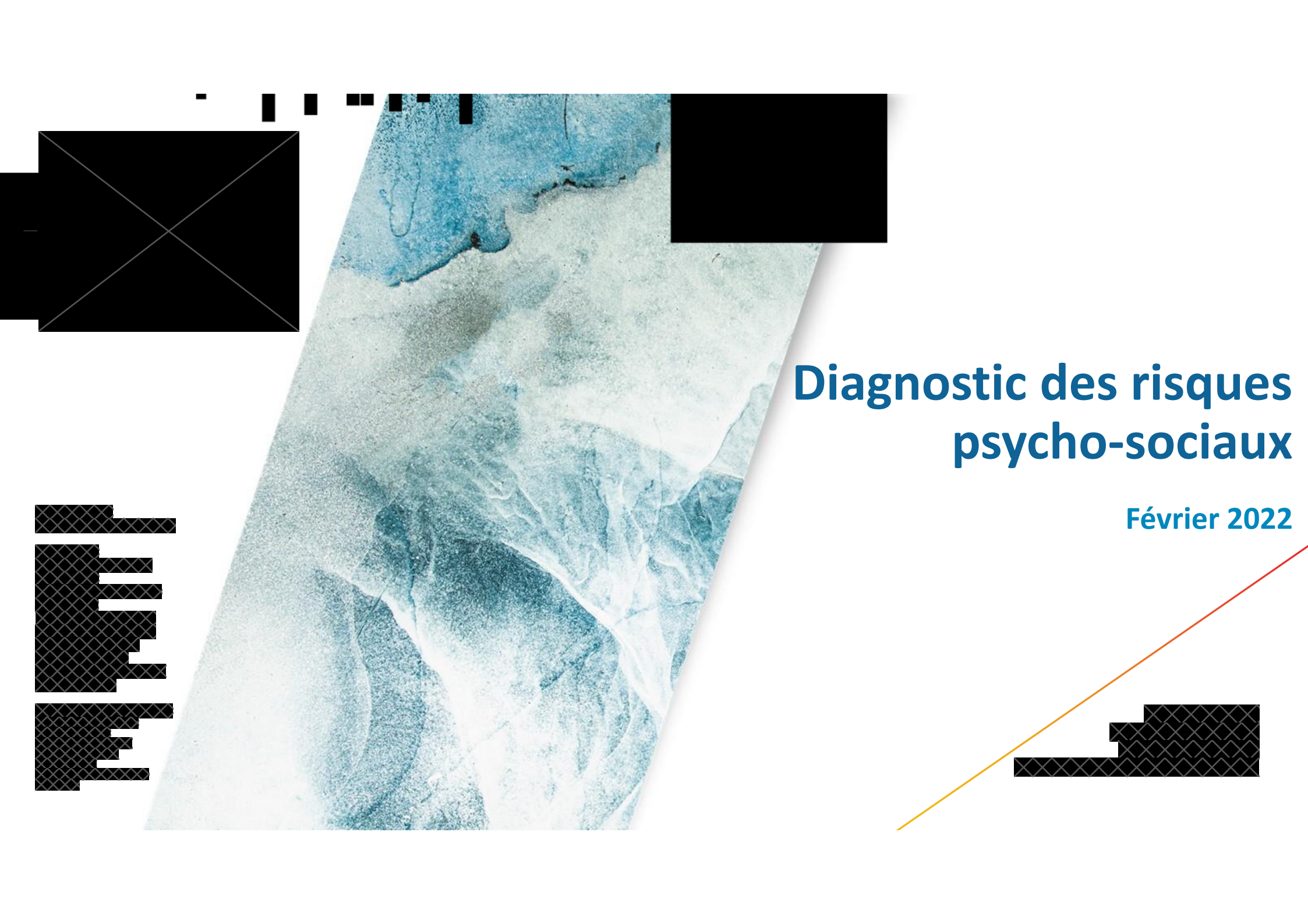




Diagnostic des risques psycho-sociaux

Février 2022

Sommaire

Section	Page
1. La demande, le contexte et la méthode	
2. Diagnostic	
Les manifestations d'un mal-être et d'une souffrance au travail	
Analyse des facteurs de risque	
Synthèse des facteurs de risque	
Des facteurs de risques qui prennent leur source dans l'instabilité de l'environnement et du cadre de travail	
Une situation psychosociale préoccupante	
4. Annexes	
Documentation fournie	

La demande

> Contexte :

La [REDACTED] est en proie à des situations de **malaise au travail**, concrétisées notamment par des **tensions d'équipe** et un **turn-over important**.

L'ensemble de la Direction est également témoin d'une **situation aggravée** mi-2021 avec **des arrêts de travail d'agents**, [REDACTED] déclarés comme accidents de travail.

Enfin, le service semble avoir des **difficultés à assurer une partie essentielle de ses missions**.

> Enjeux

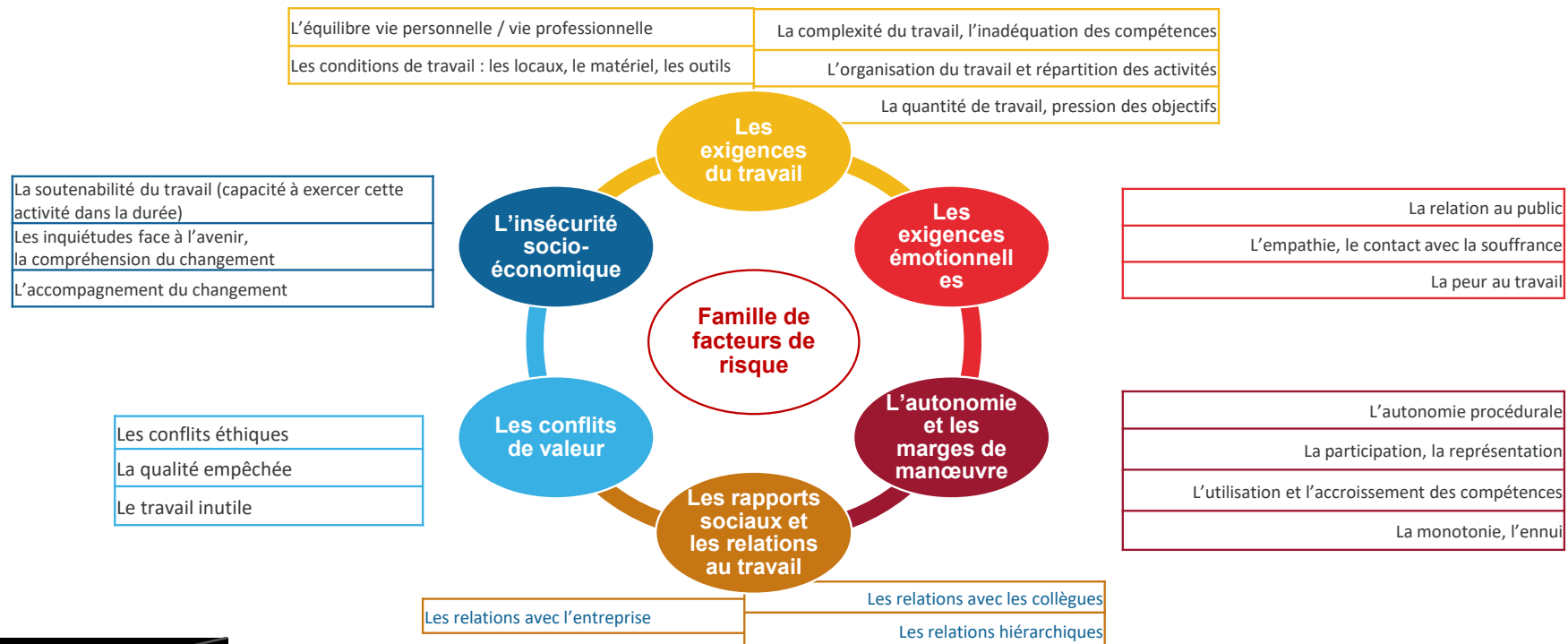
A travers et parallèlement aux pratiques de prévention des risques psychosociaux, qui relèvent de la réglementation législatives pour l'employeur, il s'agit :

- **d'améliorer la qualité de vie au travail**
- **d'améliorer la performance des équipes concernées et, par son rôle support, le fonctionnement global de la collectivité**

Cadre d'analyse

Notre démarche s'appuie sur les travaux du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, intitulée « Mesurer les Facteurs Psycho-Sociaux de risque au travail pour les maîtriser » (avril 2011), sous la coordination de Monsieur Michel Gollac :

- Selon ce rapport, les **risques psychosociaux recouvrent les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental**,
- Ces travaux ont permis de mettre en évidence **6 familles de facteurs**, chacune se déclinant en sous-familles ou sous-thèmes.



La méthodologie de diagnostic

Durant l'ensemble de la phase de diagnostic, nos principes déontologiques ont été appliqués, à savoir la **confidentialité et l'anonymat, le respect du volontariat, la neutralité du consultant et la transparence.**

L'analyse présentée dans ce document repose sur l'exploitation de diverses sources d'information permettant de prendre en compte la situation de la direction des ressources humaines, ainsi que ses spécificités et ses conditions de travail.

De ce fait, nous avons réalisé :

- **Une analyse documentaire** de l'ensemble des documents mis à disposition (voir Annexe),
- **1 journée d'immersion** au sein [REDACTED]
- **30 entretiens individuels d'1h30**, dont:
 - ✓ 26 entretiens avec des **agents** [REDACTED] volontaires, y compris des agents en congé maternité, arrêt maladie et arrêt de travail
 - ✓ 3 entretiens avec des **directions « bénéficiaires »**, dont la Direction [REDACTED], la Direction de la [REDACTED] et la Direction [REDACTED].
 - ✓ 1 entretien avec [REDACTED]

Les difficultés rencontrées lors du diagnostic

Au cours de la phase de diagnostic, plusieurs difficultés ont été rencontrées dans les démarches de collecte d'informations :

- 
- > **Difficultés à tenir, dans les conditions initialement prévues, la réunion de présentation de la démarche aux agents** : la démarche est décrite par la majorité des agents comme une agression envers [REDACTED] confondue avec une enquête disciplinaire. Deux représentants du personnel sont présents à la réunion, les agents ont prévenu [REDACTED] de cette présence le soir précédent la réunion. Une heure de débats houleux est nécessaire avant de pouvoir tenir la réunion selon le cadre prévu. La réunion se tient dans un climat de tension palpable, [REDACTED] est remis en cause par plusieurs agents, dont [REDACTED] qui portent à son encontre des accusations de mensonge.
 - > **Accès à la documentation tardif, documents incomplets et partiellement reçus après diverses relances** : des documents n'ont toujours pas été mis à disposition de [REDACTED] plus de 2 mois après la demande (tableau des effectifs). Certains documents n'ont pas pu être fournis [REDACTED] et ont été fournis directement par le DGS.
 - > **Perturbation du programme de l'immersion** : le temps de présentation de la journée d'immersion aux agents s'est vu considérablement augmenté (de 15 min à plus de 1h) du fait de contestations concernant la démarche et la neutralité du cabinet, ce qui n'a pas permis d'assurer le débriefing collectif aux agents, partis à la fin de la visite (19h environ)
 - > **Report de dernière minute [REDACTED] puis annulation par l'absence des agents des ateliers de diagnostic** : malgré le soin pris pour trouver, en amont, une date en cohérence avec le fonctionnement du service.
 - > **Rumeurs lancées concernant certains consultants [REDACTED]** sous-entendus sur l'absence de compétence de [REDACTED] lancés anonymement sur un groupe Whatsapp.

Les manifestations d'un mal-être et d'une souffrance au travail

Dans une analyse des RPS, il convient de distinguer d'une part les **troubles** (les manifestations), d'autres parts les **risques** (probabilité de manifestation des causes qui sont à l'origine des problèmes rencontrés).

> Les agents [REDACTED] présentent des multiples troubles de santé physique et/ou psychique, clairement identifiables :

- **Absentéisme :**
 - 357 jours d'absences cumulés en 2021, hors accidents de travail et accidents de trajet
- **Accidents de travail depuis 2019 :**
 - 8 accidents de travail (hors accidents de trajet) depuis 2019, dont 6 avec arrêts de travail
 - 4 AT sont caractérisés par des arrêts de travail de plus de 50 jours
 - Au moins 2 AT reconnus imputables au service sur la période
- **Arrêts maladie :**
 - 227 jours d'absence pour maladie ordinaire (hors garde d'enfant, congés maternité et arrêt liés à la COVID-19) en 2021
 - 370 jours d'absence pour maladie ordinaire, congés pathologiques et longue maladie (hors gardes d'enfant, congés maternité et arrêts liés à la COVID-19), en 2020
- **Mobilités ou mutations professionnelles depuis 2019 :**
 - 7 mutations ou mobilités professionnelles portées à notre connaissance

Les troubles constatés sont d'une extrême gravité, l'atteinte à la santé notamment psychique est avérée, chronique et installée dans la durée

Les manifestations d'un mal-être et d'une souffrance au travail...

- **2 plaintes déposées au Tribunal Administratif adressées à la collectivité en 2020, pour les motifs suivants :**
 - Litige relatif à une mutation forcée pour nécessité de service : propos diffamatoires et pour certains relevant du harcèlement moral
 - Rejet d'une demande de protection fonctionnelle (en lien avec une souffrance au travail)
- **Troubles physiques, physiologiques et psychiques :**
 - Maux de dos, troubles du sommeil, pertes de mémoire, etc.
 - Malaises sur le lieu de travail
 - Larmes, cris, explosions de colère sur le lieu de travail en lien avec le travail
 - Suivis médicaux contre les troubles des troubles psychiques (au moins 1 dépression en lien avec le travail étayée par des certificats médicaux, des dépressions déclarées en lien avec le travail par les agents, etc.)
- **Troubles relationnels rencontrés par certains agents avec leurs collègues, les bénéficiaires, la hiérarchie :**
 - Plusieurs situations interpersonnelles dégradées ayant données lieu à des arrêts de travail de courte et longue durée
 - Qualification régulière des situations interpersonnelles dégradées comme des « situations de harcèlement »
 - Rumeurs, insultes, disputes, etc.
- **Troubles émotionnels et comportementaux :**
 - Situations conflictuelles ayant donné lieu à des cris et pleurs

Les troubles constatés sont d'une extrême gravité, l'atteinte à la santé notamment psychique est avérée, chronique et installé dans la durée

Hypothèse : ces troubles sont d'ordre psychosocial. Aussi, il convient d'analyser si les salariés sont exposés à des facteurs de risque psychosociaux. Pour ce faire, comme indiqué ci-dessus, nous mobilisons les travaux du collègue d'expertise sur les risques psychosociaux présidé par Michel Gollac.

... et d'une dégradation de la qualité du service rendu, perçue ou non perçue

- > **Une qualité de service jugée comme « dégradée » par les bénéficiaires, qui impacte le bon fonctionnement des autres Directions et du CODIR de la collectivité :**
 - Un manque de clarté et d'harmonisation des procédures avec des traitements semblant varier entre bénéficiaires et/ou entre Directions
 - Des délais jugés trop longs et des erreurs dans la gestion du personnel parfois graves
 - Un circuit de recrutement rigide et opaque qui rend impossible les remplacements pour les arrêts de courte durée
 - Un manque de suivi et d'application des mesures disciplinaires qui met les managers en difficulté
 - Les interlocuteurs ne sont pas toujours clairement identifiables et facilement accessibles du fait d'un fort turn-over des effectifs (certains bénéficiaires ne connaissent pas leur gestionnaire carrière et paie)
 - Des soupçons de divulgation [REDACTED] confidentiels qui perturbent le climat social au sein de l'administration (manquements à l'obligation de discrétion professionnelle), voire de destruction de documents appartenant à la collectivité ou aux agents (documents de dossiers individuels).
 - Des constats réguliers [REDACTED] sur des erreurs de gestion importantes (pilotage de la masse salariale, délibération 1607h...)
- > **Un service rendu de qualité selon une majorité [REDACTED] en décalage avec les retours bénéficiaires :**
 - Bien que soit parfois dénoncé un « manque de moyens », qui relève souvent d'une confusion entre une *demande de moyens* supplémentaires (outils, compétences, ETP) et *demande de pouvoir* supplémentaire par [REDACTED]
- > **Le rapport de l'ACFI sur le contrôle réglementaire du DUERP pointe un défaut de prévention pour l'ensemble des agents de la collectivité de la part [REDACTED] à travers les conclusions suivantes :**
 - Manque de communication des résultats de la démarche de réalisation du Document Unique
 - Absence de mise en œuvre d'un plan d'actions suite à l'élaboration du DUERP
- > **Des points forts sur lesquels s'appuyer mais qui restent insuffisants pour faire barrage aux risques psychosociaux :**
 - Une forte disponibilité et une bonne volonté des agents de rendre le service
 - Une satisfaction à propos des formations auxquelles les agents peuvent avoir accès
 - Un contrôle URSAFF qui a fourni un satisfecit de l'URSAFF et du DGS

Sur fond d'absence de dispositifs de prévention

> La collectivité ne dispose à jour à ce jour pas de procédures permettant de répondre à ses obligations en matière de santé au travail.

- DUERP de 2017 non mis à jour, ne traitant pas des risques-psychosociaux [REDACTED] absence de plan d'actions, absence de communication de ceux-ci aux agents
- Absence de dispositif formalisé de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes
- Absence de procédure d'enquête administrative permettant de traiter les actes susmentionnés, absence de pratiques d'enquêtes
- Absence d'information du CHSCT en cas d'accident de travail grave ou répété (ne permettant pas au CHSCT de faire usage de son pouvoir d'enquête propre)
- Absence de médecin de prévention

> Ceci, malgré des éléments d'alertes et recommandations répétés de multiples interlocuteurs qui sont extrêmement cohérents entre eux

- Rapport ACFI du 13 septembre 2021
- Mémoire d'avocat déposé au TA le 18 février 2021
- Audit [REDACTED] 2009 qui préconise de rédiger les procédures [REDACTED] au vu de la situation dégradée
- Audit d'organisation d'un sociologue de 2007 qui préconise de rédiger les principales procédures, [REDACTED]

> Les alertes [REDACTED] qu'elles concernent des situations de souffrance au travail ou de harcèlement, **ne sont et ne peuvent donc pas être traitées en fonction du droit en vigueur** permettant d'assurer une pleine protection de la santé mentale, mais conduisent à des mobilités subies (mutations forcées ou seule solution de protection que l'agent se donne), et ne permettent pas de traiter les racines des dysfonctionnements.

Des alertes qui ont durablement été ignorées et/ou gravement sous-estimées

Analyse des facteurs de risques

L'analyse des risques psychosociaux a été menée grâce à des situations diverses de terrain ramenées par les professionnels lors des entretiens ainsi que la documentation analysée. Ce matériau a permis:

- Dans un premier temps, l'identification des facteurs de risques ainsi que ces sous-facteurs ont été identifiés et illustrés,
- Puis, dans un second temps, chaque risque a fait l'objet d'une cotation, selon l'échelle suivante :

<u>Niveau 1</u>	Favorable à l'épanouissement des salariés
<u>Niveau 2</u>	Les difficultés sont de faibles intensités passagères, ponctuelles ou isolées
<u>Niveau 3</u>	Les difficultés sont caractérisées. Elles peuvent s'objectiver par un ensemble de données et/ou de faits / une intensité des tensions et conflits un peu plus élevée que la normale
<u>Niveau 4</u>	La situation de crise est installée: plusieurs manifestations préoccupantes de santé; une intensité des tensions et conflits anormalement élevée. Elle altère le fonctionnement : absentéisme, accidentologie, arrêt de travail, conflits, départs volontaires, etc.

Les facteurs de risques : Les exigences du travail

Niveau



- La quantité de travail et les contraintes de rythmes de travail

- La **quantité** de travail semble être **ponctuellement difficile à assumer**, notamment car elle est caractérisée par des **pics de charge**, du fait :
 - pour les agents en charge des activités [REDACTED]
 - pour les agents [REDACTED] directions avec forts turn-over, etc.). La quantité de travail varie également selon [REDACTED]
 - Pour l'ensemble des agents, des pics de charge lors des permanences dédiés à l'accueil des bénéficiaires les mardis après-midi et jeudi matin [REDACTED]
 - Pour la plupart des agents, le contexte sanitaire a renforcé le nombre [REDACTED]
- Certains agents expriment toutefois la quantité de travail comme **difficile à assumer dans le temps**, notamment dû aux **reports de charge** causés par un **turn-over important et aux départs ou absences** non remplacés à date sur leur périmètre (concernant notamment le service administration du personnel)
- Au-delà de la quantité de travail, le ressenti de la charge de travail semble lié aux contraintes de **rythme de travail qui n'est que partiellement maîtrisé du fait de contraintes** :
 - exogènes : délais légaux de certaines [REDACTED] demandes de remplacement urgents par une direction métier, circuit de décisions à respecter (« jusqu'à 2 semaines d'attente »), [REDACTED] etc.
 - endogènes : **nombreuses interruptions dans le travail**, interruptions par des collègues pour des demandes d'informations ou recherches de dossiers (« 10 à 15 fois par jour »), réunions impromptues, etc. **Le cadre de travail non respecté et/ou inexistant n'est pas protecteur pour les agents**. Cela engendre une difficulté chronique dans la bonne réalisation des activités, une désorganisation, des **situations des stress importantes et répétées**.

Les facteurs de risques : Les exigences du travail

Niveau

- L'organisation du travail et répartition des activités

- L'organisation du travail semble caractérisée par une **attribution initiale des rôles relativement claire**, la grande majorité des agents connaît son périmètre d'activité, qui semble correspondre à sa fiche de poste.
- Toutefois, l'organisation du travail semble marquée par l'**absence d'une culture de l'anticipation, de la planification et de la priorisation** (ex. manque de structuration des réunions formalisées de planification au sein du service ou de la direction, pas de visibilité sur l'existence de tableaux de pilotage, etc.). Cette culture **ne semble pas permettre d'organiser la quantité de travail aux vues des contraintes de rythmes, pour que le travail soit assuré dans des conditions adaptées pour les agents**.
- De plus, le travail semble **complexifié, voire « désorganisé »** par des **défaillances dans la formulation des demandes**, tant dans la **qualité de l'information transmise** (clarté des demandes, « *modification des demandes/des priorités annoncées* ») que dans la manière dont **l'information est partagée** (**culture de l'oralité**, information de dernière minute). Ainsi les réunions de direction hebdomadaires ne semblent pas suffisantes ou adaptées.

Les agents semblent alors faire face à des situations de **travail dans l'urgence**. La « **désorganisation** » du travail est jugée « **volontaire** » par une **part importante d'agents** (« *blocages de parapheurs* », « *les demandes de dernières minutes arrivent souvent alors que nous avons d'autres priorités à gérer* comme si cela était fait exprès pour ne pas que nous y arrivions », etc.). Les 3 sources de désorganisation volontaire citées sont [REDACTED]. Il est à noter toutefois [REDACTED] s'adressent dans la très grande majorité des cas à la hiérarchie pour diffuser les consignes/orientations (les demandes effectuées directement aux agents sont rares et en cas d'absence de la hiérarchie).

- Pour pallier ces difficultés, notamment lors de pics d'activité, les agents semblent devoir développer une **forte flexibilité** et prendre en charge des **activités hors de leur rôle et périmètres initiaux** pour assister des collègues du même service ou d'autres services en situation de surcharge ponctuelle (ex. prise en charge de bénéficiaires venus avec des questions/demandes relatives à un autre service que celui de l'agent). **Ce système de renfort n'apparaît pas planifié ni organisé en amont et tend à se pérenniser, puisque l'organisation actuelle du travail ne permet pas d'éviter les pics de charge, voire les renforce.**
- Cette organisation du travail qui est caractérisée par des évolutions dans les rôles et fonctions de chacun est renforcée par des **évolutions de poste non partagées** (ex. : évolution d'un agent à une fonction de chef de service non partagée officiellement aux équipes, confusion dans l'organigramme lors des entretiens, organigramme nominatif a priori non communiqué à chaque réorganisation, des réorganisations qui ne sont a priori pas validées formellement par la chaîne hiérarchique, qui ne semblent pas systématiquement bénéficier de l'avis du CT) **De fait, certains agents internes et externes à la direction confient rencontrer des zones de flou sur le portage de certains périmètres** [REDACTED].
- Une minorité d'agents semble entretenir un sentiment d'inégalité dans l'investissement de leurs collègues.
- Ces situations entraînent un stress chronique, nécessitent une sur-adaptation permanente des agents qui doivent puiser dans leurs ressources psychiques, et peut conduire dans certains cas à **un épuisement professionnel** et à des arrêts de travail.

Les facteurs de risques : Les exigences du travail

Niveau

- La complexité du travail et l'inadéquation des compétences

- La **complexité du travail** semble notamment résider dans la **forte flexibilité** liée au système d'entraide et au fait que les **procédures et les processus écrits** liés à chaque poste ne sont que **partiellement disponibles**

- L'**adéquation des compétences** semble pâtir de plusieurs facteurs :

- La prise en charge de **tâches hors périmètre**, dans une optique d'entraide notamment dans des situations de travail dans l'urgence
- Les **parcours d'accompagnement à la prise de poste** non formalisés qui occasionnent parfois des situations « d'auto-formation » au poste ou de formation tardive par des pairs
- L'**absence de procédures écrites** qui peuvent guider les agents dans la réalisation de leur métier

Ainsi, les dispositifs de mise en adéquation des compétences avec les tâches et missions assurées ne semblent pas toujours permettre d'offrir des conditions de prise de poste et de maîtrise de la complexité du travail satisfaisantes et peuvent dégrader la qualité de service rendu.

- L'équilibre vie personnelle / vie professionnelle

- L'**équilibre vie privée – vie professionnelle** semble lourdement entaché pour une partie des collaborateurs en raison :

- Pour certains, d'une **charge de travail** ou d'une **charge mentale** liées à l'activité professionnelle qui les impactent dans leur vie privée (travail en soirée, les week-ends, stress, anxiété, difficultés à la déconnexion, etc.)
- Pour d'autres, **cet impact sur la vie personnelle est admis et valorisé**, il leur semble normal de devoir travailler en dehors des heures de travail par loyauté envers la hiérarchie et par envie de bien servir les bénéficiaires, mais surtout pour le collectif de travail valorisé au-delà du professionnel « on est une famille ici », des **relations affectives entre collègues**, de l'ordre de l'amitié.
- Pour une partie des agents, la **porosité des frontières entre vie privée et vie professionnelle est très mal vécue**. En effet, ont été restituées lors des entretiens des remarques désobligeantes sur la vie personnelle d'agents, réception de lettres/colis malveillant au domicile, etc. Ces actes malveillants rapportés par plusieurs agents relèvent de délits : **diffamation, violences verbales, intimidations**.

Les difficultés rencontrées dans la vie professionnelle (laborales et sociales) **ont conduit plusieurs agents à des arrêts de travail ou à des dépôts de plaintes**.

Les facteurs de risques : Les exigences du travail

Niveau

- Les conditions de travail: les locaux, le matériel, les outils

- Le constat est fait que des **outils métiers** sont à disposition des agents ou en projet (Ciril, projet de dématérialisation du calcul des temps de travail, tableau de calcul des temps de congés, etc.). Cependant, certaines **insuffisances dans les outils de management et de pilotage** et des **défauts dans leur tenue à jour** semblent observés :
- Concernant les **outils de management et d'animation des équipes** : Outre les tableaux blancs disposés dans les bureaux des équipes, l'utilisation d'outils de pilotage de l'activité interne à la direction (ODJ et CR de réunion, retroplanning, tableau de régulation de la charge, etc.) ne semblent **pas généralisées, voire absents**, dans le cadre de la planification et le suivi de l'activité. Or ces outils peuvent faciliter l'organisation de l'activité et la répartition équilibrée de la charge au sein du service, en anticipant les pics de charge

■ Dans quelques cas, certains agents n'ont purement pas accès aux données et outils nécessaires à l'exercice de leur activité empêchant gravement l'accomplissement de leurs tâches

- Les locaux de travail :
 - sont **dépourvus d'un espace de convivialité** (ex. cafeteria, machine à café, etc.) qui peut constituer un lieu de rencontre et de socialisation au sein de la direction des ressources humaines mais également avec les autres agents présents dans les locaux de l'Hôtel de Ville
 - L'absence d'une **salle de « confidentialité »** dédiée à recevoir et traiter des situations individuelles avec les agents bénéficiaires semble constituer un irritant pour les agents
 - La demande a priori restée sans réponse, d'une salle supplémentaire pour exercer les activités de la direction semble devoir être traitée et argumenter pour limiter le développement d'un sentiment de manque d'écoute ou de reconnaissance. Ce sujet semble être lié à une croissance rapide des effectifs (passés de 15 à 26 agents en peu de temps), qui ne semble pas avoir été pilotée et anticipée.
 - **L'encombrement des bureaux**, notamment dû à la présence de nombreux documents papier peut constituer un **facteur complexifiant l'organisation** au quotidien (recherche de documents, rangement des espaces de travail, etc.). En effet, des procédures d'archivage existent au sein de la direction, mais il n'existe a priori pas de procédures de rangement des dossiers « en attente » ou non archivés

Ces situations constituent un **inconfort chronique** qui peut dans certaines situations **empêcher la bonne réalisation du travail** et avoir des conséquences de sur-adaptation des agents qui conduisent à **porter atteinte à leurs ressources psychiques**.

Les facteurs de risques : Les exigences émotionnelles

Niveau

• La relation au public

- La relation aux bénéficiaires (directions de la collectivité et leurs agents) semble ambivalente :
 - Elle est parfois **source de reconnaissance** selon certains agents (visites de courtoisie, boîtes de chocolat offertes, etc.)
 - Elle est **régulièrement source de tensions** lors de contacts/visites d'agents, de chefs de service ou de directeurs exprimant un **mécontentement sur le service rendu (délais/qualité)** : plaintes, élévations de la voix, remarques désobligeantes sur le travail réalisé, etc. Dans ce contexte [REDACTED] en première ligne ne semblent pas avoir bénéficié de formation à la gestion de conflits. **Les agents sont exposés à des violences régulières, victimes ou témoins, ce qui peut avoir des conséquences sur leur intégrité psychique.**

• L'empathie, le contact avec la souffrance

- Le **contact avec la souffrance** (être témoin impuissant de la souffrance d'autrui) au sein du service semble **relativement important et partagé** par les agents de la direction. La souffrance perçue par les agents semble :
 - pour une partie des agents, liée aux **complexités relationnelles entre certains membres de la collectivité** qui peuvent créer des situations de souffrance au travail et donner lieu à des pleurs, cris, etc. Une **part importante d'agents exprime être témoin de situations de « harcèlement »**.
 - pour une partie des agents, liée aux **départs ou à l'absence prolongée d'agents**, dans des contextes de mobilités/mutations ou d'arrêts de travail : « on l'a poussé à bout », « elle était devenue le bouc-émissaire », etc.
- L'**empathie** est également importante dans le **contact avec les bénéficiaires**, caractéristique **propre à une direction des ressources humaines**, partenaire de confiance des agents, chargée de les accompagner dans la résolution de leurs problématiques professionnelles qui sont parfois intimement liés aux situations personnelles.

L'équipe en charge des activités de **prévention** semble particulièrement exposée, mais les formations liées à la gestion des situations difficiles/des émotions ne semblent pas généralisées pour ces agents.

Au-delà du contact avec la souffrance des bénéficiaires, le **contact avec la souffrance de collègues** [REDACTED] dans ses **formes graves** et dans ses formes **fréquentes**, qui s'exprime verbalement ou se matérialise par des symptômes (**pleurs, cris, malaises sur le lieu de travail, agressivité**) atteint une proportion qui pèse lourdement sur le bien-être au travail des collègues qui en sont témoins.

Les facteurs de risques : Les exigences émotionnelles

Niveau

• La peur au travail

- L'exposition à des situations interpersonnelles parfois dégradées et le **sentiment d'impuissance** partagé par une majorité d'agents face à des situations de souffrance au travail vécue par des collègues semblent favoriser le développement de sentiments **d'insécurité, de peur et parfois des stratégies d'évitement** : isolement, éloignement et/ou rupture de lien avec un/des collègues, évitement des contacts, absence de prise de parole.
- Le sentiment de peur est aussi exprimé par certains agents dans le cadre de la réalisation du travail. En effet, des agents semblent craindre les **répercussions** possibles en cas de travail non réalisé ou présentant des défauts de réalisation : « *que vont-ils lui faire si nous ne rendons pas le travail dans les temps ?* », « *nous n'avons pas le droit à l'erreur* ». Les **sanctions craintes ne relèvent pas de la justice disciplinaire**.
- Le climat de travail est **anormalement anxiogène**, avec **une peur diffuse** au sein de l'équipe voire en dehors et peut aller jusqu'à entraîner des situations d'absentéisme maladie.

Les facteurs de risques : L'autonomie et les marges de manœuvre

Niveau

• L'autonomie procédurale ou latitude décisionnelle

- **L'autonomie procédurale semble importante.** Normalement point d'appui, cette autonomie est dans le cas présent un risque fort de pression liée à la **responsabilité disproportionnée par rapport à l'emploi**. Dans le cas d'une présence partielle d'un véritable corpus de règles processuelles écrites et partagées, les **modes de faire sont implicites** et peuvent amener les agents à **développer des visions différentes du cadre de travail**. En l'absence de cadre stable et clairement énoncé une partie des agents semble développer des **sentiments d'inconfort**, de **manque de repères** voire de **stress** qui peuvent dégrader leurs conditions de travail et/ou la qualité de leur travail. La situation entraîne des sollicitations fortes et régulières [REDACTED] par certains agents, y compris en dehors du temps de travail [REDACTED] (sur congés/RTT...).
- Si cette forte autonomie est valorisée par certains agents, une autre partie des agents explique ressentir **des difficultés dans leur prise de poste et dans leur apprentissage** de leur métier. Dès lors, certains expriment une **volonté d'un encadrement** managérial rapproché et de **procédures rédigées**. Plusieurs font état d'un **sentiment grave d'abandon** par la hiérarchie [REDACTED] (et encadrement intermédiaire) qu'ils ne voient presque jamais et ne répond pas à leur sollicitations, orales ou écrites.

• La participation aux décisions qui le concerne, la représentation

- Pour certains agents, la participation est forte et leurs **propositions sont prises en compte**, par exemple pour les réorganisations ou le développement de nouveaux projets (dématérialisation, etc.).
La **réunion hebdomadaire peut être un temps privilégié** pour échanger sur les décisions à prendre. On observe toutefois que la **participation des agents aux décisions n'est pas encadrée/organisée**. Il est ainsi rapporté une participation et une prise en compte des propositions **renforcées voire fondées par les rapports interpersonnels**. Cela développe une **inéquité forte** entre les agents, **un sentiment de dé-légitimité professionnelle profond pour ceux qui semblent écartés des participations aux décisions** (en étant notamment exclus des temps d'échanges, non invités ou non informés).

• L'utilisation ou l'accroissement des compétences

- L'accès à la formation semble variable. La [REDACTED] permet aux agents de prendre connaissance facilement des formations existantes et donc de **mettre à jour leur niveau de connaissances** (notamment relatives aux évolutions législatives).
- D'autres agents font état d'**autoformation et de formation entre pairs** : la polyvalence des agents permet, voire entretient, de former les nouveaux agents sur leur poste (surtout à l'oral). C'est sur cette **période de prise de poste que des agents estiment ne pas être assez formés**, jugeant que ce manque de formation a pu mener à des erreurs sur des processus.
- Des possibilités d'**évolution sont permises** [REDACTED] mais **sans procédure formalisée** ni trajectoire clairement définie. Si la situation n'est pas remontée, cette situation **peut entraîner des frustrations à terme**.

• La monotonie ou l'ennui

- Les agents dépeignent leurs **journées comme étant imprévisibles et différentes chaque jour** (demandes de dernières minutes, remplacements, etc.). Les situations nécessitant de la réactivité sont nombreuses et témoignent d'une absence de routine. Le phénomène inverse peut être éprouvé avec un **manque de repères et de projection possible, voire une charge mentale inconfortable**.

Les facteurs de risques : Les rapports sociaux et les relations au travail

Niveau

- Les relations avec la collectivité : rémunération, carrière, communication

- Il existe une **incompréhension sur les règles d'évolution des carrières**, notamment du fait de **l'oralité** et de **l'opacité** sur ces règles, le système de progression, le paiement des **heures supplémentaires**, la gestion [REDACTED] qui semble manquer de clarté, et subit des **accusations et soupçons de favoritisme**.
- Un **sentiment d'injustice dans les conditions d'attribution des revalorisations** est notable, d'autant plus vivement que [REDACTED] leur permettant de constater des traitements qui leurs paraissent injustes entre agents, entre services. Ce sentiment est vivifié par la polarité du service liée aux désaccords [REDACTED] élu.
- **Faible sentiment de fierté d'appartenance à la collectivité, perçue comme une collectivité au fonctionnement dégradé, qui ne changera jamais.**

- Les relations avec les collègues : échanges, solidarité, entraide

- **L'entraide et la solidarité** sont qualifiées de forte par une très grande majorité des agents.
- Celle-ci s'exprime notamment en situation d'urgence, cependant cette entraide est non organisée (cf. partie 1) « Les AT ont soudé le collectif, on s'entraide comme on peut dès qu'on a du temps ». L'entraide se caractérise beaucoup **dans l'informel**, sur le temps de travail.
- Toutefois, certains collègues **sont gravement écartés du dispositif d'entraide**, font part du sentiment d'être exclus du dispositif de solidarité, quel qu'en soit le sens (ils ne sont pas sollicité pour aider ni être aidés). Cette absence d'inclusion dans le dispositif d'entraide a été un facteur menant à des **absences (AT) et des symptômes dépressifs**.
- La plupart des collègues en poste expliquent les difficultés par une malveillance des collègues partis, malveillance qui semble reconstituée a posteriori du départ par les explications fournies par [REDACTED] ce qui tend à renforcer la **construction d'un collectif idéalisé** victime de personnes malveillantes n'adhérant pas à la vision interne idéalisée et homogène du service.
- **Les relations avec certains services sont extrêmement dégradées selon certains agents**, notamment avec le Cabinet du Maire, dont les comportements sont accusé d'être **harcélants, diffamatoires**.

Les facteurs de risques : Les rapports sociaux et les relations au travail

Niveau

- Les relations hiérarchiques : soutien, évaluation, reconnaissance, justice

- Les rôles de chaque niveau d'encadrement semblent profondément confus, manquer de clarté : les attentes vis-à-vis de l'encadrement de proximité sont relativement flous sur qui décide, qui donne des signes de reconnaissance, qui doit légitimement être informé de quoi. Les agents semblent ainsi à la fois réclamer une présence accrue une présence moindre de l' élu sur les dossiers, un pouvoir renforcé de la , mais parfois également l'inverse, sans qu'une cohérence ne se dégage. Le poste a fait l'objet d'un turn-over important et n'est pas remplacé à ce jour.
- Un déséquilibre du système efforts – récompenses se manifeste par un manque de justice organisationnelle => des confusion/interprétations qui peuvent créer un sentiment d'inégalité, d'injustice, de manque de reconnaissance, qui vont jusqu'à des soupçons graves de délits de favoritisme.
- Une perte de confiance dans le niveau supérieur de direction est caractérisée, du fait de l'absence d'univocité dans les décisions entre de l' élu tant sur le fond que sur la forme, mais également du fait de recours hiérarchiques auprès par des agents insatisfaits de leur N+1 et/ou N+2 qui n'ont pas fournis les résultats/décisions attendus par les agents.
- Une confiance d'une partie de l'équipe envers la caractérisée par sa grande disponibilité. et par son indisponibilité, voir un abandon pour d'autres. L'absence et l'indisponibilité de semble s'être accrue pour ces agents durant la période de pandémie COVID, situation dans laquelle certains agents avaient un besoin encore plus grand de soutien managérial.
- Un système managérial au sein du service fortement centré sur les affects, les relations interpersonnelles, qui conduit des agents à placer l'importance des relations de travail au même niveau voire à un niveau supérieur à l'importance des relations familiales et personnelles. On note des situations d'effondrement de la relation amicale-professionnelle avec la hiérarchie ou les collègues au sein du service, entraînant de violents sentiments de trahison.
- Des désaccords, défiance et conflits entre d'autre part créant une forte polarisation au sein du service, avec des équipes prises à partie dans les conflits structurellement par et conjoncturellement . Les désaccords sont exprimés en public et entraînent une grande souffrance de l'ensemble des parties prenantes

Les facteurs de risques : Les conflits de valeurs

Niveau

• Les conflits éthiques

- Une certaine souffrance éthique est ressentie dans le cadre de :
 - **Demandes d'outrepasser des procédures, la loi et les règles** (ex. délais légaux, personnes extérieures à la direction s'y installant au mépris des règles de confidentialité, demandes de traiter en « priorité » certains dossiers agents au mépris de l'égalité de traitement etc.). Les agents déclarent que les consignes de réalisation d'actes illégaux ou non réglementaires sont issues de demandes de [REDACTED]
 - Sentiment de devoir **masquer des défaillances** aux yeux de la hiérarchie ou des équipes (situations où des agents ont dû mentir vis-à-vis [REDACTED] pour cacher une erreur ou une faute du service [REDACTED])

• La qualité empêchée

- **La majorité des agents estime**, à titres individuels et collectifs, **faire un travail de qualité**, de « tenir la baraque », qui se traduit par des retours positifs des agents bénéficiaires. Un bémol revient particulièrement sur la situation d'urgence dans laquelle les agents travaillent, pouvant altérer la qualité.
- Des agents estiment qu'en l'**absence d'outils à jour**, d'accès **l'information** et/ou de **locaux adaptés** aux besoins de leur service, la qualité du travail s'en retrouve également empêchée. Ce sentiment est accru lorsque d'autres collègues accèdent rapidement aux mêmes requêtes, renforçant le sentiment d'**inégalité de traitement selon les relations interpersonnelles entretenues avec les encadrants** [REDACTED]
- Certains agents font état de **qualité empêchée**, du fait de la non valorisation de leurs compétences, dès lors qu'il s'agit de **pallier les absences et/ou de répondre aux absences au pied levé** sur des thématiques pour lesquelles ils ne sont pas formés, au détriment de leurs missions pour lesquelles ils sont plus compétents.
- **Ce sentiment de ne pas mettre en œuvre ses compétences est accru dans le cas de dessaisissement de dossiers** (prérogatives et/ou missions réattribuées, parfois sans explication). Ce type de situations, au-delà de la « qualité empêchée », donne un **sentiment de mise à l'écart pour les agents concernés, lourdement atteints dans leur légitimité professionnelle**.
- Les missions réattribuées peuvent l'être durant les périodes d'arrêt maladie et ne pas faire l'objet d'une révision au retour de l'agent, renforçant le **sentiment d'exclusion** pour l'agent de retour

• Le travail inutile

- Un agent estime que son travail n'est pas toujours utilisé tel qu'il devrait l'être, par manque de valorisation ou d'utilisation par des tiers
- Les autres agents **estiment que leur travail est utile**.

Les facteurs de risques : L'insécurité socio-économique

- La soutenabilité du travail (capacité à exercer cette activité dans la durée)

- Quelques agents, en arrêts de travail et en activité, expriment ne pas se sentir « *capables d'exercer leur travail* » dans des conditions similaires à cause notamment du **climat social pesant** (difficultés à s'intégrer au collectif, sentiment d'injustice, soupçons de passe-droits, etc.) ou, dans un cas, en raison de la charge de travail.

- Les inquiétudes face à l'avenir, la compréhension du changement

Différents facteurs d'incertitude face à l'avenir semblent coexister. L'exposition d'une partie des agents à l'incertitude face à l'avenir, engendre des **situations d'inquiétude** qui semblent **conscientisées ou non** et qui entraînent « **des difficultés à se projeter** ». Les différents facteurs d'incertitude semblent relatifs à :

- Un **manque de communication stratégique** sur les **projets et orientations de la collectivité**, y compris en lien avec le projet politique. Ainsi, la **quasi-totalité des agents affirme n'avoir jamais assisté à des réunions de présentation de la stratégie de la collectivité ou de présentation du projet politique**
- Un manque de **communication stratégique sur les projets et la raison d'être de la direction**, permettant d'ancrer l'existence de la direction
- Un **manque de communication et de visibilité liées au changement**, qu'il s'agisse de projets de réorganisation non partagés en amont ou en aval (ex. non mise à jour de l'organigramme nominatif), d'absence de communication sur des évolutions d'agents nommés à de nouveaux postes, etc.

- L'insécurité socio-économique

L'insécurité socio-économique semble partagée par la plupart des agents du fait de la coexistence de différents facteurs, à savoir :

- Des **situations de travail non contractualisées** (contrats non renouvelés dans les délais légaux, heures sup. demandées et non rémunérées..)
- Des remplacements temporaires d'agents **non formalisés et non officialisés** – l'organigramme en vigueur ne correspond pas à l'organigramme du CT du 20 mai.
- Des **situations de désalignement hiérarchique** qui ne permettent pas d'ancrer [REDACTED] dans le temps (décisions d'embauche, d'évolution, etc.)
- Des **fortes évolutions** ressenties par la plupart des agents dans **les missions réalisées au cours des dernières années ou derniers mois d'exercice**
- Un appui **ou une visibilité faible des acteurs de prévention** (CHSCT, assistant social, direction, médecine professionnelle etc.)

Enfin, la sécurité socio-professionnelle semble caractérisée par certains agents comme n'étant plus fondée sur des référentiels professionnels mais sur un référentiel interpersonnel, donc dépendant des relations interpersonnelles. Cette situation peut dès lors favoriser le développement de stratégies d'alliances pour assurer la stabilité de sa situation, de protection des intérêts personnels au détriment d'intérêts professionnels.



Synthèse des facteurs de risque psycho-sociaux : un niveau global de gravité très préoccupant

Famille de facteurs de risque	Évaluation	Synthèse
Exigences au travail		• La quantité de travail semble être ponctuellement difficile à assumer, notamment car elle est caractérisée par des pics de charge et dû aux reports de charges causés par un turn-over important et aux départs ou absences non remplacés . • L'organisation du travail marquée par l'absence d'une culture de l'anticipation, de la planification et de la priorisation. • Pour pallier ces difficultés, les agents semblent devoir développer une forte flexibilité et prendre en charge des activités hors de leur rôle et périmètres. Ce système de renfort n'apparaît pas planifié ni organisé en amont et tend à se pérenniser. • Atteintes à l'intégrité psychique et sur-adaptation
Exigences émotionnelles		• La relation aux bénéficiaires est régulièrement source de tensions. • Le contact avec la souffrance au sein du service semble relativement important et partagé par les agents de la direction, liée aux complexités relationnelles entre certains membres de la collectivité et liée aux départs ou à l'absence prolongée d'agents. • La peur au travail se manifesta par l'exposition à des situations interpersonnelles qui parfois dégradées et le sentiment d'impuissance partagé par une majorité d'agents face à des situations de souffrance au travail, ainsi que la crainte de répercussion si travail non fait.
Autonomie et marges de manœuvre		• Présence partielle d'un véritable corpus de règles processuelles écrites et partagées, les modes de faire sont implicites et peuvent amener les agents à développer des visions différentes du cadre de travail. • Forte autonomie, mais qui engendre des difficultés dans leur prise de poste et dans leur apprentissage. • Des situations d'abandon par la hiérarchie d'agents laissés à eux-mêmes qui portent gravement atteinte à leur intégrité psychique
Rapports sociaux et relations au travail		• Forte entraide et solidarité cependant, basé sur l'interpersonnel et non organisée. • Déséquilibre de l'équilibre efforts – récompenses manifesté par un manque de justice organisationnelle • Incompréhension et opacité sur les règles semble manquer de clarté et subir des accusations et soupçons de délits de favoritisme • Dénonciation de situations de harcèlement, diffamation, violences verbales, violences symboliques
Conflits de valeurs		• Souffrance éthique due à des demandes d'outrepasser des procédures et les règles
Insécurité socio économique		• Le climat social pesant dégrade la soutenabilité du travail • L'inquiétude face à l'avenir grandissante due au manque de communication stratégique sur les projets et orientations de la collectivité et manque de visibilité liée au changement. • L'insécurité socio-économique semble partagée par la plupart des agents du fait de situation de de travail non contractualisées, des remplacements temporaires d'agents non formalisés et non officialisés • Des stratégies d'alliances fondés sur les intérêts personnels et non professionnels qui aggravent le risque de délit de favoritisme

Des facteurs de risques qui prennent leur source dans l'instabilité de l'environnement et du cadre de travail

- Absence de cadre de travail clair et partagé au sein de la collectivité et du service
 - Manque de procédures
 - Manque de formalisation des processus (dont manque de lignes directrices de gestion)
 - Ambiguïté des consignes dans le service

- Turn-over des équipes, avec un système d'intégration des collaborateurs défaillant et un système d'entraide non organisé

- Absence de vision et de communication formalisée
- Désalignement de la [REDACTED] et de [REDACTED] et de la [REDACTED]

- Défaut d'intervention des systèmes de prévention (CHSCT, Direction Générale, médecine professionnelle...)

Instabilité chronique de l'environnement de travail engendrant :

- Une **forte adaptation** du fait de l'absence de routine et d'agents pris dans le quotidien : gestion d'urgences, demandes de dernière minutes non formalisées, etc. qui entraîne un **travail en mode dégradé** et un **épuisement** des équipes
- Une **insécurité professionnelle** et des sentiments d'injustice décisionnelle/de récompense/d'évolution/d'information
- L'**interprétation permanente** des consignes ambiguës et des orientations équivoques et le **déplacement du référentiel professionnel vers le référentiel interpersonnel**

L'instabilité chronique du cadre fait peser sur les agents des risques de sur-adaptation

Les situations de sur-adaptation sont à l'origine des symptômes tels que l'absentéisme, les départs d'agents, les accidents de travail, les troubles psychiques et physiques, les demandes de réparations auprès des tribunaux etc...

Pour éviter de basculer dans la sur-adaptation, les agents trouvent des ressources dans :

- Un **collectif de travail idéalisé** (Création d'une vérité interne caractérisée par un collectif homogène qui permet de se protéger contre les agressions externes perçues)
- Une **qualité du travail réalisée idéalisée**, qui justifierait le sentiment d'investissement important des agents

Pour se protéger de l'instabilité et être gagnant dans le système les agents s'en remettent donc à des **stratégies d'alliance** créant une **polarisation** entre ceux qui s'allient à [REDACTED] et ceux qui cherchent l'appui [REDACTED]

Ces stratégies d'alliance constituent un facteur de risque aggravant et génère des situations « d'exclusion du groupe », qui renforceront les risques d'absentéisme, mal-être, turn-over... Et provoquent des risques de passages alternés et inconscients de statuts de victime à bourreau.

Une situation psychosociale préoccupante

L'exposition durable à des facteurs de tension accroît les risques d'atteinte à la santé des personnes concernées. Dans le cadre de son obligation de protection et de prévention, la collectivité doit agir pour supprimer ces facteurs de risque.

Enfin, la situation psychosociale préoccupante [REDACTED] et l'absence de procédures de prévention en vigueur dans la collectivité génèrent un risque pour l'ensemble de la collectivité, de fait faiblement outillée pour prévenir et gérer les RPS de l'ensemble de ses agents.

La situation psycho-sociale occasionne dès lors des risques pour la performance [REDACTED] mais également pour l'ensemble de la collectivité (départs de compétences) et pour la santé des agents.

Les cas d'atteinte grave à l'intégrité psychique et physique du fait de la situation de travail sont avérés. Sans mise en place de dispositifs de prévention et de réparation par la collectivité, le niveau de gravité peut s'accroître et la situation peut conduire à des effets encore plus délétères de type suicide.



Les dysfonctionnements les plus aigus d'une situation grave

Des **symptômes alertants, répétés, depuis plusieurs années** (arrêts de travail en lien avec le travail, expressions de souffrance grave, atteintes graves à l'intégrité psychique d'agents, saisines des tribunaux) **qui n'ont déclenchés aucune réaction des instances de prévention** [REDACTED] qui soit à la mesure des problématiques rencontrées par les agents et marquent un **aveuglement durable sur la situation**, du moins jusqu'au déclenchement de l'audit RPS.



Un **management** [REDACTED] (caractérisé par un management d'incertitude dans lequel les propos sont mal compris en raison d'indices contextuels insuffisants pour en clarifier le sens), **un management favorisant l'exclusion de certains**, ayant été relayé par certains des encadrants de proximité. Cela conduit à une **fracture profonde** [REDACTED], qui porte gravement **atteinte à l'intégrité psychique de plusieurs agents depuis des années**, et engendre des sentiments de **peur diffuse** parmi des agents [REDACTED] mais également hors du service [REDACTED]

Une **concentration du pouvoir de décision** [REDACTED] [REDACTED] notamment depuis les départs successifs [REDACTED] est **renforcé par l'absence de collégialité managériale, d'opacité des procédures, d'absence ou d'inefficacité des dispositifs de régulation ou de contrôle**. Des tentatives de rééquilibrage de pouvoirs réalisées par le [REDACTED] sont contre-carrées par une vive résistance de [REDACTED] et d'une partie de l'équipe fortement prise à parti, qui contestent la légitimité des demandes sur le fond comme sur la forme, et conduisent à **un bras de fer permanent et épuisant pour les parties**.

Des **soupçons graves d'existence de délits** (harcèlement, violence verbale et symbolique, favoritisme, diffamation) ou de manquements aux obligations du fonctionnaire (discrétion professionnelle, loyauté) **qui dégradent les relations de travail**, **'existence réelle est possible** du fait de la concentration des pouvoirs, du défaut de procédures et de collégialité.

Préconisations

A réaliser à court terme

- Réaliser des **enquêtes administratives** afin de prendre en charge les situations graves (délits de favoritisme, harcèlement, violences verbales et symboliques, diffamation) signalées par les agents, quel que soit leur service d'origine – au moins deux personnes sont gravement mises en cause à ce jour durant l'audit.
- Réaliser des **enquêtes administratives** afin de prendre en charge les situation graves de manquement aux devoirs de fonctionnaires (loyauté, discrétion professionnelle). Au moins une personne mise en cause à ce jour durant l'audit (cette même personne étant soupçonnée de délits).
- A l'issue des enquêtes :
 - Appliquer des **sanctions disciplinaires appropriées** en cas de manquements ou délits
 - Mettre en place **des procédures de protection des personnes en cas de fausses accusations**
- Mettre en place un **dispositif visant à recueillir les signalements des agents** qui s'estiment victimes ou témoins d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes et de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection des victimes et de traitement des faits signalés. Partager le dispositif en CHSCT, communiquer le dispositif largement.
- **Dissocier les fonctions** [REDACTED], favoriser la collégialité managériale, la déconcentration des pouvoirs [REDACTED] [REDACTED] en **nommant** [REDACTED] **de préférence issu.e de l'extérieur** pouvant poser un regard neuf sur la situation.
- Créer les conditions d'une **univocité des orientations managériales** – prendre la mesure de la profonde divergence de vues et la défiance installée entre [REDACTED] nuisant au fonctionnement du service et à la qualité de vie au travail des équipes.
- Assurer systématiquement la **communication des accidents du travail graves et/ou fréquents au CHSCT**

Préconisations

A réaliser à moyen terme

- **Formaliser l'ensemble** [REDACTED] et les porter à la connaissance des acteurs internes et externes au service, notamment sur les sanctions disciplinaires, les heures supplémentaires et les recrutements.
- **Stabiliser les missions** exercées par chaque agent au sein du service, communiquer aux services bénéficiaires le « qui fait quoi »
- **Planifier et cadrer** les activités pour éviter les urgences, les débordements : anticiper les pics de charge, planifier et gérer les projets selon un calendrier précis et des attributions précises, établir des ordres du jour et des comptes-rendus de réunions, assurer un suivi des décisions écrit, transparent et accessible à tous les agents du service
- Mettre en place des **outils de pilotage et de reporting fiabilisés et partagés** au sein du service, entre le service et la direction générale, entre le service et les encadrants.
- Mettre à jour le **DUERP** notamment dans son volet RPS et assurer le suivi de son **plan d'action**.

La suite de la démarche

- ★ Restitution au CHSCT
- ★ Proposition de contenu phase 2 étant donné les préconisations :
 - Accompagnement [REDACTED] pour structurer le dispositif de signalement afin de mettre la collectivité en conformité avec la loi de transformation de la fonction publique de 2019
 - Livrable : dispositif de signalement à présenter au CHSCT.

