

# Guide de prévention des violences externes

Un outil pour vous accompagner dans une  
démarche « projet »



# SOMMAIRE

<b>I. Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Les définitions .....</b>	<b>5</b>
<b>1. La santé et la sécurité au travail.....</b>	<b>5</b>
a. Définition - Qu'est-ce que la santé ?.....	5
b. Législation .....	5
c. Risques professionnels : vers une culture de la prévention .....	7
d. Acteurs .....	8
<b>2. Les risques psychosociaux .....</b>	<b>11</b>
a. Le stress .....	11
b. Les violences internes .....	12
c. Les violences externes .....	14
<b>3. Focus sur les impacts des violences externes.....</b>	<b>15</b>
a. Sur l'agent .....	15
b. Sur le collectif.....	16
c. Sur l'image de la collectivité .....	17
<b>III. Mettre en place une démarche de prévention des violences externes .....</b>	<b>18</b>
<b>1. Phase de réflexion et de conception .....</b>	<b>18</b>
a. Comité de pilotage – Définir les acteurs et leurs places.....	18
b. Phase de communication – Etablir un plan de communication .....	22
c. Faire exister les RPS – Focus sur les violences externes .....	24
d. Création des procédures de signalement .....	26
<b>2. Phase de sensibilisation.....</b>	<b>27</b>
a. Présentation du plan des actions de sensibilisation en interne .....	27
b. Sensibilisation des usagers sur leurs devoirs citoyens et de respect .....	32
<b>3. Phase d'actions .....</b>	<b>34</b>
a. La posture dans la conduite d'entretien.....	36
b. Méthodes, a priori, d'identification des facteurs de risques et des actions de prévention....	37
c. Méthode, a posteriori, d'analyse des signalements de violences externes .....	40
d. Mise en œuvre des pistes d'amélioration .....	41
e. Contacter et/ou convoquer l'utilisateur acteur de violences externes .....	43
<b>4. Phase d'évaluation de la démarche.....</b>	<b>44</b>

**IV. Les grands axes de prévention .....45**

- 1. Questionner l'organisation .....45**
- 2. Questionner les compétences.....46**
  - a. L'entretien professionnel..... 46
  - b. Les formations..... 46
- 3. Définir la place des managers dans l'organisation .....46**
  - a. Identifier les compétences clés..... 47
- 4. Améliorer la communication aux usagers.....49**

**V. Conclusion.....52**

**VI. ANNEXES .....53**

- 1. Fiche Acteurs santé au travail .....53**
- 2. Définir les acteurs – Cartographie des parties prenantes .....54**
- 3. Circuit de signalement – logigramme .....55**
- 4. Fiche de signalement..... Erreur ! Signet non défini.**
- 5. Fiche agent VE.....57**
- 6. Fiche encadrant VE – comment accompagner mon agent .....58**
- 7. Fiche élu VE – rôle dans la santé et sécurité .....59**
- 8. Questionnaire de recensement des violences externes – avec fichier Excel .....55**
- 9. Support de sensibilisation Encadrement – Action de sensibilisation .... Erreur ! Signet non défini.**
- 10. Support de sensibilisation Agents – Action de sensibilisation..... Erreur ! Signet non défini.**
- 11. Support de sensibilisation Elus – Action de sensibilisation ..... Erreur ! Signet non défini.**
- 12. Courrier de convocation usager .....61**
- 13. Fiche Formations existantes au CNFPT .....62**

## I. Introduction

« Nous sommes solidaires,  
emportés par la même planète,  
équipage d'un même navire. »

Antoine de Saint Exupéry, Terre des hommes, 1938

Convaincus qu'il est possible de faire autrement, qu'ensemble nous pouvons aller plus loin, pour améliorer la qualité du service public ainsi que les conditions de travail des agents, le « travailler ensemble » est la clé du « bien vivre ensemble » dans nos collectivités.



Face aux nouveaux défis que doit relever la Fonction publique, tant en conciliant l'aspiration des agents à davantage de participation, et celles des citoyens de bénéficier de services répondant à leurs besoins, les collectivités doivent **définir de nouvelles façons de faire**, plus simples et plus efficaces.



Cette transformation ne pourra se faire qu'en rétablissant ou en maintenant une **relation de confiance** entre les usagers et l'administration. Pour ce faire, il est essentiel **d'associer les agents** dans les différents projets mais également de **tenir compte de l'expérience** de l'utilisateur des services.

Ainsi, l'amélioration des relations entre usagers et agents des services publics **prend nécessairement en considération les conditions de travail** des agents, afin de leur permettre de se **sentir en sécurité et soutenus** dans l'exercice de leurs missions.

En effet, les agents sont exposés à des risques professionnels, dont les violences de la part de certains usagers. Aussi, les comportements déplacés ou dégradants ne doivent pas rester sans réponse.

Le service Psychologue du travail du CDG 68 vous propose une **guide** qui retrace les **différentes étapes** d'une démarche projet ayant pour objectif **d'améliorer les relations entre usagers et agents des collectivités**.



Ce guide se veut « pratique ». Aussi, des **outils** et des **fiches pratiques** vous sont proposés en annexe.

Persuadé que « seul nous allons plus vite, mais ensemble nous allons plus loin », le service Psychologue du Travail vous invite à aborder cette démarche de **façon collective et pluridisciplinaire**, et reste disponible pour vous accompagner dans cette action de prévention.

## II. Les définitions

Il est important que les différents acteurs de la prévention soient sensibilisés au vocabulaire de la santé au travail. Ainsi, les définitions ci-dessous permettront à tous de « parler le même langage ».

### 1. La santé et la sécurité au travail

#### a. Définition - Qu'est-ce que la santé ?

*« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».*

*Organisation Mondiale de la Santé (OMS)*

Lorsque l'on parle de santé, nous pensons souvent à la santé physique au détriment de la santé mentale. Toutefois, cette dernière est toute aussi importante dans l'obtention et le maintien d'un état complet de bien-être.

En effet, la santé mentale fait l'objet d'un large éventail d'activités qui relèvent directement ou indirectement du « bien-être », tel qu'il figure dans la définition de la santé établie par l'OMS.

La santé mentale englobe la promotion du bien-être, la prévention des troubles mentaux, le traitement et la réadaptation des personnes atteintes de ces troubles.

#### b. Législation



Dans la Fonction Publique Territoriale comme dans les autres Fonctions Publiques et le secteur privé, des lois visent à protéger et à garantir la santé et la sécurité des agents au sein de leur organisation.

Ces lois vont venir définir les droits et devoirs de l'ensemble des acteurs de la santé et de la sécurité au travail, de l'agent à l'autorité territoriale. Il est donc important d'avoir connaissance de ces lois et de les appliquer au sein de votre collectivité.

La démarche de prévention que vous allez mettre en place va répondre à plusieurs obligations telles que :



**Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires**

*Article 11 - Droit à la protection*

*« Les fonctionnaires et les agents non titulaires ont droit à une protection et le cas échéant à une réparation lorsqu'ils ont fait l'objet, à l'occasion de leurs fonctions, de menaces, d'outrages, de voies de fait, d'injures ou de diffamations.*

*Ils ont droit à une protection, dans certaines circonstances, en cas de poursuites pénales et civiles engagées par un tiers pour faute de service. »*



**Décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la Fonction Publique Territoriale.**

*Article 2-1*

*« Les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité. »*

*Article 5-1*

*« Si un agent a un motif raisonnable de penser que sa situation de travail présente un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé ou s'il constate une défectuosité dans les systèmes de protection, il en avise immédiatement son supérieur hiérarchique.*

*Il peut se retirer d'une telle situation.*

*L'autorité territoriale prend les mesures et donne les instructions nécessaires pour permettre aux agents, en cas de danger grave et imminent, d'arrêter leur activité et de se mettre en sécurité en quittant immédiatement leur lieu de travail.*

*Aucune sanction ne peut être prise, aucune retenue de rémunération ne peut être effectuée à l'encontre d'agents qui se sont retirés d'une situation de travail dont ils avaient un motif raisonnable de penser qu'elle présentait un danger grave et imminent pour leur vie ou pour leur santé. [...]».*



**Circulaire Ministérielle du 25 juillet 2014 - RPS**

La circulaire définit les modalités de mise en œuvre de la prévention des risques psychosociaux dans la Fonction Publique Territoriale suite à l'accord-cadre du 22 octobre 2013.

*« La démarche s'inscrit dans le cadre plus large du développement de la prévention des risques professionnels. Elle intègre l'ensemble des acteurs de la santé et de la sécurité au travail. Sur le fondement d'un diagnostic local des facteurs de RPS, chaque employeur public élabore un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Des propositions d'amélioration sont intégrées dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. »*

Comme tous risques professionnels, il incombe à l'autorité territoriale de les évaluer et de les inclure dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). Pour rappel, le DUERP est à mettre à jour chaque année. L'autorité territoriale a le choix dans les outils utilisés pour réaliser cette évaluation et peut s'appuyer sur les différents acteurs de la Santé et Sécurité au Travail présents au sein de sa collectivité ou partenaires (assistant de prévention, médecin de prévention, CHSCT, etc.) pour mettre en place cette démarche. Toutefois, le CHSCT doit être associé à chaque phase de la démarche de prévention des RPS.

Dans le cadre de la prévention des RPS, la circulaire définit également 4 indicateurs que les collectivités doivent mesurer et suivre :

-  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.

Afin d'accompagner les collectivités et établissements publics dans cette prévention des RPS, les CDG peuvent proposer « un dispositif d'information, d'appui et d'échange, dédié spécifiquement à la prévention des RPS ».

**Le CDG 68 a fait le choix de créer un service Psychologue du travail afin de vous accompagner au mieux sur ces questions.**

### c. Risques professionnels : vers une culture de la prévention



« Un risque professionnel est un risque lié à **l'exercice d'une activité ou d'un métier**. Il peut se traduire par **un accident du travail** ou de **trajet**, d'une **maladie professionnelle** ou par des **risques psychosociaux**.

On le voit, la notion de risque professionnel couvre des réalités diverses qui impactent de différentes manières **la santé et le bien-être des travailleurs** ainsi que **l'efficacité de l'organisation**.

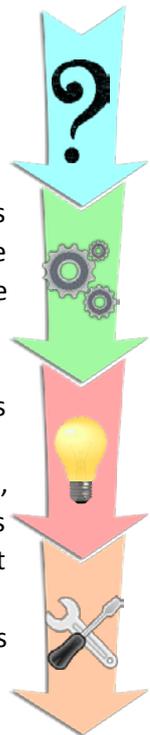
La prévention des risques professionnels recouvre l'ensemble des **actions**, des **dispositifs** et des **stratégies** mises en œuvre ou déployées en vue de **les maîtriser**. Cette maîtrise passe par une fiabilisation accrue des installations et des équipements ainsi que par des actions visant à promouvoir ou à favoriser l'adoption de comportements plus sains ou plus sûrs. [...] ».



(Dongo Rémi Kouabenan, 2016, p.331)

Cette prévention des risques professionnels est régie par **9 principes généraux** énoncé par la Code du travail (articles L. 4121-1 et L. 4121-2) :

- 1- « **Eviter les risques** ;
- 2- **Evaluer les risques** qui ne peuvent être évités ;
- 3- **Combattre les risques** qui ne peuvent pas être évités ;
- 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 de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5- Tenir compte de l'état **d'évolution de la technique** ;
- 6- **Remplacer ce qui est dangereux** par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 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 et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ;
- 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. »



### d. Acteurs

Au sein de la collectivité, nous sommes tous acteurs de la santé et de la sécurité au travail. Chacun, à travers ses missions peut agir et disposer d'un rôle dans la prévention des risques professionnels.

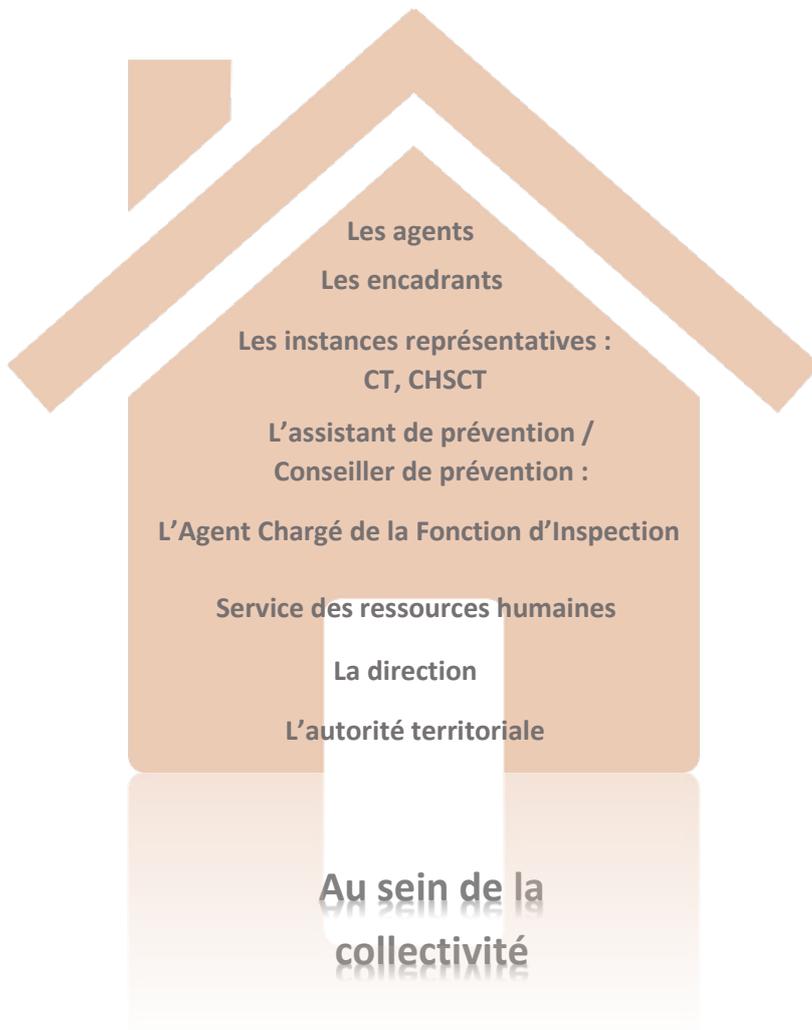
Toutefois, au sein de la collectivité, certains agents peuvent avoir des missions ou des fonctions supplémentaires liées à la prévention de ces risques.

En outre, en dehors de la collectivité, certains organismes apportent un appui à la collectivité dans cette démarche de prévention en proposant des expertises complémentaires.

Aussi, la prévention est possible si l'ensemble des acteurs sont moteurs de la démarche.



**Différents acteurs existent au sein et en dehors de la collectivité :**



Service de médecine préventive



En dehors de la collectivité



## Approfondissons le rôle et les missions de chacun :



**L'autorité territoriale** est chargée de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous son autorité et doit prendre toutes les mesures nécessaires allant en ce sens. Ces mesures comprennent la mise en place :

- des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- des actions d'information et de formation ;
- d'une organisation et de moyens adaptés.



**La direction** : elle conseille l'autorité territoriale dans l'application de la politique de santé et de sécurité au travail. Elle est partie prenante dans la prévention des risques professionnels, notamment en mettant en œuvre et en pilotant les actions.



**Le service des ressources humaines** : il met en œuvre des actions de sensibilisation et de prévention. Il peut être donneur d'alerte, notamment grâce à certains indicateurs tels que l'absentéisme et le turn-over. Il est en charge de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est-à-dire l'anticipation et la planification des besoins futurs en emplois et en compétences de la collectivité. Cette démarche permet donc à la collectivité d'anticiper les mouvements stratégiques la concernant et d'accompagner les changements qui y sont liés. Elle permet également de proposer un plan de formation en adéquation avec les besoins futurs de la collectivité tout en tenant compte des souhaits et compétences actuelles des agents. En ce sens, elle occupe un rôle clé dans la prévention de l'usure professionnelle des agents.



**L'Agent Chargé de la Fonction d'Inspection (ACFI)** : il contrôle les conditions d'application des règles en santé et sécurité au travail et propose à l'autorité territoriale des mesures afin d'améliorer la prévention des risques professionnels. L'ACFI est soit un agent de la collectivité désigné avec son accord par l'autorité territoriale, soit un agent du Centre de Gestion, si la collectivité a signé une convention.



**L'Assistant de Prévention (AP)** : il assiste et conseille l'autorité territoriale dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques. Il met en œuvre des règles de sécurité et d'hygiène au travail, sous la responsabilité de cette dernière, et constitue un niveau de proximité du réseau des agents de prévention. Une lettre de cadrage lui est attribuée afin de définir les moyens mis à sa disposition pour l'exercice de ses missions.



**Le Conseiller de Prévention (CP)** : il exerce des missions analogues à l'Assistant de Prévention, auxquelles se rajoute une mission de coordination entre les Assistants de Prévention. Il doit être institué dès que l'importance des risques professionnels et/ou les effectifs de la collectivité le justifient : ce choix est laissé à l'appréciation de l'autorité territoriale. Il sera alors moins présent sur le terrain que les assistants de prévention.



**Les instances représentatives du Comité Technique / Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CT/CHSCT)** : elles contribuent à la protection de la santé et de la sécurité des agents au travail. Composées de représentants de la collectivité et de représentants du personnel, elles émettent des avis sur les questions qui leur sont soumises. Ils ont un rôle d'alerte, d'aide à la résolution et à l'analyse des situations à risques. Elles ont pour missions d'inciter à la prévention au sein de la collectivité et peuvent proposer leur expertise en cas d'incident.

Au-delà des formations obligatoires, il est essentiel que ces acteurs soient sensibilisés voire formés à la posture en tant qu'acteur de la santé et de la sécurité au travail. La déontologie du membre CHSCT peut être co-définie puis intégrée dans le règlement intérieur du CHSCT.



**Le manager** : il aide à la mise en œuvre effective de la démarche de prévention et veille à son application sur le terrain. Il organise le travail des agents en y intégrant la prévention des risques professionnels.



**Les agents** : ils prennent soin, en fonction de leurs formations et de leurs possibilités, de leur santé et de leur sécurité ainsi que de celle de leurs collègues et, le cas échéant, des usagers. Pour cela, ils appliquent les instructions et consignes de travail qui leur sont données, émettent des suggestions en matière de prévention, signalent les dysfonctionnements rencontrés à leur hiérarchie et disposent d'un droit d'alerte et de retrait lors d'un danger grave et imminent.



**Le service de médecine préventive** : il assure la surveillance médicale des agents des collectivités territoriales (visite médicale d'embauche, visite médicale périodique, surveillance médicale particulière, visite médicale de reprise du travail, à la demande des agents, etc.) et réalise des actions de prévention en milieu professionnel (fiche des risques professionnels, participation aux CHSCT, consultation sur les projets de constructions ou aménagements importants, etc.). Il conseille l'autorité territoriale, les agents et leurs représentants. Il possède également un rôle d'alerte auprès de la collectivité territoriale s'il identifie des problématiques qui pourraient altérer la santé physique ou psychique des agents. Il est également informé de tout accident du travail.



## Le CDG 68

### Service Prévention des risques professionnels

- Aide les collectivités à prévenir, réduire et maîtriser les risques liés aux activités professionnelles ;
- Réalise la mission d'inspection en santé et sécurité au travail en tant qu'ACFI ;
- Collabore avec le CHSCT.

### Service Psychologue du travail

- Accompagne les collectivités dans la prévention des risques psychosociaux ;
- Propose des interventions psychosociales (collectives ou individuelles) ;
- Collabore avec le CHSCT, anime des groupes de travail thématiques.

### Service Protection Sociale

- Accompagne les collectivités territoriales dans **l'insertion et le maintien dans l'emploi** de personnes en situation de handicap ou souffrant de problèmes de santé ;
- Réalise des **études ergonomiques de postes de travail** afin d'adapter le travail à l'agent en adéquation avec ses capacités physiques et cognitives (intégration, reclassement, maintien dans l'emploi) ;
- Assure les **secrétariats** du **Comité médical** et de la **Commission de réforme** ;
- Gère le contrat groupe **d'assurance statutaire** et le contrat de **prévoyance**.

Il est essentiel de sensibiliser vos agents sur le rôle de chaque acteur. Pour ce faire, une fiche récapitulative, reprenant les rôles de chacun en SST est disponible en annexe N°1. Cette fiche, à communiquer aux agents, se veut pédagogique et a pour objectif de clarifier les rôles de chacun.

## 2. Les risques psychosociaux

« Les risques psychosociaux sont des 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 ».

*Rapport du collège scientifique d'expertise sur le suivi statistique des RPS présidé par Michel Gollac.*

Ces risques ont une origine plurifactorielle. Ils proviennent de la rencontre entre un individu et une situation de travail dégradée, résultant de la forte exposition, prolongée ou non, à des facteurs de RPS. L'exposition aux différents facteurs de RPS peut entraîner l'apparition de troubles psychosociaux tels que :

### a. Le stress

Un état de stress survient lorsqu'il y a « **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.*

Le stress constitue un signal d'alarme, une réponse de l'organisme à un événement particulier. Il permet de faire face à une éventuelle menace en trouvant des moyens pour y pallier.

Il y a deux types d'état de stress :

- l'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou à un contexte ponctuel. De manière générale lorsque la situation entraînant du stress prend fin, les symptômes s'arrêtent immédiatement = **phase de résistance**.
- l'état de stress chronique est une réponse de notre organisme à une situation de stress s'inscrivant dans la durée à laquelle l'agent n'a aucun contrôle. Ce type de situation s'avère être néfaste pour la santé physique et mentale de l'individu = **phase d'épuisement**.

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient « lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».



## **b. Les violences internes**

Les violences internes sont des violences exercées au sein de la collectivité. L'agresseur comme la victime sont des personnes de la collectivité. L'agresseur peut être un supérieur, un élu, un collègue.

Les violences internes correspondent non seulement à des situations de harcèlement moral ou sexuel mais également à des situations de conflits exacerbés entre collègues, équipes de travail, etc.

Cependant, le **harcèlement moral** ainsi que le **harcèlement sexuel** sont tous les deux des types de violences internes reconnues et punies par la loi.

**Harcèlement moral :** « Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende » (Code pénal - Article 222-33-2).

**Harcèlement sexuel :** « I. - Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

II. - Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

III. - Les faits mentionnés aux I et II sont punis de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Ces peines sont portées à trois ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende lorsque les faits sont commis :

1° Par une personne qui abuse de l'autorité que lui confèrent ses fonctions ;

2° Sur un mineur de quinze ans ;

3° Sur une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de leur auteur ;

4° Sur une personne dont la particulière vulnérabilité ou dépendance résultant de la précarité de sa situation économique ou sociale est apparente ou connue de leur auteur ;

5° Par plusieurs personnes agissant en qualité d'auteur ou de complice ».

*Code pénal - Article 222-33*

Le **harcèlement sexuel et les agissements sexistes** sont aujourd'hui pris en compte dans la réglementation de la Fonction Publique. Une [circulaire ministérielle](#) en date du 9 mars 2018, **relative à la lutte contre les violences sexuelles et sexistes dans la Fonction Publique**, vient préciser le rôle des employeurs publics dans la prévention de ces risques.



Le **harcèlement moral** est également reconnu dans les droits et obligations des fonctionnaires :

« Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la rémunération, la formation, l'évaluation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

- 1° Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;
- 2° Le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;
- 3° Ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou ayant enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus. »

*Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors. - Article 6 quinquès*



Attention cependant à ne pas assimiler tout conflit interne, tout désaccord non réglé dans le travail à du harcèlement. De plus, le harcèlement étant défini par la loi, seul un juge peut caractériser s'il y a harcèlement ou non. Sans avis d'un juge, on ne peut donc se déclarer comme harcelé, préférez le terme tel que : acte de présumé harcèlement.



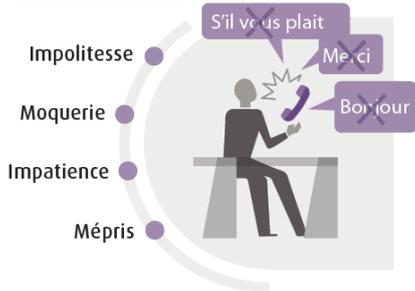
Afin de prévenir ces types de violences, le **service Psychologue du travail a créé un guide** reprenant les circulaires et actions pouvant être mises en œuvre pour prévenir les faits de harcèlement et améliorer le bien vivre ensemble.

### c. Les violences externes

Les violences externes sont des violences exercées par un usager à l'encontre d'un agent ou de la collectivité. Ici l'agresseur est toujours un usager ou un partenaire extérieur à la collectivité (ex. : associations, fournisseurs, etc.) et la victime un agent ou la collectivité. L'agent peut être la victime directe des violences externes (ex : insulte, coups, etc.) ou indirecte (ex. : graffitis, dégradation des locaux, etc.).

L'INRS classe les violences externes en **4 catégories** :

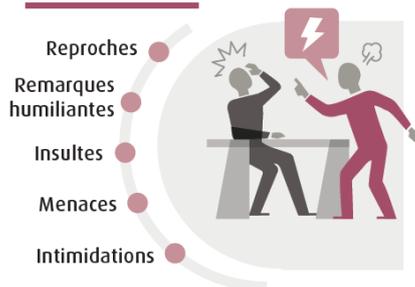
#### **INCIVILITÉS**



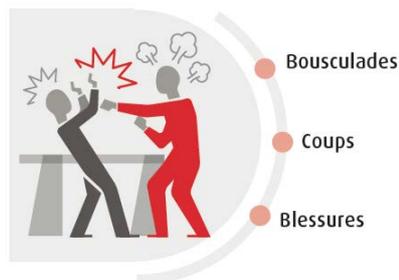
#### **VANDALISME**



#### **AGRESSIONS VERBALES**



#### **AGRESSIONS PHYSIQUES**



*INRS- Violences externes au travail*

Toutefois, bien que l'INRS ait choisi de catégoriser les incidents de violences externes, dans la réalité, les évènements ne sont pas aussi figés. En effet, il peut être difficile de déterminer la limite entre certaines catégories. Certains incidents peuvent être jugés comme appartenant à plusieurs dimensions.

### 3. Focus sur les impacts des violences externes

#### a. Sur l'agent

##### Impacts sur la santé physique



Les violences externes peuvent avoir des conséquences sur la santé physique d'un individu. En effet, lors d'agression physique, l'agent victime peut présenter des atteintes physiques qui peuvent aller jusqu'à l'arrêt de travail. Il est possible que les impacts physiques s'accompagnent d'impacts psychologiques.

##### Impacts sur la santé psychique

Les impacts sur la santé psychique peuvent découler de l'ensemble des types de violences externes (incivilité, actes de vandalisme, agression verbale, agression physique). Ils sont moins visibles que les impacts sur la santé physique du fait de leur nature mais peuvent être plus fréquents. Contrairement aux impacts sur la santé physique, les impacts sur la santé psychique seront variables d'un individu à un autre (ex. : selon l'expérience, la personnalité de l'individu) et pour un même individu, variable d'un moment à un autre (à certains moments de notre vie nous pouvons être plus sensibles).



**Les incivilités et les agressions verbales** peuvent avoir un retentissement sur l'estime de soi (« *Est-ce que je suis compétent ?* ») et le sens au travail de l'agent (« *Pourquoi je fais ce travail ?* »). En effet, lors de ces incidents, les usagers peuvent véhiculer une image dégradée des compétences et du travail des agents. Ces actes peuvent avoir pour conséquences une fragilisation personnelle et une déstabilisation professionnelle.

**Les actes de vandalisme** peuvent également être vécus comme un signe d'irrespect et de non considération de la contribution du travail des agents. Les agents peuvent alors se démotiver et se désengager de leurs actions puisqu'ils ont l'impression que celles-ci ne sont pas reconnues.

De plus, l'incident ou la répétition d'incidents de violences externes va pouvoir générer du stress chez l'agent. Ce stress, comme évoqué précédemment, a un rôle d'adaptation. Il va permettre à l'agent d'agir pendant et après ces agressions. Cependant, ce stress peut perdurer en dehors des incidents. Les agents peuvent devenir anxieux à l'idée d'être à nouveau agressés.

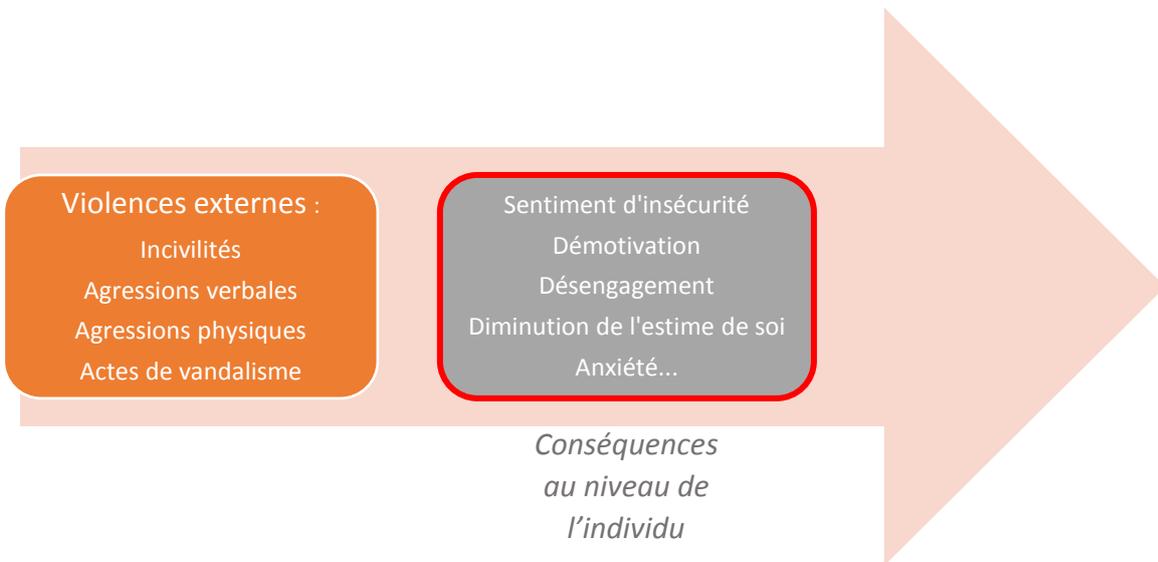
En effet, selon le type d'incidents, sa fréquence, et/ou si l'individu n'est pas accompagné après l'incident, le stress peut perdurer dans le temps et engendrer d'autres symptômes. C'est ce qu'on appelle l'état de stress post-traumatique (ESPT). Ainsi, l'état de stress post-traumatique peut être à l'origine d'autres troubles associés :

**Trouble psychologique** : troubles de l'humeur (ex. : irritabilité), dépression chronique, consommation de médicaments, d'alcool ou de drogues ...

**Trouble physique** : trouble du sommeil, trouble digestif, trouble alimentaire, trouble cardiovasculaire ...

**Trouble comportemental** : attitudes compulsives, démotivation, difficultés de concentration ...





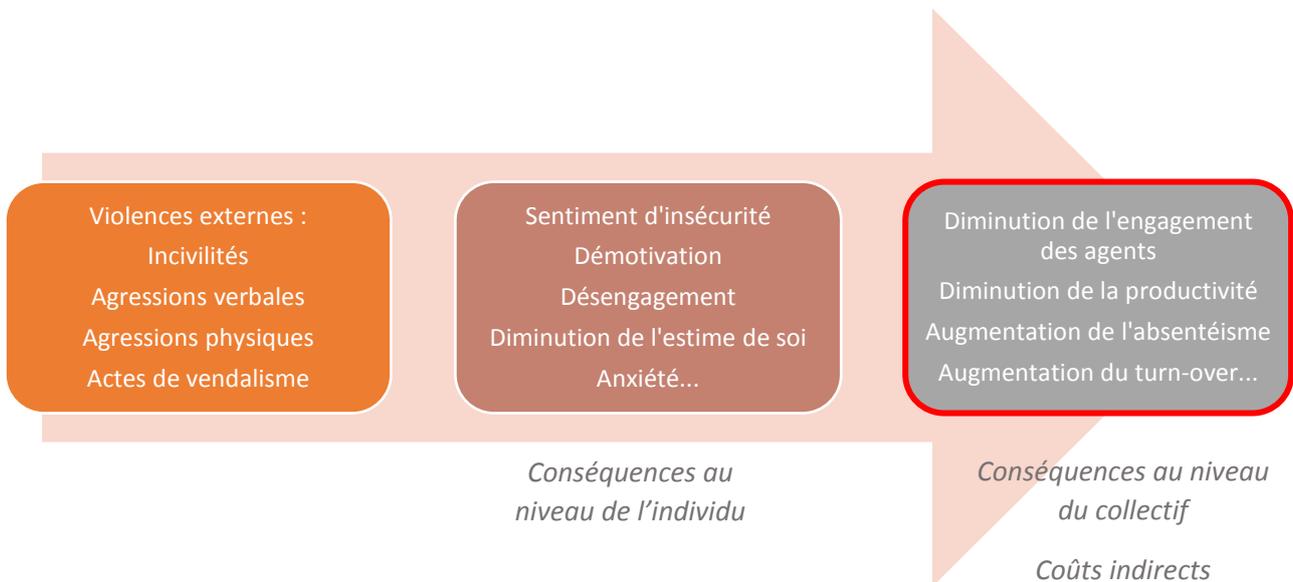
**b. Sur le collectif** 

Les violences externes peuvent être à l'origine de coûts directs pour la collectivité :

- les actes de vandalisme qui peuvent engendrer des frais, afin de réparer ce qui a pu être endommagé (ex. : rachat de matériel, effacement des graffitis, etc.) ;
- les violences physiques qui peuvent entraîner des arrêts maladies.



Cependant, ce sont les coûts indirects, les moins visibles, qui seront généralement les plus impactants.



Ici, contrairement aux coûts directs, tous les types de violences externes peuvent être la cause des conséquences exposées ci-dessus. De plus, la plupart de ces conséquences pour la collectivité est directement en lien avec la santé psychique de l'agent.

### c. Sur l'image de la collectivité



Les violences externes peuvent avoir des conséquences sur l'image de la collectivité.

En effet, des faits de violences externes non pris en considération par la collectivité peuvent véhiculer une image d'insécurité et d'incapacité à protéger ses agents.

Or, la collectivité étant une structure représentative de l'État, elle doit être exemplaire pour les usagers. Aussi, les agents et usagers peuvent attendre de la collectivité qu'elle veille à leur sécurité.

Par ailleurs, ne pas agir sur les incidents de violences externes, peut avoir comme effets de banaliser et d'inciter la réalisation de ces actes au sein des locaux de la commune et, de manière plus large, au sein de la collectivité (voir la théorie de la vitre brisée ci-dessous).

La non-action peut également avoir pour conséquence une escalade de violence, d'où la nécessité d'agir sur les incivilités afin qu'elles ne puissent être à l'origine de types de violences externes plus graves.

## Théorie de la vitre brisée ou cassée

**Expérience :** En 1969, à New-York, Philip Zimbardo psychologue de l'université de Stanford abandonna deux voitures, dans deux quartiers distincts. Le premier quartier était celui du Bronx, (quartier défavorisé) et le second quartier était celui de Palo Alto (un quartier favorisé). La voiture déposée dans le quartier du Bronx fut rapidement vandalisée, alors que la voiture déposée dans le quartier de Palo Alto resta intacte. Au bout d'une semaine, le chercheur vandalisa la voiture de Palo-Alto, s'en suivit de nombreux actes de vandalisme réalisés par les passants.

### Auteurs :

Philip Zimbardo (1969)  
James Wilson (1982)  
George Kelling (1982)



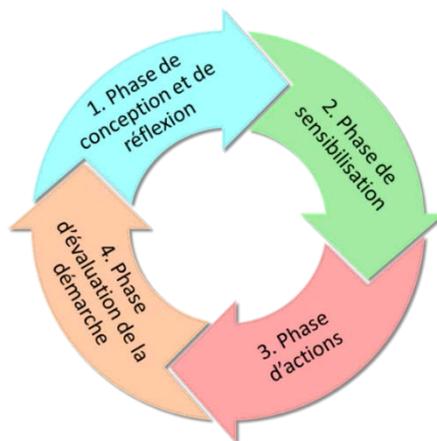
**Ce que la théorie dit :** Par cette expérience, Philip Zimbardo et plus tard James Wilson et George Kelling dans leur ouvrage « *broken windows* » ont voulu montrer, en utilisant l'image de la vitre, que si une vitre est brisée et non remplacée, alors les autres vitres risquent d'être brisées à leur tour, autrement dit **l'absence de réaction entraîne l'émergence de comportements allant dans le même sens.**

### III. Mettre en place une démarche de prévention des violences externes

Cette partie, le cœur de ce guide, a pour objectif de vous accompagner dans la **mise en place d'une réelle démarche de prévention des violences externes**. Comme toute gestion de projet, elle se présente sous la forme de **plusieurs étapes** à mettre en œuvre. Chaque étape est importante et a une chronologie qui lui est propre.

Nous avons souhaité que cette démarche suive un **processus d'amélioration continue**. Cela se traduit par un cercle vertueux, c'est-à-dire que le projet perdure dans le temps afin qu'il puisse être continuellement amélioré et être adapté aux besoins du terrain.

La démarche se présente comme ci-dessous :



La suite de cette partie va approfondir ces différentes étapes, en mettant à votre disposition des outils et de la méthodologie pour la mise en œuvre des actions.

#### 1. Phase de réflexion et de conception

##### a. Comité de pilotage – Définir les acteurs et leurs places

Cette démarche ne peut être développée sans Comité de pilotage (COFIL). En effet, ce dernier aura pour objectif d'impulser, d'orienter et de faire vivre ce projet. Le COFIL est garant de la réussite de la démarche.

Focus sur les différents points du COFIL :



##### Quel(s) rôle(s) ?

Le rôle du comité de pilotage (COFIL) sera de **développer et d'accompagner** la démarche de prévention des violences externes au travers des différentes étapes. Le COFIL permet un **espace de concertation** et de **collaboration** entre différents experts afin de définir et de mettre en place la démarche de la manière la plus efficiente.

Il pourra s'appuyer sur ce guide pour mettre en place leur propre démarche de prévention, de la phase de conception à la phase d'actions.

Cependant, **chaque collectivité étant différente**, ses membres seront en charge **d'adapter les outils et étapes à leur organisation et problématiques**.

Des groupes de travail thématiques en complément peuvent être envisagés en fonction des problématiques identifiées.

## Les étapes de création du comité de pilotage :

1. Désignation du chef de projet et de l'équipe
2. Définition des moyens
3. Définition / suivi des grandes étapes et échéances associées
4. Faire vivre le projet : Atteindre les objectifs fixés tout en s'adaptant aux obstacles rencontrés.

### 1. Désignation de l'équipe - Qui inviter dans le comité de pilotage ?

L'ensemble des membres viennent dans ce COPIL avec leurs compétences et leur expertise. Les agents seront là pour « **fabriquer ensemble** » une démarche de prévention. Aussi, un **groupe pluridisciplinaire, ayant des profils variés**, est essentiel.

Ces éléments sont utiles à la création du projet. Cette diversité est riche et permettra d'envisager des solutions/des actions qui n'auraient pas pu être trouvées de façon individuelle.

Aussi, ce COPIL ne doit **pas être soumis à une hiérarchie figée**. Dans le groupe, tout le monde est « sachant », la **parole de chacun doit avoir le même poids** dans la création et la mise en œuvre de la démarche.

Les expériences et points de vue divergents pourront aboutir à des points d'accroche au sein du groupe. **Ces débats d'idées sont essentiels à la création d'une démarche de qualité.**

Le **nombre d'acteurs** doit également être **limité**. Pour qu'un groupe fonctionne et soit efficace, il est préconisé d'avoir **au maximum 10 personnes**.

Le comité de pilotage doit être représentatif et diversifié. Il est utile d'avoir différentes qualités dans ce groupe, notamment :

- la prise de recul ;
- l'imagination ;
- l'esprit d'équipe ;
- le sens de l'humain ;
- le pragmatisme ;
- l'indépendance ;
- le courage ;
- la bienveillance ;
- l'enthousiasme ;
- la curiosité ;
- etc.

Il est difficile de rencontrer une personne possédant l'ensemble de ces qualités. Toutes ces qualités ne peuvent être retrouvées au sein d'un individu. Aussi, le COPIL doit être ouvert dès le départ à un public varié qui permettra de trouver des solutions alternatives de façon efficace.

Pour que la mise en place de la démarche soit la plus efficace, il est important que les différents acteurs de la Santé et Sécurité (cf. fiche acteurs SST) au travail soit présents, et cela, pour plusieurs raisons :

- Chaque membre au sein du comité de pilotage apporte son expertise. La présence de différents acteurs de la santé et sécurité au travail (SST) permettra donc une réflexion riche et adaptée à la réalité du terrain. Chaque membre pourra faire part de son expertise et de ses besoins dans cette prévention par rapport à son rôle d'acteur.



- La prévention des violences externes va entraîner des questionnements organisationnels (ex. : définition d'une procédure de signalement des violences externes) qui vont nécessiter différents acteurs. L'implication de ces personnes en amont permettra une large validation et un soutien de la démarche.

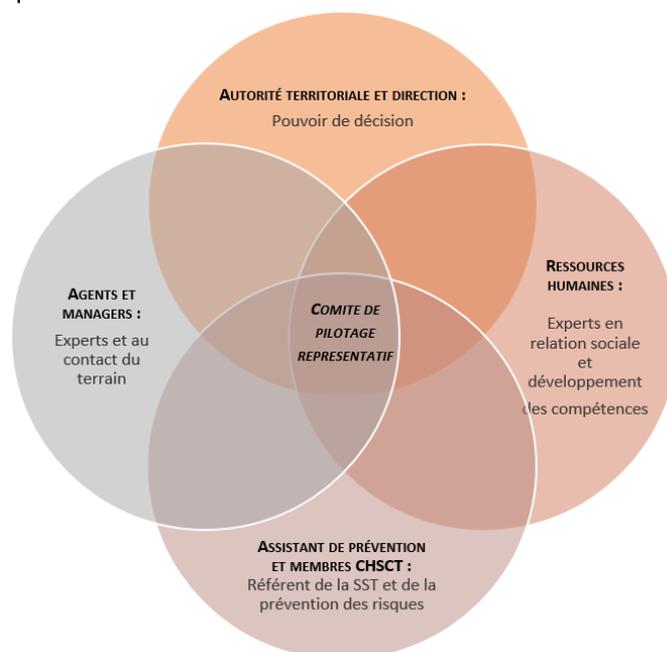


- Impliquer une diversité d'acteurs pourra permettre à chaque agent, quelle que soit sa fonction au sein de la collectivité, d'être représenté dans ce groupe. Cela facilitera la mise en place de la démarche au sein de la collectivité car les agents se sentiront écoutés et impliqués.

Il est également important que les différents services de votre collectivité puissent être représentés au sein du comité de pilotage, pour les mêmes raisons que citées précédemment :

- Apport de l'expertise de chaque service ;
- Représentation de tous les services.

**Chaque acteur va être important et va pouvoir apporter des éléments essentiels et complémentaires dans une démarche globale de prévention des violences externes.**



Le COPIL n'est **pas à apparenter à un espace de revendication**. Ce groupe de travail doit permettre de faire avancer les projets. Aussi, chaque membre doit être prêt à accueillir la parole et le point de vue de l'autre.

Pour vous accompagner dans la définition des acteurs, le CNFPT vous propose une fiche pour identifier les parties prenantes (cf. Annexe n°2).

Le direction interministérielle pour la transformation publique (DITP), à travers le site <http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/boite-a-outils/>, vous propose également un **outil** qui permet d'identifier les acteurs.

## 2. Définition des moyens et responsabilités de chacun

Pour que le groupe fonctionne et que chaque acteur s'implique dans le projet, il est important que **chacun se sente en sécurité et en confiance**. Pour cela, des **règles de vie** du COPIL peuvent être **co-définies** par les membres (non jugement, bienveillance, acceptation de l'avis de l'autre, etc.).

Pour ce faire, une **charte d'engagement** peut être créée. Celle-ci crédibilise le groupe de travail et rassure ses membres et ses interlocuteurs. Elle devient un outil de cohésion pour les membres du COPIL. La charte peut comprendre les éléments suivants :

- **Rigueur** : les membres du COPIL s'engagent à réaliser leur travail avec sérieux et rigueur ;

- **Responsabilité et transparence** : les consignes et les méthodologies définies avec le groupe devront être appliquées et respectées. Ce cadre devra être communiqué aux agents rencontrés lors de cette démarche ;
- **Confidentialité** : les membres du COPIL s'engagent à ne pas divulguer à des tiers les propos et les situations individuelles évoquées ;
- **Respect** : les membres du COPIL s'engagent à écouter et accepter les points de vue et les ressentis des agents sans porter de jugement ;
- **Assiduité et intégrité** : les membres du COPIL s'engagent à participer pleinement et activement à chaque séance de travail. Ils s'engagent également à transmettre leur contribution en temps et en heure en fonction des missions qui leurs ont été assignées et de leurs compétences respectives. Ils s'engagent à ne rien transmettre individuellement de l'avancement des travaux sans l'accord concerté de l'ensemble des membres du groupe.

Le **rôle et les missions de chacun** doivent être clairement définis. Chacun doit connaître ce qui est attendu de lui en termes d'investissement, de participation et de rendus.

**Une personne doit être nommer en tant que chef de projet. Il :**

- sera l'animateur du groupe ;
- sera l'interlocuteur privilégié des différents acteurs ;
- s'assurera de la mise en œuvre des décisions ;
- assurera la logistique et la coordination de la démarche.

Il est également important de **définir l'organisation des heures de délégation** pour les membres CHSCT présent dans le groupe.

### **3. Définition des grandes étapes et échéances associées**

Les grandes étapes de la démarche sont présentées dans le guide, vous pouvez les suivre ou les modifier pour que la procédure soit la plus adaptée à votre collectivité et à ses besoins.

Une fois les étapes définies, il faudra établir des échéances pour chacune d'entre elles. Cela vous permettra d'avoir un calendrier de la démarche.

La fréquence des rencontres sera à définir selon le calendrier de la démarche établie.

### **4. Faire vivre le projet : Atteindre les objectifs fixés tout en s'adaptant aux obstacles rencontrés.**

Les enjeux de cette démarche doivent être définis collectivement et partagés par le groupe et par le porteur du projet. Ces enjeux seront des clés pour obtenir une adhésion plus globale du personnel.

Ils permettront également de définir une stratégie globale (Outil Comment Faire – [Elaborer une stratégie](#)) pour la collectivité sur cette thématique.

Le cadrage du projet dès le départ et la fixation d'objectifs sont des étapes clés pour la réussite d'un projet. Pour formuler des objectifs et leurs paramètres, vous pouvez utiliser [l'outil « Formuler un objectif »](#) disponible sur le site <http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/boite-a-outils/>.

Afin que le projet puisse vivre et atteindre ses objectifs à terme, il est important que le COPIL puisse se réunir régulièrement.

Les rencontres périodiques et régulières permettront de valider chaque étape réalisée et de faire un point sur celles en cours.

De plus, les obstacles rencontrés ne pouvant pas toujours être prévus en amont, ces points permettront également d'adapter la démarche aux difficultés et freins éventuels en élaborant des solutions ou en redéfinissant les objectifs. Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, des indicateurs doivent être définis (Outil Comment Faire – [Définir des indicateurs](#)).

### ***b. Phase de communication – Etablir un plan de communication***



La **communication interne** est essentielle pour **assurer la réussite d'une démarche** de prévention et donner une légitimité aux membres du COPIL.

#### ***Les différents publics/groupes cibles :***

- Les instances représentatives du personnel CT-CHSCT ;
- Les acteurs « experts » de la collectivité ;
- Les responsables de services ;
- Les agents.

La communication **doit être adaptée aux groupes cibles** : le message correspondra aux besoins et enjeux de chaque public, mais également en fonction du poids que le COPIL veut leur donner dans la démarche.

Par ailleurs, **différents interlocuteurs pourront intervenir auprès de ces groupes cibles**. Par exemple, concernant le groupe cible « agents », la direction peut communiquer les enjeux de la démarche et tenter de mobiliser l'ensemble des agents. Le responsable de service, en collaboration avec le chef de projet, donneront les informations pratico-pratiques sur le déroulé de la démarche, rappelleront les objectifs et chercheront à identifier les réticences et les freins à cette démarche.

#### ***Comment construire un plan de communication pour lancer la démarche ?***

Pour chaque étape de la démarche, il est **important d'identifier quelle communication doit être réalisée auprès des différents acteurs**.

La communication interne **ne se limite pas à lancer la démarche**, elle doit être **conduite tout au long** de la démarche.

Aussi, pour chaque étape de ce guide, différentes étapes de communication doivent être réalisées :

ETAPES	POURQUOI ?	LES QUESTIONS À SE POSER ?
<b>Définir les objectifs de la communication</b>	Pour éviter de perdre du sens sur le message à faire passer	Quels buts nous souhaitons atteindre ? - Faire passer le message, - Débloquent des résistances, - Faire adhérer, - Etc ?
<b>Repérer les ressources et les contraintes</b>	Pour construire un cadre de la démarche de communication	Quel est le budget dont nous disposons ? Combien de temps pouvons-nous y consacrer ? Sur l'aide de qui pouvons-nous compter ? Quels sont les moyens et supports disponibles ? Quelles sont les éventuelles contraintes ?
<b>Analyser les « groupes cibles »</b>	Pour identifier précisément les acteurs à informer, sensibiliser et/ou mobiliser	Combien y a-t-il de « groupes cibles » (ex. Agents, managers, élus, différents métiers, etc.) ? Qu'attendons-nous d'eux ? Quelles sont leurs principaux besoins et réticences ?
<b>Construire les messages à transmettre</b>	Pour avoir un message adapté au groupe et à l'objectif à atteindre	Quel est le contenu de la communication en fonction des groupes ? Le message peut-il être compris/entendu par le groupe ? Le message correspond-il aux objectifs du COFIL ? Les différents messages sont-ils cohérents entre eux ? Quel est le meilleur support au regard du groupe et du message à faire passer ?
<b>Planifier et organiser la communication</b>	Pour construire le plan de communication	A quel moment est-il nécessaire de communiquer ? Quel est le contenu de l'action de communication ? Quelle méthode de communication devons-nous utiliser ? Qui doit transmettre le message ? Combien de fois cette action sera répétée ? Quel matériel sera nécessaire ? Qui réalise l'action de communication ? Auprès de quel public ?

**Il existe différents types de supports de communication :**

- Les **réunions (équipe, encadrement, briefing, etc.)** : le but est de convaincre pour faire passer des messages complexes. Cela nécessite de maîtriser les techniques d'animation.
- Les **événements (réunion du personnel, Journée thématique, etc.)** : ce type de communication permet de lancer un projet de manière officielle à travers un message simple. Le message doit être clair, adapté à la cible. Le message doit s'intégrer dans l'évènement organisé.
- Les **écrits (journal du personnel, lettres d'informations, notes de services, etc.)** : l'objectif des écrits est d'informer le public cible pour que chacun ait connaissance de la démarche. Il est important de s'assurer que les documents soient bien diffusés jusqu'au public cible.
- **L'affichage (panneaux réglementaires, affiches sur la démarche, etc.)** : le but est de transmettre des informations clés et très simples afin que chacun ait connaissance de la démarche. Cet affichage doit être accessible et consulté par les acteurs de la démarche.



**Le choix du support à son importance.** Il est à définir en fonction du message que l'on veut faire passer ainsi que de l'accès au support par les différents acteurs. Par exemple, pour une information à l'ensemble du personnel, il faudra éviter d'envoyer un courriel, car tout le monde n'y a pas accès.

**c. Faire exister les RPS – Focus sur les violences externes**

La circulaire Ministérielle du 25 juillet 2014 - RPS définit 4 indicateurs que les collectivités doivent mesurer et suivre :

- ⚖ 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.

Ces indicateurs sont une source de donnée intéressante afin de faire exister les RPS au sein des collectivités. Toutefois, les informations collectées sont souvent assez limitatives pour être représentatives de ces risques, notamment pour les violences externes. En effet, l'indicateur se rapportant aux violences externes s'intéresse au taux de violences sur agents en mesurant les agressions physiques. Or, les agressions physiques ne sont qu'une partie des violences externes.

Pour agir sur les violences externes, il est important de **faire un état des lieux** de ce risque dans votre collectivité, et cela, pour plusieurs raisons :



- **Recenser** les violences externes et savoir de quoi on parle dans votre collectivité. Est-ce que ça touche tous les services ? Est-ce quelque chose de fréquent ? Quel(s) type(s) de violences externes est/sont le plus répandu(s) dans votre collectivité ?
- **Légitimer** la démarche de prévention auprès de la direction et des élus. En recensant le problème, on le fait exister et on lui donne force quantitative.
- **Adapter** la démarche de prévention. La démarche est à adapter selon la collectivité, mais également selon le risque. Ex. : Si un seul service se dit victime de violence externe, le déploiement de la démarche ne sera pas le même que si tous les services s'en disent victimes.





Pour réaliser cet état des lieux des violences externes dans votre collectivité, nous vous proposons d'utiliser un questionnaire de recensement des violences externes que nous avons adapté à la Fonction Publique Territoriale (cf. Annexe n°3 – Questionnaire de recensement).

### Description du questionnaire :



**Nom :** « L'utilisateur et vous aujourd'hui ? »

**But :** Recenser les violences externes

**Durée de passation :** 5 à 10 minutes

**Nombre de questions :** une 20<sup>aines</sup> de questions

**Type de passation :** Anonyme



### Comment exploiter les données contenues dans le questionnaire ?



Afin de vous faciliter l'analyse statistique du questionnaire, un fichier Excel pourra être mis à votre disposition par le service Psychologue du travail.

Ce fichier Excel, après renseignements des questionnaires, vous permettra d'exploiter les résultats et d'en sortir les services les plus touchés ainsi que les formes de violences les plus courantes dans votre collectivité (incivilités, agressions verbales, etc.).

Pour vous aider dans l'utilisation et l'exploitation du fichier, une fiche pratique a été créée et sera transmise avec le fichier Excel.

#### d. Création des procédures de signalement

##### *Pourquoi est-il important de définir une fiche et une procédure de signalement des violences externes ?*

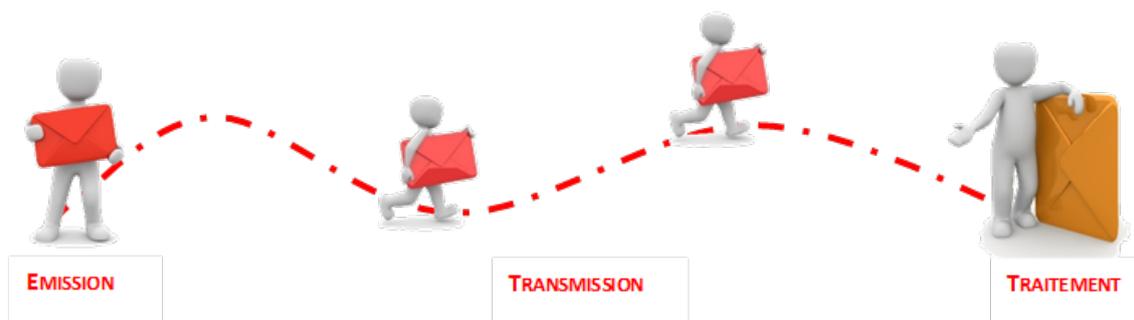
Pour agir sur les violences externes, il est important que les agents le signalent lorsqu'ils sont victimes d'un incident de ce type. Ce signalement permet d'analyser l'évènement, d'en faire ressortir les causes probables à son origine, et de pouvoir mettre en place des pistes d'amélioration afin qu'un incident de ce type ne se reproduise plus à l'avenir.

Pour pouvoir signaler un incident de violence externe, l'existence d'une fiche de signalement de violence externe ainsi qu'une procédure définie sont essentielles. La procédure permettra d'élaborer la place et les missions de chaque acteur, ce qui permettra un traitement efficace du signalement.

La fiche de signalement permet une remontée rapide d'informations concernant un incident de violence externe afin qu'il puisse être traité le plus efficacement possible (analyse de l'incident avec l'agent, éventuelles suites données par l'autorité territoriale envers l'agresseur).

##### *Quelles questions se poser pour définir la procédure de signalement ?*

La procédure de signalement va permettre de mettre en lumière les différents acteurs et leur(s) rôle(s) dans l'émission, la transmission et le traitement de la fiche de signalement. Elle doit permettre à chaque agent qui la lira de savoir rapidement « qui fait quoi » et « quand ». Il sera également important de définir dans cette procédure quel(s) type(s) de violences externes pourront faire l'objet d'un signalement et quel soutien l'autorité territoriale est prête à accorder aux agents victimes.



Pour vous guider dans les principales questions à se poser afin de construire une procédure de signalement, nous vous proposons de remplir la fiche « **Procédure de signalement : Quelles questions se poser ?** » disponible en Annexe n° 4.

##### *Quelles questions se poser pour définir une fiche de signalement ?*



La fiche de signalement va permettre à la personne ressource de collecter un certain nombre d'informations lors de chaque incident de violence externe avant qu'il ne soit approfondi et analysé avec l'agent.

Le travail ici, est de réfléchir aux besoins essentiels en termes d'informations dont la personne ressource nécessitera pour traiter, dans un premier temps, ce signalement ou réaliser des indicateurs par la suite. Pour faire le point sur ces besoins nous vous proposons de remplir le document « **Fiche de signalement : Quels besoins dans ma collectivité ?** » disponible en Annexe n° 5.



La fiche de signalement d'un incident de violence externe ne remplace pas la fiche de déclaration d'accident, si l'incident est reconnu comme un accident, ces deux fiches doivent être renseignées parallèlement.

## 2. Phase de sensibilisation

Dans toute démarche, la communication aux agents et à l'autorité territoriale est un point essentiel afin **qu'ensemble**, ils puissent **se saisir du projet** et **être acteurs** dans les actions qui seront proposées par la suite.

La sensibilisation fait partie du **plan de communication** et va vous permettre d'informer ces personnes sur le déploiement de **la démarche** dans votre collectivité. Elle prendra la forme d'une **réunion** où agents, managers et élus seront rencontrés de **manière séparée**. En effet, dans leurs pratiques, **ces acteurs n'auront pas besoin des mêmes éléments d'information**.



Lors de cette sensibilisation, il est important de développer **certains points clés**. Nous vous proposons un plan avec **différentes thématiques** essentielles à développer lors de cette réunion avec les différents publics (agents, managers, élus). Ces éléments peuvent être **modifiés et complétés afin qu'ils correspondent à votre démarche**.

La sensibilisation s'adresse à trois publics différents ayant besoin d'informations similaires et également de précisions sur leur rôle respectif.

**Pour une lecture facilitée**, cette phase de sensibilisation vous sera présentée sous forme de sommaire. Dans chaque partie, il sera précisé quel public est concerné : **Agent (A)**, **Manager (B)** et **Elu (E)**.

Seuls les points inédits (non présentés dans les parties précédentes du guide) seront développés ici (surlignés bleu), les autres seront référencés aux parties concernées.



Un **diaporama pour la sensibilisation de chaque acteur** (agents, managers et élus) pourra vous être communiqué via le service Psychologue du travail du CDG 68. Celui-ci contient les différents points présentés ci-dessous et devra être adapté à la démarche réalisée dans votre structure. Par ailleurs, des fiches récapitulatives des sensibilisations, à transmettre après celles-ci, sont disponible en Annexes N° 6,7 et 8.

### a. Présentation du plan des actions de sensibilisation en interne

#### 1. Introduction (A), (M) et (E)

Dans cette première partie introductive, il est essentiel d'expliquer aux agents le « *pourquoi de cette démarche* » :

- Quel a été le moteur/l'élément déclencheur dans la collectivité ?
- Pourquoi la collectivité s'intéresse à la santé et à la sécurité des agents ?
- Pourquoi est-il important pour la collectivité d'avoir des agents qui se sentent bien au travail ?

Avant toute phase de sensibilisation, ces différentes questions devront être évoquées avec le COPIL et les élus pour que tous soient porteurs du même message (cf. III. 1. B. Phase de communication).

## 2. Partie définition

- a. Santé et sécurité au travail (A), (M) et (E)
  - i. Définition de la santé et de la sécurité
  - ii. Législation : les droits et devoirs des agents en lien avec la santé et la sécurité au travail
  - iii. Acteurs : les différents acteurs de la santé et la sécurité au travail, qui fait quoi dans la collectivité ?
  - iv. Risques professionnels : qu'est-ce qu'un risque ?

L'ensemble des éléments nécessaires à cette section est disponible au sein de ce guide dans la partie « *Les définitions – La santé et sécurité au travail* » (cf. II.1.).

- b. Les risques psychosociaux (A), (M) et (E)
  - i. Stress : définition
  - ii. Violence interne : définition
  - iii. Violence externe : définition

L'ensemble des éléments nécessaires à cette section est disponible au sein de ce guide dans la partie « *Les définitions – Les risques psychosociaux* » (cf. II.2.).

- c. Conséquences des violences externes
  - i. Sur l'agent (A), (M) et (E)
  - ii. Sur le collectif (M) et (E)
  - iii. Sur l'image de la collectivité (E)

L'ensemble des éléments nécessaire à cette section sont disponible au sein de ce guide dans la partie « *Les définitions – Focus sur les impacts des violences externes* » (cf. II.3.).

## 3. La démarche dans votre collectivité

- a. Contextualisation de la sensibilisation au sein de la démarche (A), (M) et (E)
- b. Présentation des membres du comité de pilotage (A), (M) et (E)
- c. Présentation des résultats du recensement des violences externes dans la collectivité (A), (M) et (E)
- d. Présentation de la procédure de signalement (A), (M) et (E)
  - i. Fiche d'incident
  - ii. Acteurs clés
  - iii. Analyse de l'incident
  - iv. Engagement de l'autorité territoriale

Cette section est **propre à la mise en œuvre de la démarche** dans votre collectivité. Les éléments présentés seront donc dépendants de celle-ci. Aussi, vous présenterez l'ensemble des points **définis par votre COPIL**.

#### 4. Que faire pendant et après une agression ?

##### a. Pendant un incident

##### i. En tant qu'agent (A)

###### Selon la gravité :



Bien que difficile, la maîtrise de ses émotions permet, dans des incidents de violences externes mineurs, d'éviter une escalade de violence de la part de l'utilisateur.

À cet effet, la communication non violente peut être utilisée.

Le fait de changer d'interlocuteur peut apaiser une situation de violence externe. En effet, le changement d'interlocuteur permet à l'agent d'aider à maîtriser ses émotions et à l'utilisateur de reformuler sa demande.



L'intervention du supérieur permet d'apporter à l'agent du soutien et de changer d'interlocuteur pour l'utilisateur. Face à un responsable, l'utilisateur peut se montrer moins agressif et se sentir davantage considéré.

Par la suite, le manager pourra accompagner son agent dans la remontée d'incidents et le soutenir si besoin.



Si l'agent se sent en danger, il peut utiliser son droit de retrait.

##### ii. En tant que manager (M)

1

Le manager peut **intervenir et échanger** avec l'utilisateur dans le but de pacifier la situation. Le fait de changer d'interlocuteur, et qui plus est par un supérieur hiérarchique, peut avoir un effet positif sur le comportement de l'utilisateur. En effet, celui-ci peut se sentir davantage écouté, considéré et s'apaiser. L'agent, quant à lui, pourra se sentir soutenu et en sécurité.

2

La sécurité des agents doit être une des priorités des managers. En ce sens, si le manager juge qu'un utilisateur va trop loin dans ses propos ou dans ses actes, il doit **stopper l'échange** entre l'agent et l'utilisateur. Pour cela, il peut rappeler les règles de la collectivité à l'utilisateur ou, si cela n'est pas suffisant, contacter la police municipale.

##### iii. La communication non violente (A), (M) et (E)

La communication non violente (CNV) est une façon de penser et de s'exprimer qui a pour objectif de mettre de la compréhension et du respect de soi et de l'autre dans les échanges. Marshall B. Rosenberg est le créateur de ce processus.

Le fondement de ces techniques de communication est l'intention de bienveillance et la recherche d'un échange de qualité. Le principe fondamental est de **parler pour soi, en utilisant le « Je » et en étant bienveillant. On veillera à ne pas impliquer une autre personne dans ces remarques.** Il est important de se mettre à la place de l'autre pour comprendre ses difficultés et ses besoins.

La CNV est une méthode qui demande beaucoup de pratique pour être bien intégrée, une formation pour l'ensemble des agents accueillant du public peut être envisagée. Par ailleurs, il est important que chaque manager puisse suivre une formation sur la communication avec leurs agents pour mieux les soutenir dans les situations complexes avec les utilisateurs.

4 étapes sont essentielles à respecter pour viser la qualité du dialogue :

- **L'observation** : « Elle fait la distinction entre ce qui est et ce qu'on en pense. C'est un espace où le dialogue redevient possible ». Christiane GOFFARD. Autrement dit, il est nécessaire de prendre du recul et de ne pas réagir à chaud. Cela signifie que nous ne devons pas agir sous le coup des émotions.  
La prise en compte de l'ensemble des éléments du contexte est essentielle pour se préserver du conflit.  
Il arrive, dans les conversations, que nous pensions parler de la même chose que notre interlocuteur et que nous nous imaginons que nous partageons le même souvenir ou la même perception. Ce n'est pas toujours le cas. Aussi, lorsque l'on s'exprime il est essentiel de formuler nos observations de façon neutre, en tentant de ne décrire que les faits, sans y mettre d'interprétation.
- **Le sentiment** : Dans le monde du travail, les sentiments et les émotions peuvent être perçus comme des obstacles au bon fonctionnement de l'organisation. Néanmoins, la prise de conscience de nos sentiments nous permet de comprendre les événements et l'interprétation que nous pouvons en faire à un moment précis. Le sentiment est un indicateur qui vient annoncer que nous avons des besoins qui sont soit satisfaits, soit non satisfaits. Il est nécessaire de développer un vocabulaire détaillé pour identifier les différentes émotions vécues. **Autrement dit, nos sentiments proviennent de nos besoins.**
- **Le besoin** : Le « besoin » désigne ce qui est indispensable à notre vie, ce qui lui donne de la sécurité et du sens. Il existe différents types de besoins (vitaux, sécurité, respect, épanouissement, autonomie, sens, lien avec les autres, etc.). Lorsqu'une personne se comporte ou s'adresse à nous d'une façon qui ne nous convient pas, nous pouvons ressentir des émotions négatives (tristesse, colère, dégoût, etc.). Ces émotions sont liées aux différents besoins (être respecté par exemple) qui ne sont pas satisfaits. Il est essentiel d'identifier le besoin en jeu pour communiquer avec les personnes de façon optimale.
- **La demande** : La demande permet de faire part de ses besoins à son interlocuteur. Pour qu'une demande soit comprise et acceptée, différents critères doivent être respectés. La demande :
  - **s'adresse à quelqu'un de précis** : « Seriez-vous d'accord de... ? » et non pas « Est-ce qu'on pourrait ... ? » ;
  - **est concrète** : « faire quelque chose de particulier » et non pas « m'aider » ;
  - **est exprimée en langage positif** : éviter « de ne plus » ;
  - **est réalisable** ;
  - **laisse le choix** : « Seriez-vous d'accord de ... » et non « Je veux que vous... ».

b. Prise de contact avec le médecin de prévention (A), (M) et (E)

Le médecin de prévention est un acteur qui peut être sollicité si l'agent se sent en difficulté suite à un incident de violences externes. Il pourra l'écouter et l'orienter suivant les problématiques que présente l'agent.

Une synthèse des missions du médecin de prévention est disponible dans ce guide (cf. II.1.d. Acteurs).

c. Dépôt de main courante et dépôt de plainte (A), (M) et (E)

Selon le type d'incident de violences externes et de sa gravité, l'agent peut déposer une main courante ou déposer plainte. Toutefois, ces deux actions n'ont pas le même poids judiciairement et il est primordiale de les différencier.



### Dépôt de plainte :

Le dépôt d'une plainte est une démarche juridique ayant pour but la condamnation (amende, peine d'emprisonnement, etc.) de l'auteur d'une infraction. Seules les infractions peuvent être à l'origine d'un dépôt de plainte.

Sont reconnues comme infractions : les injures, les menaces, les diffamations, les coups et blessures, etc.



### Dépôt de main courante :

La main courante est une déclaration qui a pour but de dénoncer certains faits dont vous avez été victime ou témoin. Elle permet de consigner des faits sans déposer plainte, notamment quand il n'y a pas d'infractions. Cependant, elle peut être utilisée comme début de preuves dans des procédures ultérieures.

- d. Comment soutenir ses agents ?
- i. *En étant à l'écoute de son agent* (M)

Après l'incident, il peut être important pour l'agent que son manager se montre disponible et à l'écoute quant à son vécu de la situation. Selon la procédure définie, il peut l'aider à remplir la fiche de signalement ainsi que la déclaration d'accident du travail, le cas échéant.

Dans les jours suivant l'agression, le manager peut également se montrer disponible pour son agent en faisant certains points sur son ressenti.

Le fait d'être à l'écoute et de soutenir son agent dans cette épreuve pourra être perçu comme une marque de reconnaissance par ce dernier. Ce comportement permettra de créer ou de maintenir une relation de confiance entre le manager et l'agent et pourra avoir un impact positif sur l'implication et la motivation de l'agent au sein de son service.

- ii. *En appliquant les règles de la ville de manière identique* (A), (M) et (E)

Les agents doivent respecter les procédures et les réglementations propres à leur pratique et spécifiques à la Fonction Publique Territoriale.

De plus, les agents sont soumis aux devoirs du fonctionnaire, qui comprennent la neutralité et l'intégrité. Aussi, ils se doivent de proposer un service identique pour tous.

En ce sens, ces contraintes ne permettent pas toujours de proposer un service personnalisé aux usagers, or cela peut être demandé aux agents.

Face à ces contraintes, il est difficile pour les agents d'allier ces deux exigences.

Aussi, des règles similaires pour l'ensemble des usagers, sans personnalisation de celles-ci, permettent aux agents de gérer plus facilement certaines situations de conflits et de maintenir une crédibilité professionnelle.

iii. En prenant des mesures envers les usagers « agresseurs » (E)

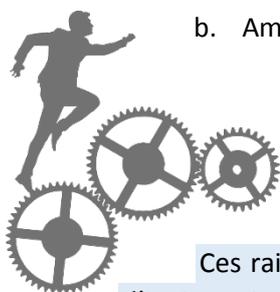


Prendre certaines mesures envers les usagers à l'origine des incidents (cf. III.1.b.) permet de montrer aux agents que la direction et l'autorité territoriale les soutiennent et qu'ils se positionnent comme garants du respect des règles de la collectivité. Ce soutien pourra alors être considéré comme une marque de reconnaissance de l'autorité territoriale envers le travail de leurs agents.

5. Pourquoi est-il important de réaliser un signalement et de l'analyser ?

a. Diminuer la fréquence d'apparition de ces incidents (A), (M) et (E)

L'analyse des incidents permet de mettre en évidence des facteurs de risques qui ont pu être à son origine. Une fois les causes potentielles identifiées, des pistes d'actions pourront être proposées afin d'éviter l'apparition d'incidents similaires et ainsi diminuer la fréquence d'apparition de ces derniers.



b. Améliorer la qualité du service public rendu aux usagers (A), (M) et (E)

Le mécontentement des usagers est bien souvent à l'origine des incidents de violences externes. En analysant la survenue de ces incidents, on analyse donc également les raisons de leur insatisfaction (ex. : problème de communication, dysfonctionnement organisationnel, etc.).

Ces raisons sont alors des facteurs qui seront pris en compte dans l'élaboration des pistes d'actions visant à supprimer le risque d'apparition d'un incident similaire.

En diminuant la fréquence d'apparition de ce risque, le mécontentement des usagers lié à cette problématique diminue également et la qualité du service proposé aux usagers augmente.

**b. Sensibilisation des usagers sur leurs devoirs citoyens et de respect**

La communication aux usagers aura un impact significatif sur le comportement de ces derniers au sein de la collectivité.

Certaines communes rappellent régulièrement aux usagers leurs devoirs citoyens à travers des **articles dans les magazines communaux** :

- Qu'est-ce que la citoyenneté ? Qu'est-ce qu'un devoir citoyen ?
- Comment vivre ensemble ... ? Quelques petits « trucs » simples à appliquer !
- Les règles de bon voisinage !
- Vos chiens ne peuvent pas le faire, ramassez leurs crottes.
- Etc.

D'autres établissements sensibilisent les usagers **directement à l'accueil**, par le biais d'une **affiche** ou d'un **écarte** précisant que les agents doivent être respectés (SNCF, Hôpitaux de Strasbourg, Commune de Kingersheim).

Dans les villes et dans certains parcs, des **affiches voient également le jour** :

**Metz :**



**Mulhouse et Mulhouse Alsace Agglomération :**



**Grand Nancy :**



**RATP :**



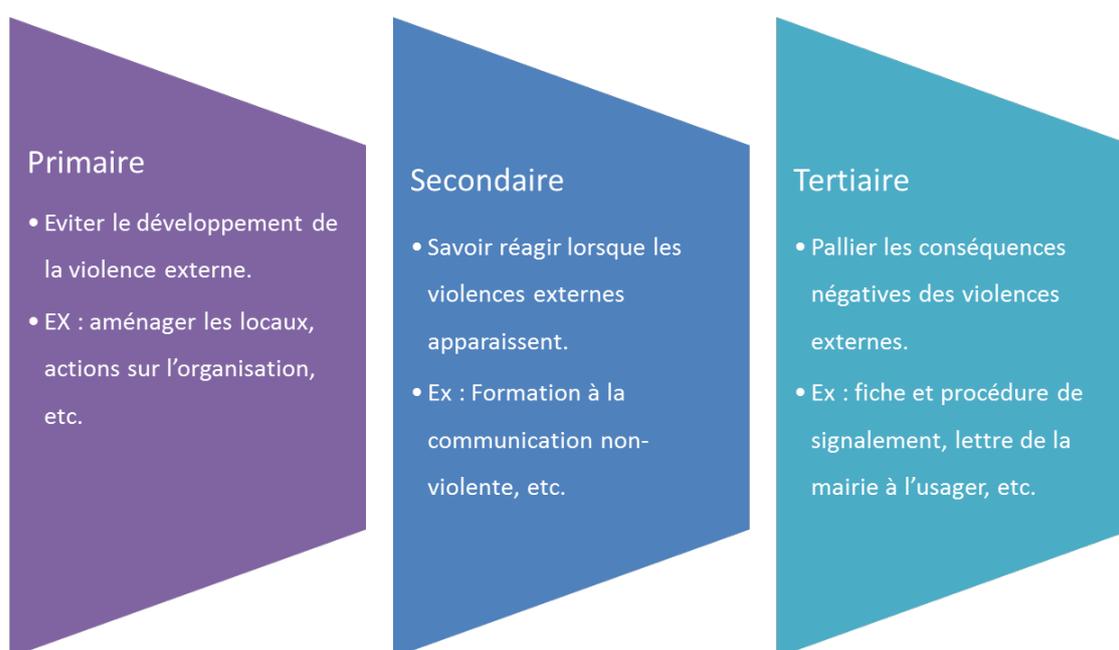
### 3. Phase d'actions

La phase d'action a pour but de définir et d'appliquer des actions qui vont permettre de prévenir le risque de violences externes.

Cette prévention peut se réaliser en trois niveaux :

- **Primaire** : supprimer ou réduire les risques à la source ;
- **Secondaire** : aider les agents à mieux répondre aux risques ;
- **Tertiaire** : prendre en charge les agents en souffrance.

Dans le cas de la prévention des violences externes, ces trois niveaux de prévention vont se présenter comme ci-dessous :



Ces 3 formes de prévention vont s'intéresser aux causes qui ont provoqué les incidents de violences externes. Ces causes sont appelées des **facteurs de risques**.

*« Un facteur de risque est tout attribut, caractéristique ou exposition d'un sujet qui augmente la probabilité de développer une maladie ou de souffrir d'un traumatisme ».*

*Organisation Mondiale de la Santé (OMS)*

Dans le monde du travail, les facteurs de risque peuvent être de **différente nature** (ex. : le port de charge lourde, l'exposition au bruit, les horaires de travail atypiques, la charge de travail, etc.).

Il est important d'identifier ces facteurs de risque pour agir, c'est-à-dire les prévenir et limiter les accidents et maladies professionnelles qui en découlent.

Dans le cas des violences externes, les facteurs de risque sont multiples. L'INRS a choisi de les classer en trois catégories (Guyot, 2015 ; Moreau et al., 2010) :

- **les facteurs sociaux-environnementaux et culturels** : Ce sont des facteurs extérieurs à la collectivité, dépendant des normes et de leurs évolutions ou encore des populations accueillies (ex. : précarité économique et sociale), etc. (ex. : *norme actuelle pour les usagers qui est d'exiger que leur demande soit réalisée instantanément*).
- **les facteurs liés à la nature de l'activité professionnelle exercée** :
  - Dans certains métiers, la violence fait partie intégrante du métier. C'est le cas, par exemple, pour les métiers où les agents doivent faire respecter la loi (ex. : la Police Municipale).
  - Dans d'autres métiers, les violences externes sont un risque inhérent à l'exercice de ces derniers (ex. : *métiers nécessitant la manipulation d'argent, le travail avec des personnes souffrantes de troubles psychiatriques, etc.*).
- **les facteurs liés à la gestion de la relation de service et à l'organisation du travail** : Ce sont des dysfonctionnements dans le service proposé à l'utilisateur, une organisation inadaptée, etc. (ex. : défaut de communication ou défaut de facturation).

Les incidents de violences externes ont souvent une origine multifactorielle, c'est-à-dire que plusieurs facteurs combinés ont favorisé l'apparition de l'incident.

Dans la prévention de ce risque, il s'agit donc **d'identifier un maximum de facteurs qui ont pu avoir une influence sur le déclenchement de l'incident**. Pour identifier ces facteurs, deux analyses sont possibles, a priori ou a posteriori.

**A priori** : sous forme de groupe de travail, des agents partagent des incidents de violences externes et tous ensemble, les membres tentent de trouver un maximum de causes qui ont pu être à l'origine de l'incident.

**A posteriori** : L'analyse des signalements. Un agent ayant signalé un incident de violences externes, rencontre une « personne ressource violences externes » au sein de la collectivité. Ensemble, ils déterminent un maximum de facteurs ayant pu déclencher cet incident précis.

Lorsque les facteurs auront été identifiés, il s'agira de proposer des pistes d'actions et de les mettre en œuvre, afin d'éviter qu'un incident similaire ne se reproduise.

### **a. La posture dans la conduite d'entretien**

La conduite d'entretien ne s'improvise pas. L'entretien doit être cadré par l'animateur.

[L'ARACT de Poitou-Charentes](#) préconise de :

- **Se présenter** : l'animateur rappelle succinctement la démarche, il présente le groupe de travail et sa place en tant qu'animateur. L'animateur est présent pour la démarche et non pour représenter son service ou son syndicat. Il doit préciser qu'il est neutre dans cette démarche en mettant en avant l'intérêt de la démarche de prévention des violences externes.
- **Préciser le but des entretiens** : l'animateur précise qui sont les personnes rencontrées pour la démarche, sur quoi porteront les échanges, mais également que le but est d'agir sur les causes liées au travail (non sur une situation personnelle).
- **Rassurer** : l'animateur précise que la démarche est volontaire, qu'il est possible de compléter l'échange par la suite, que le contenu des échanges reste confidentiel et que les données seront exploitées de façon anonyme. Seuls les résultats de l'analyse globale seront communiqués en dehors du COPIL.
- **Informé sur la méthode qui va être utilisée.**
- **Ne pas se focaliser uniquement sur les problèmes** : il n'est pas utile d'échanger uniquement sur ce qui est difficile dans le travail, les agents qui ne rencontrent pas de problème peuvent faire part de ce qui les aide.
- **Ne pas se positionner en aide psychologique** : il est essentiel de veiller à ne pas entrer dans la vie personnelle et les problématiques qu'un agent peut rencontrer en dehors du travail. Si un agent est une difficulté, l'animateur a la possibilité de le réorienter vers la médecine de travail. Ce conseil doit être donné en dehors du collectif de travail pour ne pas mettre mal à l'aise l'agent devant le groupe.
- **Ne pas juger ou prendre parti** : l'animateur doit rester ouvert en étant compréhensif et curieux. Il est important de retranscrire les propos sans les interpréter. Si l'animateur se sent trop impliquée personnellement, il doit lui être possible de réorienter l'animation de l'entretien vers un autre membre du COPIL.
- **Valider les propos recueillis** : l'animateur peut relire ses notes avec le groupe en rappelant qu'il est possible de compléter les données établies.
- **Remercier les agents** : il est important que les agents s'étant engagés dans la démarche soit reconnus comme des acteurs du « bien vivre ensemble ». L'animateur précise également qu'un retour leur sera fait sur l'intégralité de la démarche et des résultats obtenus.

## **b. Méthodes, a priori, d'identification des facteurs de risques et des actions de prévention**

Différentes méthodes permettent de définir les actions qui permettraient de prévenir les risques de violences externes. Deux vous sont présentées dans cette partie.

### **1. L'analyse des situations problèmes**

#### **→ Qui ?**

Le ou les animateur(s) du groupe sera(ont) des membres du COPIL. Il est recommandé d'animer à deux lors de ces groupes, notamment lorsque les agents ne sont pas habitués à la conduite d'entretien. En effet, cela peut faciliter et fluidifier la gestion de ce dernier.

Par exemple, pendant qu'un agent anime le groupe, le deuxième peut prendre des notes. Dans le cas où les animateurs sont multiples, il est important de définir en amont le rôle de chacun dans le groupe.

Les participants du groupe seront des agents volontaires étant affectés à différents services au sein de la collectivité. En effet, des groupes hétérogènes au niveau du service d'appartenance permettront des échanges et des partages de pratiques plus riches et des points de vue extérieurs. Par ailleurs, le nombre de participants au sein de chaque groupe ne devra pas dépasser un maximum de 10 personnes afin que chacun puisse s'y exprimer.

#### **→ Quel outil et pourquoi ?**

Ces groupes de travail prendront la forme de focus groupe. Les focus groupe sont **des groupes de travail ayant pour objectif la compréhension de certains éléments**. Ici, le but sera d'appréhender l'origine des incidents de violences externes, c'est-à-dire d'identifier leurs facteurs de risques.

Lors de ce focus groupe, vous pourrez utiliser la méthode d'analyse des situations problèmes (cf. [Aract Poitou-Charentes](#)).

Cette méthode permet, pour chaque situation problème étudiée, d'identifier ses causes, ses ressources et ses conséquences. Ces éléments permettront ensuite de proposer des actions afin de limiter l'apparition d'incidents similaires et de proposer des accompagnements adaptés aux agents.

Dans cette méthode, l'objectif ne sera pas d'analyser l'ensemble des incidents de violences externes. En effet, l'analyse de certains permettra de mettre en lumière des facteurs de risques qui peuvent être communs à plusieurs incidents. Ainsi, les pistes d'actions mises en œuvre grâce à cet exercice, devraient permettre de limiter la fréquence d'apparition de ces évènements de manière globale.

#### **→ Comment procéder ?**

Pour chaque groupe de travail, un **créneau de 2 à 3 H devra être prévu**.

En introduction de son intervention, l'animateur se présente et contextualise la démarche de violences externes et la présence des agents dans ces groupes de travail.

**Il énonce les règles du groupe** : confidentialité, neutralité, non - jugements, chacun parle en son nom et complète ces règles avec le groupe. Les règles sont inscrites sur une feuille A 4 puis affichées dans un endroit de la salle. L'animateur demande l'accord des agents pour rappeler ces règles s'il constate des manquements.

Au cours de l'atelier, selon la gestion du temps et l'importance de chaque incident, le groupe pourra étudier plusieurs incidents.

Pour l'analyse de chacun des incidents, l'animateur peut suivre la procédure suivante qui définit les actions de chaque acteur à chaque étape :

	Animateur	Agent témoin	Membres du groupe
<b>Etape 1</b>	Propose à un agent volontaire dans le groupe, agent témoin, de partager un incident de violence externe qui lui est arrivé personnellement ou à un collègue.	Se porte volontaire pour partager un incident.	Écotent l'agent témoin.
<b>Etape 2</b>	Guide l'agent témoin dans son récit en lui posant des questions (cf. Questions à poser pour recueillir des éléments sur une situation-problème, <a href="#">Aract Poitou-Charentes</a> ).	Raconte l'incident et répond aux questions de l'animateur.	Écotent l'agent témoin.
<b>Etape 3</b>	L'animateur questionne les autres membres du groupe sur les causes et ressources possibles lors de cet incident. Il réalise un tableau comprenant les causes, ressources et conséquences.		Proposent des causes et ressources possibles lors de cet incident.
<b>Etape 4</b>	Tous ensemble, les agents proposent des actions qui permettent de limiter les causes et de préserver les ressources identifiées.		

### → Et après ?

Les actions identifiées sont ensuite remontées au COPIL. Une synthèse de l'ensemble des groupes de travail et une analyse fine et globale seront réalisées. Suite à ce travail, le COPIL pourra identifier et définir les actions qu'il souhaite mettre en œuvre pour prévenir les violences externes.

## 2. Définir les besoins des usagers

L'utilisateur des services publics est aussi bien un usager, qu'un citoyen (électeur), qu'un contribuable (impôts). Cette triple « casquette » complexifie les relations entre usagers et élus, entre élus et agents mais surtout entre usagers et agents.

La montée en puissance de l'usage du numérique a entraîné un changement dans les comportements et les habitudes des utilisateurs. Ces derniers souhaitent avoir une information et une réponse en temps réel, sans tenir compte des contraintes administratives auxquelles sont soumises les collectivités.

Les collectivités se doivent d'apporter un service à leurs usagers, qui se voient comme des clients à satisfaire. En ce sens, les améliorations des modes de fonctionnement des collectivités doivent tenir compte de ces paramètres. Cela demande une analyse précise des besoins des usagers pour améliorer la pertinence du service rendu tout au long de son parcours dans les services de la collectivité.

Depuis quelques années, certaines organisations publiques tentent de réinterroger et de co-créeer les politiques publiques pour et avec les usagers.

Des travaux au plus proche des lieux de vie et de travail ont émergé et ont été nécessaires pour repenser les modes d'actions des collectivités.

Afin de comprendre les pratiques et les usages des citoyens et utilisateurs des services publics, des immersions ont été réalisées. Cela permet de questionner les usagers, de comprendre les contraintes et les incompréhensions de l'utilisateur. Elles permettent également de faire naître des opportunités en changeant de regard.

Cette immersion permet aux membres du COPIIL de rompre avec les idées reçues en partant à la rencontre des acteurs sur le terrain (agents et usagers), pour aller au plus près de l'expérience vécue par chacun. Cette immersion sera une source d'inspiration pour définir collectivement des axes d'amélioration.

Pour accompagner les collectivités dans ces nouvelles méthodes d'investigation, la Direction Interministérielle de la Transformation Publique a créé des outils sur mesure, disponibles sur <http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/>. Certaines expériences centrées sur les usagers sont particulièrement intéressantes :



- [Concevoir avec des usagers](#) ;
- [Rencontrer et interroger ses usagers](#) ;
- [Réaliser un parcours usager](#) ;
- [Immersion](#) ;
- [S'immerger dans un service](#) ;
- [Observer ses usagers sur le terrain](#) ;

## LES BONNES PRATIQUES



Dans une volonté de « développer les solidarités », la collectivité de Kingersheim organise des permanences afin d'aider ses usagers à s'inscrire en ligne sur le site « Pôle emploi ». Pour ce faire, un citoyen de Kingersheim, formé par Pôle emploi, accueille et aide l'utilisateur en demande dans sa démarche d'inscription.

### **c. Méthode, a posteriori, d'analyse des signalements de violences externes**

#### **→ Quand et avec qui ?**

Après chaque incident, l'agent ayant été victime de violences externes et qui a réalisé un signalement, rencontre la personne ressource violences externes (personne identifiée dans la procédure) afin d'analyser cette situation.

#### **→ Comment ?**

L'analyse prend la forme d'un entretien individuel.

Le but de cette rencontre est d'identifier un maximum de facteurs qui ont pu amener à cet incident et de pouvoir définir des actions correctives et préventives.

Pour cela, la personne ressource peut utiliser la méthode de l'arbre des causes qui est utilisée de manière plus générale pour l'analyse des accidents (cf. brochure INRS ED6163).

Pour cela, l'agent et la personne ressource violences externes :

- retracent clairement par écrit le déroulement de l'incident ;
- déterminent tous les facteurs potentiels d'apparition de l'incident, sous forme d'un schéma constitué de chaînes de causes à effets (arbre des causes) ;
- identifient des pistes d'amélioration afin d'éviter qu'un évènement similaire ne se reproduise.



Pour vous familiariser avec la méthode de l'arbre des causes, vous pouvez utiliser la brochure [ED6163](#) de l'INRS qui vous guidera dans les différentes étapes de son utilisation.

### d. Mise en œuvre des pistes d'amélioration

En amont de la mise en œuvre de chaque action, il est important de définir :

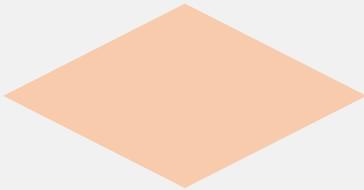
- le ou les objectifs de celle-ci ;
- ses acteurs : rôle respectif et missions des agents ;
- les ressources nécessaires : budget, matériel, etc. ;
- les indicateurs de réussites ;
- son calendrier : la période de réalisation, les dates de validation des éventuelles étapes et deadline.



Afin de définir et d'organiser ces différents éléments, il est essentiel de remplir une fiche d'action pour chaque initiative. Vous trouverez en annexe un exemple de fiche d'action que vous pourrez utiliser (cf. Annexe n°9).

#### → Autres outils utiles :

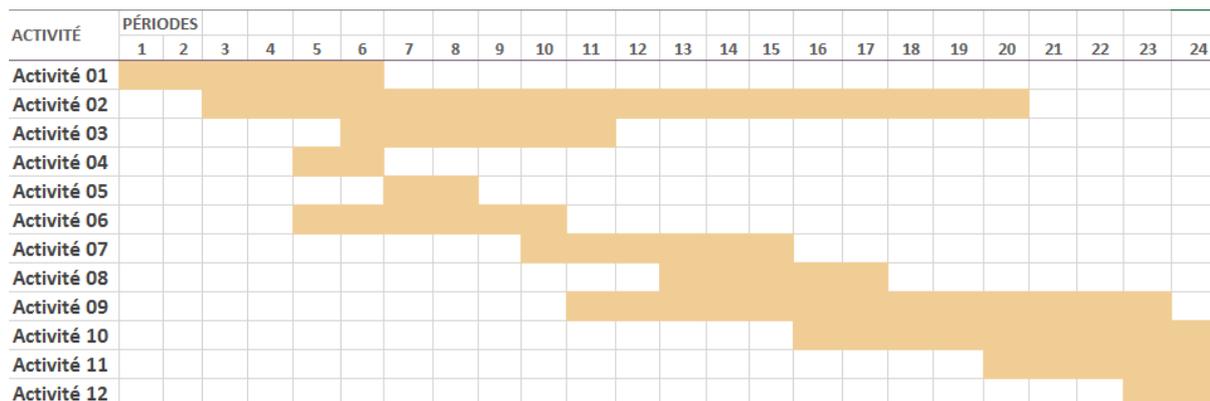
**Logigramme** : Le logigramme est un schéma permettant de définir les différentes étapes d'une action afin d'aboutir aux objectifs définis. Différentes formes sont utilisées dans le schéma. Chaque forme représente une étape avec ses caractéristiques. Les formes les plus souvent utilisées sont :

Forme	Signification
	Forme toujours utilisée en début et en fin de logigramme. Elle représente la première et dernière étape à réaliser.
	Forme utilisée pour représenter une étape du processus. Cela peut être utilisé afin de représenter une opération ou une tâche à effectuer.
	Forme utilisée afin d'indiquer un choix à réaliser. Les réponses possibles pour ce choix sont toujours « oui » ou « non ».
	Les différentes étapes sont reliées par des flèches.

**Diagramme de Gantt :** Le diagramme de Gantt est un outil utilisé dans la gestion de projet afin d'établir un calendrier d'un projet et des tâches qui le composent. Il se présente sous la forme d'un tableau où est présenté l'ensemble des tâches à réaliser dans le projet sur la colonne de droite et le calendrier (présenté en jours, mois, années selon le projet) sur la ligne supérieure.

Bien que plusieurs tâches puissent se chevaucher (être réalisées simultanément), l'ordre des tâches à son importance et il est essentiel de les définir afin de pouvoir les organiser les unes par rapport aux autres au sein du calendrier. Pour chaque tâche la période nécessaire de réalisation sera ensuite marquée d'une couleur.

Définir l'ensemble des tâches dans le calendrier, permet une vue d'ensemble du projet et de ses délais.

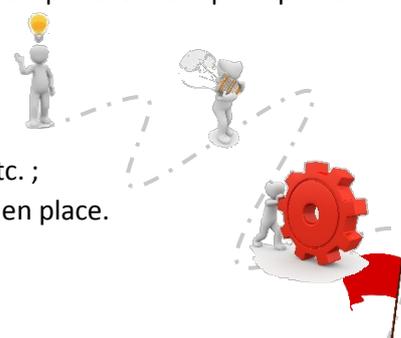


Le diagramme de Gantt présenté ci-dessus, est un modèle classique. Toutefois, il peut être intéressant de rajouter des colonnes au tableau afin d'apporter des éléments de précision au projet. Par exemple, une colonne livrable (quelle forme finale de rendu est attendue), acteur (qui fait quoi ?) ou réalisation (date à laquelle la tâche a été réalisée) peuvent venir le compléter.



Il est recommandé de réaliser pour chaque action un suivi de sa mise en place et cela pour plusieurs raisons :

- savoir où l'action en est dans sa conception et mise en place ;
- connaître les rôles et missions de chaque acteur ;
- justifier la ou les demande(s) de ressources : budget, matériel, etc. ;
- avoir une trace de l'ensemble des actions que la collectivité met en place.



***e. Contacter et/ou convoquer l'utilisateur acteur de violences externes***

Il est important que l'autorité territoriale soit porteuse et actrice de la démarche. Aussi, en fonction de la gravité des violences externes émises, elle peut réaliser différentes actions :

- Réaliser un courrier rappelant les règles de civismes à suivre vis-à-vis de la collectivité et de ses agents ;
- Réaliser un courrier de convocation de l'utilisateur à un rendez-vous avec un élu ;
- Réaliser un rendez-vous entre élu et usager pour rappeler les règles à suivre et proposer à l'utilisateur qu'il présente ses excuses à l'agent concerné.

Un modèle de courrier est disponible en Annexe n° : 10.

#### 4. Phase d'évaluation de la démarche

Cette phase d'évaluation a pour but de réaliser un bilan de la démarche et de ses actions. Elle permet de distinguer les bénéfiques des actions mises en place et d'identifier les points d'améliorations pour celle-ci afin qu'elle soit toujours plus pertinente.



La phase d'évaluation de la démarche doit être réalisée à deux niveaux :

- L'évaluation de l'impact des actions ;
- L'évaluation de la démarche dans sa globalité.

L'évaluation de l'impact des actions est basée sur les indicateurs définis par le COPIL (cf. III.1.a.4. 1. Faire vivre le projet : Atteindre les objectifs fixés tout en s'adaptant aux obstacles rencontrés).

Une fois le recueil de ces indicateurs réalisé, il s'agit de les comparer aux effets attendus. Ces indicateurs peuvent être de plusieurs natures :

- Ressenti des agents concernant la diminution ou non des incidents de violences externes (évaluation sous forme d'entretien ou de questionnaire) ;
- Déclaration de signalement concernant les incidents de violences externes. Les incidents sont-ils davantage signalés ? La procédure de signalement est-elle efficace ? ;
- Analyse a posteriori des incidents. Les incidents ont-ils été systématiquement analysés ? ;
- Mise en place d'actions afin de contrer les facteurs de risque. Des actions ont-elles été mises en place afin de prévenir les facteurs de risque identifiés lors des analyses a priori et a posteriori des incidents ? ;
- Etc.



L'évaluation de la démarche permettra, au regard des effets attendus non obtenus et d'éventuels nouveaux besoins mis en lumière, d'identifier les dysfonctionnements de celle-ci afin de l'améliorer et de l'enrichir.

Ces deux niveaux d'évaluations devront être réitérés selon une périodicité à définir par le COPIL (ex. : tous les 6 mois, tous les ans, tous les deux ans, etc.). L'objectif étant que cette démarche puisse être continuellement améliorée afin qu'elle réponde de la manière la plus adaptée aux besoins de chaque collectivité.

## IV. Les grands axes de prévention

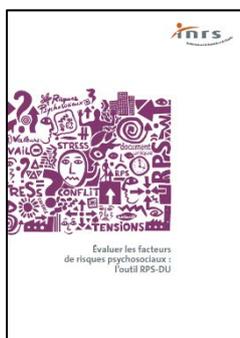
Bien que les analyses (a priori et a posteriori) soient essentielles dans la prévention des risques, de façon générale, il existe des axes de travail qui permettent d'améliorer les conditions de travail.

### 1. Questionner l'organisation

Les entretiens a priori et a posteriori devraient permettre de questionner l'organisation et d'identifier des facteurs de risques organisationnels impliqués dans le déclenchement d'incidents de violences externes.

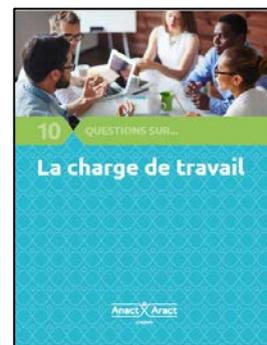
Toutefois, il peut être intéressant de questionner l'organisation de manière globale afin d'identifier des facteurs supplémentaires pouvant générer des incidents de violences externes.

**Outils pouvant être utilisés afin de questionner l'organisation :**



[INRS, ED 6140](#) : Ce guide permet d'évaluer les facteurs de risques organisationnels et relationnels à l'origine des risques psychosociaux (RPS). Il est composé de 27 questions, correspondant aux 27 facteurs de risques des RPS et répartis en 7 thématiques. Les méthodes d'animation sont présentées dans le guide.

[ANACT, 10 Questions sur la charge de travail](#) : La charge de travail est dépendante des facteurs organisationnels et peut avoir des impacts sur la santé et la performance des agents. En identifiant l'origine et en quantifiant la charge de travail, il est possible de mettre en lumière des facteurs de risques organisationnels que nous retrouvons dans les RPS et les violences externes. À travers ce guide, des facteurs de risques organisationnels pourront être identifiés.



[CDG 38, Dossier : la gestion des risques d'agression dans la fonction d'accueil du public](#) : Ce dossier s'intéresse à la prévention des violences externes des personnes en situation d'accueil dans la Fonction Publique Territoriale. Il présente notamment des actions de prévention qui peuvent être mises en place afin **d'améliorer l'organisation et l'aménagement des locaux en situation d'accueil.**

## 2. Questionner les compétences

### a. L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un temps d'échange prévu entre manager et agent ayant pour objectif de faire un bilan sur l'année écoulée. Il permet de réaliser un point sur les objectifs qui avaient été définis pour l'agent et d'en fixer des nouveaux pour l'année suivante.

C'est l'occasion également d'échanger avec l'agent sur ses compétences et les éventuelles difficultés qu'il rencontre dans son travail. Dans ce contexte, le manager peut aborder la problématique des violences externes. Si celui-ci éprouve des difficultés concernant ces risques, il peut lui être proposé de suivre une formation afin de développer ses compétences sur cette thématique.

### b. Les formations

De manière plus spontanée, une liste de formations adaptées aux problématiques de violences externes peut être transmise aux agents des différents services sensiblement exposés à ce risque.

Il est important que cette démarche de formation à la communication et à la gestion des situations de violences externes soit réalisée sur la base du volontariat, mais également que les agents souhaitant y participer ne soient pas stigmatisés comme incompetents.

Afin de vous accompagner dans la recherche de formations adaptées aux problématiques des violences externes, nous avons réalisé un tableau récapitulatif comprenant un ensemble de formations proposées par le CNFPT (cf. Annexe n°11).

## 3. Définir la place des managers dans l'organisation

La mise en œuvre d'une démarche de ce type ne peut se réaliser sans dialogue social. La participation des agents est effectivement essentielle. Cette dernière implique, par conséquent, la participation des managers.

À l'heure actuelle, les managers sont soumis à de nombreuses contraintes et peuvent penser que cette démarche est un énième projet qui va peser sur leurs épaules.

Aussi, il est primordial de « *démontrer aux managers que la qualité de vie au travail, par la prévention des risques professionnels, est une ressource et non une contrainte supplémentaire* ».

Au cœur de ses équipes, il est aujourd'hui demandé au manager d'être non seulement polyvalent et de gérer ses propres activités, mais également d'accompagner l'humain et les collectifs de travail pour favoriser le travail collaboratif.

La diffusion des bonnes pratiques suppose une exemplarité de l'ensemble de la ligne managériale. Aussi, tous les responsables, et notamment l'équipe de direction, doivent être parties prenantes de la démarche.

### a. Identifier les compétences clés

Le meilleur expert n'est pas toujours la personne la plus à même de manager une équipe. Cette vision de l'autorité repose sur la construction de l'organisation scientifique du travail décrite par Taylor : « Il y a ceux qui pensent et ceux qui exécutent ».

Néanmoins, les agents sont experts de leur métier et se sont eux, grâce à leur vision du terrain, qui sont en capacité de révéler les problématiques et ainsi d'identifier les pistes d'amélioration.

Pour favoriser cette forme de travail collaboratif en confiance, il est essentiel que le manager développe de nouvelles compétences, pouvant être appelées les « Soft skills » :

- Savoir-être ;
- Pédagogie ;
- Rendre capable : Déléguer et responsabiliser – Valoriser en soutenant et en aidant les agents ;
- Intelligence émotionnelle ;
- Soutenir et accompagner ;
- Etc.

**Le management doit devenir une activité de travail à part entière. Pour cela, la collectivité doit permettre de développer une identité professionnelle positive de ce métier.** Le fait d'être reconnu par la **direction** et les **agents** dans sa fonction est essentiel.

Pour ce faire, la collectivité peut travailler collectivement sur la création d'une politique managériale interne :

- Quelles sont nos valeurs ?
- Quelles sont les compétences que nos managers doivent avoir pour y parvenir ?
- Quels sont les besoins et attentes des agents ?
- Que souhaitons-nous créer au sein de nos équipes ?

Un ou plusieurs groupes de travail multi-hiérarchiques sur ce sujet sont des moyens pour y parvenir.

Le manager doit également être connu et reconnu par ses **pairs**. Les autres managers de la structure doivent devenir des appuis, des leviers, des soutiens. Des séminaires thématiques ainsi que des formations peuvent être organisés pour créer et maintenir ces liens. Il est par ailleurs demandé aux employeurs de « *diffuser les bonnes pratiques managériales et soutenir les initiatives visant à favoriser un changement de la culture de management* » (Plan Santé au Travail 2016-2020).

Dans cette politique managériale, les responsables de proximité ont un **rôle clé**. Effectivement, au cœur de leurs équipes, ils sont les plus à même d'identifier les dysfonctionnements organisationnels et de proposer, avec leurs équipes, des solutions alternatives.

Pour impulser ce partage de pratiques et cette vision collective du manager, des **groupes d'échanges managériaux** peuvent également être mis en place.

Certaines collectivités ont travaillé sur le sujet en créant des chartes de valeurs managériales :

- [Brest Métropole \(29\)](#) ;
- [Voies Navigables de France – Sud Ouest](#) ;
- [Commune de Cornebarrieu \(31\)](#).

### ***b. Mettre en place un parcours de formation pour les managers et la direction***

Dans le projet d'accord-cadre sur la QVT dans la Fonction Publique, il était préconisé de « *mieux préparer les agents en position d'encadrement en mettant en place des dispositifs d'accompagnement et en créant l'obligation d'une formation RH pour tous les primo-accédants à des fonctions d'encadrement qui prennent en compte la QVT, et la priorisation de ces formations en cours de carrière pour les encadrants déjà en fonction* ».

Ces actions sont d'ores et déjà déployées dans les entreprises et dans certaines collectivités. Elles permettent :

- aux managers d'avoir une boîte à outils pour faciliter leur prise de poste ;
- aux agents d'être rassurés sur les compétences de management de leur nouveau responsable.

Aussi, il est important que chaque agent prenant des fonctions d'encadrement d'équipe suive en amont un parcours spécifique et adapté mais surtout tout au long de sa carrière. Ils devront également être formés à la prévention des risques psychosociaux et pourront suivre des formations spécifiques sur la gestion des conflits.

La diffusion des bonnes pratiques suppose une exemplarité de l'ensemble de la ligne managériale. Aussi, **tous les responsables, et notamment l'équipe de direction, doivent être parties prenantes de la démarche.**

## 4. Améliorer la communication aux usagers

De plus en plus d'actions dans la Fonction Publique émergent pour faciliter la relation entre les usagers et les administrations publiques. Certaines actions sont portées par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique, d'autres émanent directement d'une volonté des administrations au niveau local.



Afin de sensibiliser un public toujours plus large, il est important de diversifier les méthodes de communication.

Quelques actions mises en place par les collectivités et établissements publics vous sont présentées, à savoir :

- **Promouvoir un langage simple et clair dans les services publics : Prix « Soyons Clairs » :**  
Ce prix récompense les organismes publics qui tentent d'améliorer la qualité des écrits administratifs pour qu'ils soient plus compréhensibles de tous, notamment pour tout type de public. Ces simplifications ont pour effet d'améliorer la relation entre les agents et les usagers.

### LES BONNES PRATIQUES



Le département de la Seine-Saint-Denis a développé des **supports d'information à destination des personnes en situation de handicap et pour les personnes âgées** : les courriers et services en ligne ont été **adaptés et personnalisés** et deux guides ont été publiés. Le guide « senior » constitue une documentation unique et adaptée à cette population. Quant au guide à destination des personnes handicapées, il précise, notamment par des pictogrammes, les modalités d'accès aux lieux de culture, pour garantir un accès à la culture à chaque administré.

- **Les ateliers citoyens ou Rencontres En Quartiers (REQ) :**  
Certaines communes souhaitent mettre en place des espaces d'échanges avec les citoyens qui permettent de recueillir l'avis des habitants en amont d'une prise de décision.

### LES BONNES PRATIQUES



La Commune de Kingersheim organise des rendez-vous citoyens régulièrement pour « construire une ville durable, agréable et fraternelle avec les habitants ». Ces initiatives se font « quartier par quartier » pour recueillir les observations et/ou les suggestions d'amélioration pour la Commune.

Pour le Maire, Jo Spiegel « *Ces Rencontres En Quartiers ressemblent à Kingersheim car elles font confiance en la capacité de chacun à s'exprimer, à participer, à proposer, à solliciter le meilleur de soi-même pour construire ensemble du commun.* »

- **Les journées citoyennes, sensibiliser dans le partage et la convivialité :**

À l'instar d'une initiative alsacienne, celle de Berrwiller en 2007, certaines communes invitent leurs usagers à se mobiliser afin de préserver et d'embellir leur cadre de vie. Dans ces événements, usagers comme agents sont volontaires et travaillent ensemble dans un but commun. Cette journée est l'occasion pour les usagers de s'impliquer et de se réapproprier leur collectivité. Elle permet également aux usagers de rencontrer les agents de la collectivité et de découvrir leur travail dans un contexte convivial.

**LES BONNES PRATIQUES**



La ville de Soultz, forte de son succès, a réalisé en 2018 une troisième édition de sa journée citoyenne, qui a rassemblé 250 bénévoles (usagers, agents et élus). Cet événement convivial permet à la collectivité de réaliser chaque année 27 à 28 chantiers définis en concertation avec les associations et conseils de quartiers.

- **Donner un visage aux agents de la collectivité :**

Certaines communes réalisent des points de communication sur leurs agents en présentant leur service et leurs missions. Ces actions permettent de sensibiliser les usagers aux divers ouvrages que la collectivité réalise pour eux. Elles permettent également de lever l'anonymat des acteurs et de leurs missions en les humanisant. Du côté des agents, ces actions valorisent leur travail et leur permettent de transmettre leur passion pour leur métier.

**LES BONNES PRATIQUES**



La commune d'OTTMARSHEIM dans son magazine OTTmag présente régulièrement deux rubriques qui mettent à l'honneur leurs agents et les services de la collectivité. La première rubrique « on a rencontré » interview certains agents sur leur travail. La deuxième rubrique, « une journée avec » retrace une journée de travail type d'un service en présentant ses agents et leurs missions.

- **Faire confiance aux générations futures :**

Certaines communes réalisent des actions de sensibilisation avec les enfants. Cela permet d'éduquer dès le plus jeune âge les usagers aux règles de la collectivité et indirectement d'impacter positivement les comportements de leurs parents.

**LES BONNES PRATIQUES**



En mars 2018, la Commune de Kingersheim a organisé dans l'ensemble de ses écoles un concours pour les enfants, intitulé « dessine ton faux PV ». Cette action a permis de sensibiliser de manière ludique les enfants (et leurs parents !) par le biais du dessin sur la problématique du stationnement aux abords des écoles que rencontre la ville. Plus de 100 enfants ont ainsi participé à ce concours, et les lauréats, un enfant par école et par niveau, ont vu leur dessin publié dans le magazine de la ville.



Noah BROGLY – CP,  
Kingersheim  
Magazine, mai 2018  
N°126, p.13

- **Les réseaux sociaux créateurs de liens :**

Les réseaux sociaux sont un biais de communication non négligeable qui permet de toucher les jeunes générations mais pas uniquement. En effet, environ un français sur deux est un utilisateur actif du réseau social leader en France : Facebook (sources). Échanger via ces réseaux permet donc de toucher un large public. Certaines communes ont fait le choix de communiquer avec leurs usagers par ces outils contemporains.

Ces réseaux de communication permettent en outre d'informer les usagers d'éléments concernant la vie de la collectivité (ex. : travaux, changement d'horaires, etc.) mais également de valoriser le travail de ses agents. Reconnaître et mettre en avant le travail des agents peut être réalisé de deux manières : en communiquant sur les réalisations des agents au sein de la collectivité, mais également en condamnant les éventuels actes de dégradations commis par des usagers sur ces mêmes réalisations.

Toutefois, il est important de **désigner un agent modérateur** pour ces réseaux sociaux, afin que celui-ci puisse réguler les éventuels commentaires haineux.

**LES BONNES PRATIQUES**



La Commune de Staffelfelden alimente régulièrement sa page Facebook afin d'informer ses usagers des actualités de la ville.

En août 2018, après avoir subi des dégradations au niveau d'un rond-point, la collectivité a transmis son indignation en faisant part aux usagers de cet évènement et en le condamnant fermement. Ce post, réalisé sur leur compte Facebook, a également été l'occasion de souligner tout le travail que réalisent les services techniques pour la ville. À travers ce post, les usagers ont pu faire part de leur sentiment de révolte et de leur soutien pour les équipes techniques via les commentaires et le partage en nombre de la publication.

## V. Conclusion

A travers l'ensemble de ces étapes, ce guide se veut pragmatique. Il a vocation à fournir aux collectivités une méthodologie et des outils mais également des pistes de réflexion à mettre en œuvre.

Le service Psychologue du Travail se tient à votre disposition pour toute question relative à cette démarche, via : [j.bindler@cdg68.fr](mailto:j.bindler@cdg68.fr).

Ce guide a été élaboré par **Angélique GERIG**,  
étudiante en Master 2  
de Psychologie Sociale, Organisation et Travail  
à la Faculté de Psychologie de l'Université de Strasbourg  
et  
**Jennifer BINDLER**,  
Responsable du Service Psychologue du Travail du CDG 68

## VI. ANNEXES

### 1. Fiche Acteurs santé au travail

Cette fiche est disponible au format PDF et Word modifiable auprès du service Psychologue du travail.

2. Définir les acteurs – Cartographie des parties prenantes



**Recensement des Parties Prenantes**

Indiquez ici les différentes parties prenantes de votre projet : les acteurs de votre territoire ou intéressés par votre territoire, existants ou en cours de formation, qui sont touchés par le sujet

**Domaine institutionnel**

**Domaine culturel**

**Domaine social**

**Domaine économique**

**Domaine technique**

**Domaine scientifique**

**Domaine artistique**

**Domaine politique**

**Autre Domaine :**

### 3. Questionnaire de recensement des violences externes – avec fichier Excel

Le questionnaire ainsi que le fichier Excel permettant l'analyse des résultats sont disponibles sur demande auprès du service Psychologue du travail.

### 4. Création de la procédure de signalement : Quelles questions se poser ?

Cette fiche est disponible au format Word modifiable sur demande auprès du service Psychologue du travail.

## 5. Fiche de signalement : Quels besoins dans ma collectivité ?

Cette fiche est disponible au format Word modifiable sur demande auprès du service Psychologue du travail.

## 6. Fiche agent VE

Cette fiche est disponible au format PDF sur demande auprès du service Psychologue du travail.

## 7. Fiche encadrant VE – comment accompagner mon agent

Cette fiche est disponible au format PDF sur demande auprès du service Psychologue du travail.

## 8. Fiche élu VE – rôle dans la santé et sécurité

Cette fiche est disponible au format PDF auprès du service Psychologue du travail.

## 9. Fiche d'action

Cette fiche est disponible au format Word auprès du service Psychologue du travail.

## 10. Modèle de courrier de convocation/demande d'excuses de l'usager

Ce modèle est disponible au format Word modifiable sur demande auprès du service Psychologue du travail.

Blason Commune

### Service XX

Lundi au jeudi : 08h30 à 12h00 - 14h00 à 17h30

Vendredi : 08h30 à 12h00 - 14h00 à 17h00

Affaire suivie par : XXX

Colmar, le

Destinataire

Adresse

68XXX

COMMUNE

Objet : Agression envers un agent du service public

Madame, Monsieur

Vous vous êtes rendu en mairie au service ..... en date du ..... et avez tenu des **propos inconvenants et insultants/ avez été l'auteur de comportements menaçants** à l'encontre de l'agent en charge de vous accueillir et de vous renseigner.

Je vous rappelle l'article 433.5 du Code pénal modifié par la loi n° 2017-258 du 28 février 2017 ( art. 25 qui stipule : « *Constituent un outrage puni de 7 500 euros d'amende les paroles, gestes ou menaces, les écrits ou images de toute nature non rendus publics ou l'envoi d'objets quelconques adressés à une personne chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de sa mission, et de nature à porter atteinte à sa dignité ou au respect dû à la fonction dont elle est investie.* ».

À ce titre, je me permets de vous rappeler que ce type d'agissements n'est pas toléré au sein de notre commune.

Aussi, je vous prie de bien vouloir vous présenter le .... à .... Heure, à lieu.

Cet entretien aura pour objectif de faire le point sur les devoirs de citoyen qui incombent à chaque habitant de notre commune, afin d'éviter que tout acte d'incivilité ne se reproduise.

/

Aussi, je vous prie de bien vouloir présenter vos excuses par écrit à notre agent ayant été victime de vos **comportements inappropriés.**

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations les meilleures.

Prénom NOM  
Maire de XXXX

## 11. Fiche Formations existantes au CNFPT