

## La prévention des risques psychosociaux et la démarche proposée par le Centre de Gestion du Haut-Rhin

### Références :

- Code du Travail, articles [L. 4121-1 à L. 4121-5](#) et [L. 1152-1](#)
- [Décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié relatif à l'hygiène et santé au travail et à la médecine professionnelle dans la Fonction Publique Territoriale](#)
- [Décret n° 85-643 du 26 juin 1985 modifié relatif aux centres de gestion institués par la loi n° 84-53](#)
- [Circulaire n° RDFB1410419C du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux](#)

---

La circulaire n° RDFB1410419C du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la Fonction Publique Territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux (RPS), définit les obligations des collectivités territoriales/établissements publics sur cette thématique.

Son objectif est multiple :

- définir la responsabilité de l'employeur en matière de prévention des RPS ;
- définir les modalités de mise en œuvre d'un diagnostic et d'un plan de prévention des RPS :
  - associer et consulter le CHSCT ;
  - prendre en compte des indicateurs obligatoires ;
  - intégrer le diagnostic et le plan de prévention dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels (DU).
- définir le rôle des Centres de Gestion dans la prévention des RPS.

Ainsi, l'autorité territoriale est chargée de prévenir les RPS, au même titre que les risques professionnels, au sein de sa collectivité.

Dans cette optique, le Centre de Gestion du Haut-Rhin, souhaite impulser une dynamique de prévention des RPS en proposant un dispositif d'informations, d'échanges et d'accompagnement aux collectivités territoriales qui le souhaitent.

Cette circulaire présente les RPS, leurs causes et conséquences, les enjeux et les étapes de la mise en place d'une telle démarche de prévention.



Le **rapport Gollac** décrit les différents facteurs de risques psychosociaux répartis en **6 grandes familles** :

#### Intensité et complexité du travail

- contraintes de rythmes de travail, précision des objectifs de travail, adéquation des objectifs de travail avec les moyens alloués et les responsabilités exercées, compatibilité des instructions de travail entre elles, modalités d'organisation de la polyvalence, interruptions perturbatrices au cours du travail, niveaux d'attention et de vigilance requis dans le travail, etc.

#### Exigences émotionnelles

- activités professionnelles ou métiers pouvant être éprouvants pour les agents sur le plan émotionnel : situations de tensions avec le public (usagers, collègues, élus, etc.), confrontation à la souffrance d'autrui, maîtrise des émotions, etc.

#### Faible autonomie au travail

- latitude pour réaliser son travail, capacité à prendre des initiatives, possibilité d'acquérir, de maintenir et de valoriser des compétences, etc.

#### Rapports sociaux au travail

- qualité des relations entre collègues, intégration de nouveaux agents, soutien apporté par les supérieurs hiérarchiques, niveau de civilité régnant dans la collectivité, reconnaissance au travail, justice organisationnelle, etc.

#### Conflits de valeurs

- possibilité de faire un travail de qualité ou un travail dont l'utilité est avérée ou reconnue, répondre aux besoins réels et aux demandes des usagers, faire un travail en conformité avec ses valeurs et ses convictions, etc.

#### Insécurité de l'emploi et du travail

- peur de perdre son emploi, d'être soumis à des pressions sur les finances, de voir changer son activité, de ne pas bénéficier d'un déroulement normal de carrière, de ne pas voir ses missions évoluer, anticipation des changements, etc.

Ces facteurs sont susceptibles **d'accroître la présence** des facteurs de RPS et **le niveau d'exposition** aux RPS. Toutefois, ils sont d'autant plus **néfastes** pour la santé lorsqu'ils se prolongent dans la **durée**, qu'ils sont **subis, nombreux et incompatibles**.

Néanmoins, ces différents éléments ne sont pas seulement des facteurs de risques, ils peuvent également être vus comme des **facteurs de protection de la santé, des ressources et des leviers de développement** pour les agents, dès lors qu'ils sont pris en compte dans l'organisation du travail. Lorsqu'ils sont satisfaisants, ils peuvent avoir une **incidence positive** sur l'implication et la motivation au travail, mais lorsqu'ils sont insuffisamment appréhendés, ils deviennent alors des facteurs de risques, pouvant dégrader profondément les conditions de travail.

### 3. Les manifestations des RPS :

L'exposition aux différents facteurs de RPS peut entraîner l'apparition de troubles psychosociaux tels que :

- **le stress** : un état de stress survient « lorsqu'il y a un *déséquilibre* entre la perception qu'une personne a des *contraintes* que lui impose son environnement et les *ressources* dont elle dispose pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une *exposition prolongée ou répétée* à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires » (Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail).



**Réponses de l'organisme** : les réponses de stress sont nécessaires à la survie et ne deviennent délétères que lorsqu'elles sont sollicitées de façon chronique.

- **les violences internes** : elles correspondent à des situations de conflits exacerbés entre collègues, équipes de travail, avec sa hiérarchie, voire à des situations de harcèlement moral ou sexuel.



Ne pas assimiler tout conflit interne, tout désaccord non réglé dans le travail à du harcèlement. Seul un juge peut qualifier une pratique de harcèlement, qui est un délit.

- **les violences externes** : insultes, menaces ou agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à la collectivité, y compris par des usagers, qui peuvent mettre en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être.

### 4. Les conséquences de l'exposition aux facteurs de RPS :

Les RPS peuvent avoir des impacts à différents niveaux :

- individuels ;
- collectifs ;
- organisationnels.

Individu	Collectif	Organisation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Troubles physiques :<ul style="list-style-type: none"><li>• Troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires, etc.</li></ul></li><li>• Troubles cognitifs :<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution de l'attention, de la mémoire, difficulté d'apprentissage</li></ul></li><li>• Troubles émotionnels, psychiques et troubles du comportement :<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépressions, burn-out, maladies psychosomatiques, problèmes de sommeil, conduites addictives, agressivité, etc.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiance de travail dégradée</li><li>• Manque de communication</li><li>• Accentuation des conflits et relations sociales difficiles</li><li>• Diminution de l'entraide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accidents du travail</li><li>• Arrêts de travail</li><li>• Maladies professionnelles</li><li>• Conflits/violences</li><li>• Inaptitudes</li><li>• Démarches juridiques</li><li>• Impact sur la qualité du travail</li><li>• Insatisfaction des usagers</li><li>• Image dégradée</li></ul>

Les conséquences individuelles peuvent avoir des répercussions sur le collectif (relations sociales) et sur l'organisation (qualité du travail, productivité et sécurité des agents, par exemple).

## 2. Pourquoi réaliser une démarche de prévention des RPS ?

### CE QUE DIT LA CIRCULAIRE MINISTERIELLE :

- Chaque employeur public doit réaliser un diagnostic des facteurs de risques psychosociaux et élaborer un plan de prévention qui seront intégrés dans le Document Unique ;
- Les membres du CHSCT bénéficient de deux jours de formation dédiés aux RPS en sus de la formation obligatoire de 5 jours ;
- les acteurs de la prévention (assistants/conseillers de prévention et encadrements) devront être formés à la prévention des RPS et les agents informés.

Mais, la prévention des RPS ne consiste pas seulement en une réponse à une obligation réglementaire et à la prévention d'un risque pénal pour les employeurs. Celle-ci permet de **répondre à des enjeux économiques** en ayant une **influence sur la performance** de la collectivité territoriale/l'établissement public.

En effet, par l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail des agents, cette démarche permet :

- de diminuer l'absentéisme et le taux de rotation du personnel ;
  - de diminuer la fréquence des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
  - de diminuer et de prévenir les conflits au sein de la structure ;
  - de préserver l'intégrité physique et mentale des agents ;
  - d'accroître la coopération entre les agents ;
  - d'accroître l'engagement et la motivation des agents ;
  - d'améliorer l'image de la Fonction Publique Territoriale ;
- et ainsi **d'agir sur la qualité du service rendu**.

Par ailleurs, dans un contexte actuel de réformes de la Fonction Publique Territoriale, s'intéresser et prendre en compte les facteurs psychosociaux permet d'anticiper les transformations organisationnelles et leurs impacts humains (individuels et collectifs). L'enjeu étant alors de vivre le changement comme une amélioration plutôt que comme une contrainte à subir.

Ainsi, la démarche participative de prévention des RPS devient un moyen de réaliser des projets dans la collectivité.

## 3. Comment prévenir les RPS ?

La prévention des RPS doit être une démarche de **prévention collective, centrée sur le travail** et son organisation. Elle vise une ou plusieurs situations de travail et s'intéresse aux principaux facteurs de risques connus. Elle doit avoir pour objectif de **réduire les sources de dysfonctionnement**, identifiées par un diagnostic qualitatif, pour créer des conditions favorables à un service public local de qualité.



Si **l'organisation** n'est pas nécessairement la cause des problèmes de santé psychologique au travail, elle **fait toujours partie des solutions**.

### 1. Les critères de réussite pour la prévention des RPS :

Une démarche de prévention des RPS réussie requiert un certain nombre de critères :

- **Volonté des élus, de la direction et de l'encadrement** de prévenir les RPS :
  - o **Implication et collaboration** de l'autorité territoriale et **pérennité** de la démarche.

- **Création d'un comité de pilotage qui :**
  - o sera chargé de l'étude, du suivi et de la mise en œuvre d'une politique de prévention des RPS ;
  - o sera piloté par une personne dédiée = **responsable du projet** ;
  - o devra faire preuve de **bienveillance** (*capacité à agir de manière désintéressée et compréhensive*) dans les diagnostics, dans le suivi et la mise en œuvre des actions ;
  - o aura des **objectifs et moyens mobilisés** définis.
- **Communication et formation** concernant la démarche :
  - o partage d'un **même vocabulaire** ;
  - o **niveau d'informations identique** pour tous,
  - o **pour favoriser l'adhésion** des agents à la démarche.
- **Démarche participative et collective :**
  - o **attention réelle** portée aux salariés ;
  - o agents **acteurs** de la démarche de prévention ;
  - o **association et collaboration** des agents : **créatrices de valeurs**.
- **Démarche cadrée :**
  - o **règles de fonctionnement** des groupes de travail : **confidentialité**, protection de la parole, focus des échanges sur le travail et son organisation ;
  - o suivi des **indicateurs disponibles** au sein de la collectivité ;
  - o **outil de diagnostic approprié, adapté, concret** et validé scientifiquement.
- **Actions partagées sur les caractéristiques propres du travail :**
  - o **association des agents** à la définition et à la mise en œuvre des actions ;
  - o actions sur des **dimensions collectives** ;
  - o **identification et pérennisation** des actions qui fonctionnent bien.

Les **groupes de travail** sont constitués d'agents volontaires d'une même unité de travail, sans présence de la hiérarchie. Ils sont définis par le comité de pilotage.



**Les 4 indicateurs relatifs aux RPS :**

- taux d'absentéisme pour raison de santé ;
- taux de rotation des agents ;
- taux de visite sur demande au médecin de prévention ;
- taux de violences sur agents.

## 4. La démarche d'accompagnement proposée par le Centre de Gestion 68

Pour aider les collectivités territoriales/établissements publics, qui le souhaitent, le **Centre de Gestion propose un accompagnement** par le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail (COST)** du Centre de Gestion pour différentes missions, dont la réalisation du diagnostic et du plan de prévention des RPS.

Après **analyse de la demande** émise par l'autorité territoriale et vérification des prérequis, le service COST établit une **proposition d'intervention**. Si elle est acceptée, elle entraîne la signature d'une convention entre le Centre de Gestion et la collectivité puis l'intervention du service COST.

### 1. Le comité de pilotage, un prérequis, gage de réussite :

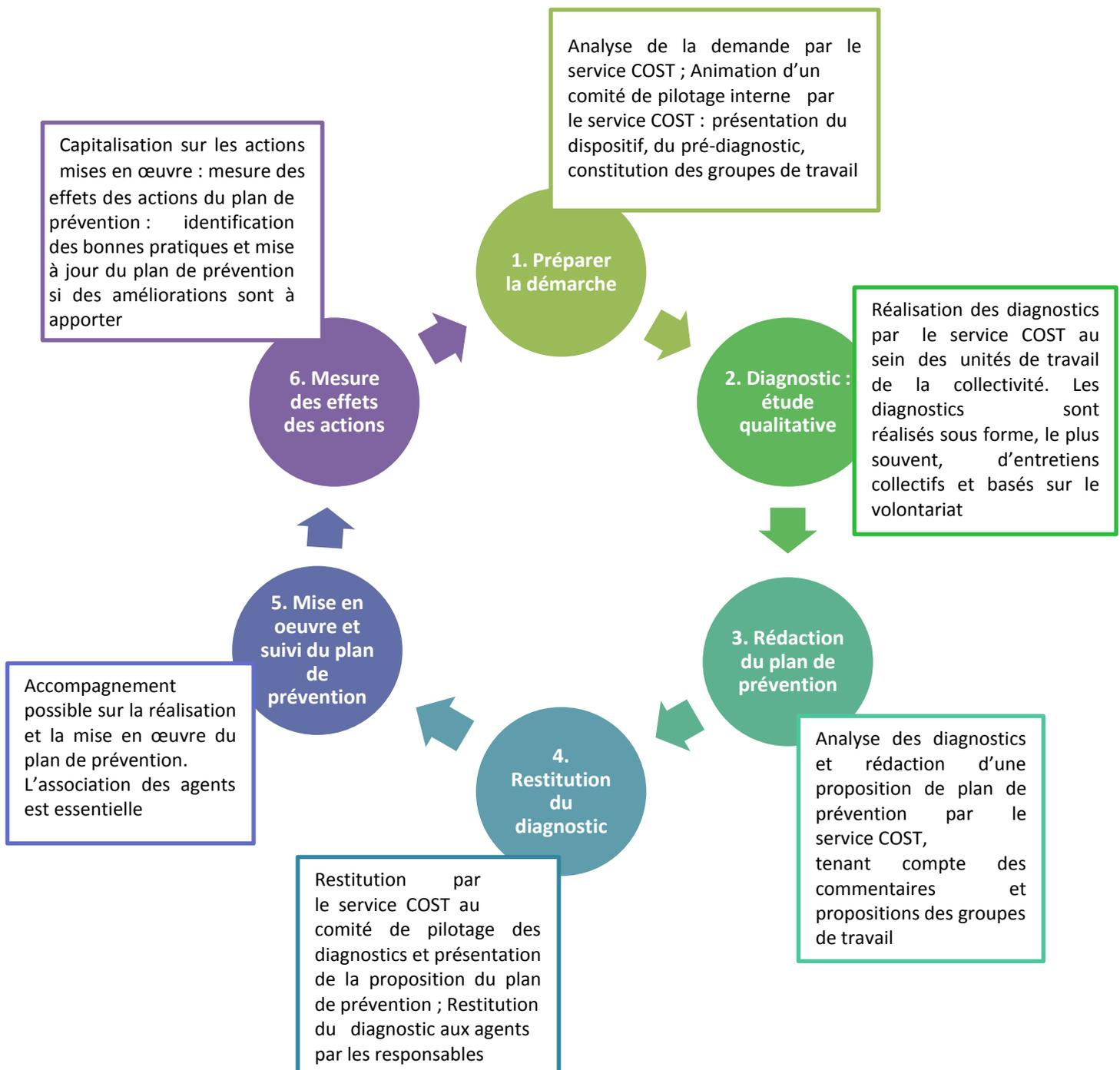
Un comité de pilotage est obligatoire au sein de la collectivité accompagnée par le service COST. Il se réunira pour **suivre et piloter la démarche et les actions** qui seront mises en œuvre. Il est composé a minima d'un représentant de l'autorité territoriale, du directeur général des services ou du secrétaire de mairie, des responsables de services (le cas échéant), de l'assistant de prévention, du médecin de prévention et d'un représentant du personnel (pour les collectivités ayant leur propre CHSCT).

Afin d'assurer l'efficacité du comité, les membres devront se **rencontrer régulièrement et effectuer des suivis rigoureux**. Les **rôles de chacun** des membres devront être **définis et connus** de tous. Les membres devront également **s'accorder sur les objectifs** recherchés et seront chargés de **définir et de suivre le plan de communication** de la démarche.



## 2. Les étapes de l'intervention du service Conseil en Organisation et Santé au Travail :

Cet accompagnement comporte différentes étapes qui sont détaillées ci-dessous :



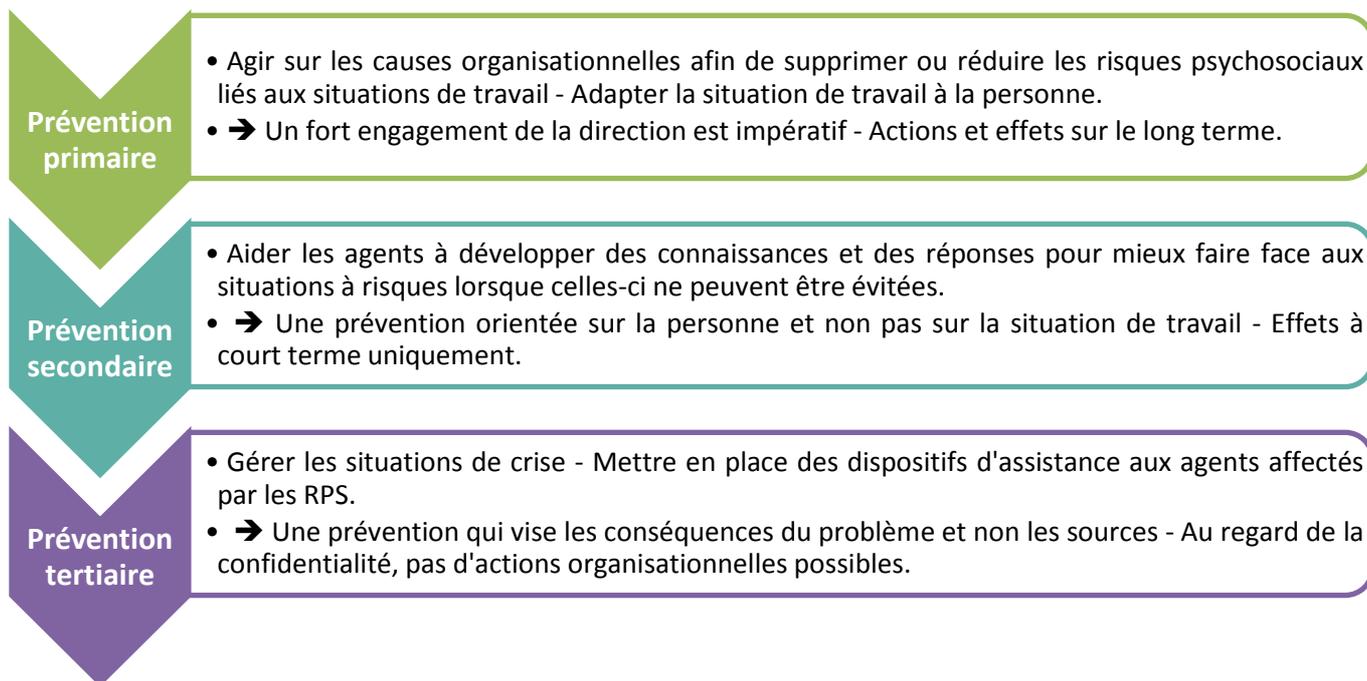
## 3. Focus sur les actions à mettre en place :

Les actions du plan de prévention doivent être :

- **collectives** ;
- **élaborées et mises en oeuvre en collaboration avec les agents** :  
→ ils sont les **experts de leur activité** de travail et sont donc les plus à même de définir les pistes d'amélioration ;
- **hiérarchisées** : identifier les priorités ;
- **suivies** : par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer leurs effets ;
- **valorisées** : communiquer sur les actions afin de rendre chacun acteur du bien-être au travail.

Le plan de prévention des RPS regroupe donc un **ensemble coordonné d'actions** ou de mesures organisationnelles, techniques et sociales, à construire collectivement.

**Trois niveaux de prévention** sont à prendre en compte :



#### 4. Comment s'engager ? :

Deux options d'accompagnement sont proposées par le Centre de Gestion :

- la réalisation globale du diagnostic et du plan de prévention des RPS par le service Conseil en Organisation et Santé au Travail (COST) du Centre de Gestion ;
- l'accompagnement par le service COST, des acteurs de la collectivité pour la réalisation en interne des diagnostics des RPS (information à l'utilisation de l'outil et aux techniques d'entretiens collectifs) et du plan de prévention.

Cette deuxième option nécessite une forte implication de la direction ainsi que des ressources et compétences particulières, les diagnostics étant réalisés par les agents. Par ailleurs, un climat social de qualité au sein de la collectivité est essentiel.

Le service COST intervient sur **demande d'une collectivité territoriale** et **adapte la méthode** d'intervention à la structure.

Pour initier une démarche de prévention des RPS, merci de compléter le [questionnaire préalable](#) disponible sur le site internet et de la transmettre au service Conseil en Organisation et Santé au Travail par courriel : [j.bindler@cdg68.fr](mailto:j.bindler@cdg68.fr).

Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Haut-Rhin œuvre en collaboration avec le Fonds National de Prévention de la Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales.



## 5. Pour aller plus loin ...

- [Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique](#) ;
- [Rapport « Bien-être et efficacité au travail » - Henri Lachmann](#) ;
- [Guide d'aide à la prévention. L'épuisement professionnel](#) ;
- [ED 6011 : Le stress au travail - INRS](#) ;
- [ED 6012 : Dépister les risques psychosociaux – INRS](#) ;
- [ED 6139 : Risques psychosociaux et Document Unique – INRS.](#)

La psychologue du travail du Centre de Gestion se tient à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Pour le Président empêché,  
Le Vice-président,

Signé

Gérard KIELWASSER  
Maire de Kembs