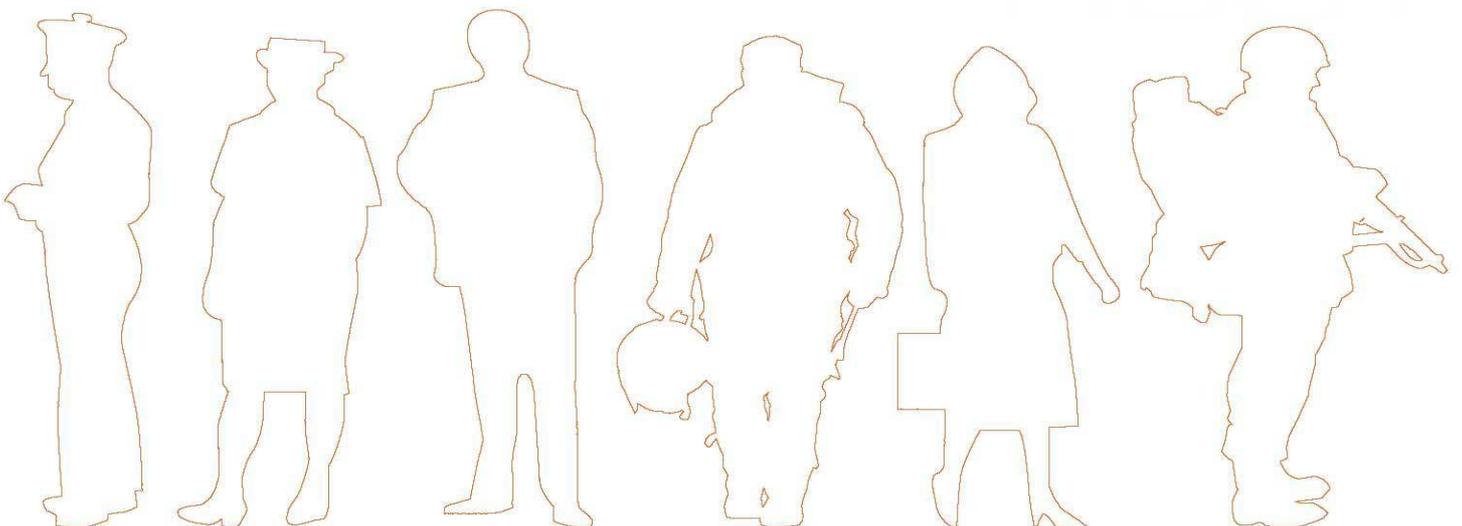




# GUIDE DE PREVENTION ET DE TRAITEMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

*[Ce guide est destiné principalement aux chefs d'organisme, à la chaîne hiérarchique, aux membres de l'équipe pluridisciplinaire ainsi qu'à l'ensemble des professionnels de la santé et de la sécurité au travail (psychologues, ergonomes, etc.).]*

SEPTEMBRE 2016



# SOMMAIRE

<b>TITRE 1 : LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 QU'EST-CE QU'UN RISQUE PSYCHOSOCIAL (RPS) ?.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Les risques psychosociaux.....	8
1.1.2 Le risque professionnel .....	9
1.1.3 L'impact des RPS sur la santé.....	9
1.1.4 Le stress.....	10
<b>1.2 LES DIFFERENTS FACTEURS DE RPS .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 La place de l'organisation du travail au sein des organismes.....	15
1.2.2 Les autres facteurs de RPS.....	16
1.2.2.1 La charge de travail .....	16
1.2.2.2 L'intensification du travail et la culture de la performance .....	17
1.2.2.3 Le management .....	17
1.2.2.3.1 Le rôle du management.....	17
1.2.2.3.2 Les pratiques managériales inappropriées .....	18
1.2.2.4 Les rapports au sein du travail et la reconnaissance au travail .....	20
1.2.2.5 Les conflits de valeur .....	20
1.2.2.6 L'autonomie et les marges de manœuvre.....	20
1.2.2.7 Les restructurations et réorganisations .....	20
1.2.2.8 La conception et l'aménagement des postes de travail.....	20
1.2.2.8.1 Les « open space » .....	21
<b>TITRE 2 : LA REGLEMENTATION .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 LE CADRE REGLEMENTAIRE POUR L'EMPLOYEUR .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Les obligations de l'employeur .....	23
2.1.2 L'évaluation des risques psychosociaux et le DUERP.....	25
2.1.3 L'obligation de prévention, d'évaluation, de suivi des risques professionnels et d'élaboration du DUERP	25
<b>TITRE 3 : COMMENT PREVENIR LES RPS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 LES DIFFERENTS NIVEAUX DE LA PREVENTION DE RPS : GENERALITES .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 LES ACTEURS DE LA DEMARCHE DE PREVENTION DES RPS.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.1 LES ACTEURS MOBILISABLES PAR LE CHEF D'ORGANISME .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 LA DEMARCHE DE PREVENTION .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.1 ÉTAPE 1 : PREPARER LA DEMARCHE DE PREVENTION.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2 ÉTAPE 2 : REALISER UN DIAGNOSTIC PARTAGE AU NIVEAU LOCAL .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.3 ÉTAPE 3 : ANALYSER LES RESULTATS DU DIAGNOSTIC PARTAGE ET RETRANSCRIRE LE DIAGNOSTIC DANS LE DUERP.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3.4 ÉTAPE 4 : DEFINIR UN PLAN D' ACTIONS ET LES MOYENS ASSOCIES .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.5 ÉTAPE 5 : METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D' ACTIONS AU TRAVERS DU PROGRAMME ANNUEL DE PREVENTION ET ASSURER SON SUIVI .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.6 PRESENTATION DES RESULTATS DU DUERP ET DU PROGRAMME ANNUEL DE PREVENTION ...</b>	<b>60</b>

<b>3.3.7</b>	<b>ACTION COMPLEMENTAIRE A LA DEMARCHE : LA COMMUNICATION DES RESULTATS .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS UN CONTEXTE DE REORGANISATION .....</b>	<b>62</b>
3.4.1	Toute organisation induit des préoccupations chez les personnels civils et militaires concernés	62
3.4.1.1	La perte du sens et de la visibilité de l'activité exercée .....	62
3.4.1.2	La remise en cause du fondement de la reconnaissance de la valeur de l'individu au travail .....	62
3.4.2	Les préconisations d'usage.....	63
3.4.3	Les mesures d'accompagnement des restructurations .....	64
	<b>TITRE 4 : TRAITER LES SITUATIONS.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>LE TRAITEMENT DE SITUATION AVEREES DE RPS .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.1</b>	<b>DETECTION D'UNE SITUATION DE RPS.....</b>	<b>68</b>
4.1.1.1	Les indicateurs .....	68
4.1.1.2	Le signalement d'une situation.....	68
4.1.1.3	La procédure d'alerte .....	68
<b>4.1.2</b>	<b>TRAITEMENT D'UNE SITUATION DE RPS .....</b>	<b>71</b>
4.1.2.1	Rôle du chef d'organisme .....	71
4.1.2.2	Le médecin de prévention ou le médecin des armées .....	71
4.1.2.3	L'assistant de service social ou le conseiller technique de service social .....	72
4.1.2.4	Les autres acteurs susceptibles d'intervenir dans le traitement d'une situation de RPS.....	72
4.1.2.5	Les différentes chaînes d'information du traitement des situations de RPS.....	72
<b>4.1.3</b>	<b>LA PREVENTION SUITE AU TRAITEMENT D'UNE SITUATION DE RPS.....</b>	<b>74</b>
4.1.3.1	L'équipe pluridisciplinaire .....	74
<b>4.2</b>	<b>LES CAS PARTICULIERS .....</b>	<b>75</b>
4.2.1	Cas particuliers du harcèlement sexuel et du harcèlement moral .....	75
4.2.1.1	Le harcèlement moral au travail .....	75
4.2.1.1.1	Signalement d'une situation de HMT.....	76
4.2.1.1.2	Les acteurs intervenant dans le traitement d'une situation de HMT au niveau local.....	77
4.2.1.1.3	Outils d'aide à l'analyse d'une situation.....	78
4.2.1.1.4	Démarche pour le traitement de la situation.....	79
4.2.1.1.5	Les éléments qui caractérisent et contribuent à une situation de HMT .....	80
4.2.1.1.6	Voies de recours .....	84
4.2.1.1.7	Autres voies de recours .....	85
4.2.1.2	Le harcèlement sexuel .....	86
4.2.1.2.1	Cellule Thémis .....	87
4.2.1.3	L'écoute défense (ED) .....	87
	<b>5 - GLOSSAIRE.....</b>	<b>88</b>
	<b>6 - DOCUMENTS ANNEXES AU GUIDE.....</b>	<b>91</b>
	<b>SOURCES D'INFORMATION ET CONTEXTE GENERAL .....</b>	<b>92</b>
(a)	Les RPS : une problématique ancienne .....	92
(b)	Les enquêtes et les sources statistiques .....	94
(c)	Le contexte général .....	95
	<b>ANNEXE 1 : ORIENTATIONS DU MINISTRE DE LA DEFENSE.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANNEXE 2 : EVALUATION ET MAITRISE DES RISQUES PROFESSIONNELS AU MINISTERE DE LA DEFENSE .....</b>	<b>101</b>
	<b>ANNEXE 3 : GRILLE D'EVALUATION – OUTILS RPS -DU .....</b>	<b>104</b>

<b>ANNEXE 4 : OUTILS « FAIRE LE POINT » DE L'INRS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANNEXE 5 : OUTILS D'ÉVALUATION ANACT .....</b>	<b>108</b>
<b>ANNEXE 6 : LES INDICATEURS .....</b>	<b>110</b>
<b>Section 1.02 – indicateurs liés au fonctionnement de l'organisme.....</b>	<b>110</b>
(a) – Indicateurs de temps de travail.....	110
(b) – Indicateurs des mouvements des personnels civils et militaires .....	111
(c) – Indicateurs des relations dans l'organisme.....	112
(d) – Indicateurs de l'organisation du travail .....	113
<b>Section 1.03 – Indicateurs liés à la santé et à la sécurité dans l'organisme .....</b>	<b>116</b>
(a) – Indicateurs d'accidents du travail.....	116
(b) – Indicateurs de maladies professionnelles.....	117
(c) – Indicateurs de situations dégradées et graves .....	117
(d) – Indicateurs de stress chronique.....	118
(e) – Pathologies diagnostiquées et prises en charge.....	120
(f) – Service de médecine de prévention et centres médicaux des armées.....	120
<b>ANNEXE 7 : PRECAUTIONS D'EMPLOI DU QUESTIONNAIRE KARASEK .....</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXE 8 : REFERENTIELS POUR L'ÉVALUATION D'UNE SITUATION .....</b>	<b>124</b>
<b>ANNEXE 9 : MODALITÉ D'INTERVENTION DE LA CELLULE THEMIS .....</b>	<b>141</b>
<b>ANNEXE 10 : PLAQUETTE THEMIS .....</b>	<b>144</b>

## Introduction

L'évolution du travail nous invite désormais à prendre en compte le bien-être et la qualité de vie dans le cadre de celui-ci. Cette nécessité résulte d'une transformation profonde de l'environnement social et technologique du travail : évolution de l'organisation du travail, développement de nouvelles pratiques managériales, intensification des rythmes et de la charge de travail, difficultés croissantes à trouver l'équilibre entre vie privée et activité professionnelle, et pour certains personnels civils et militaires, la crainte de perdre leur emploi.

Tous ces éléments sont de nature à générer du stress, lequel peut avoir d'abord des conséquences sur la santé des personnels civils et militaires, et ensuite favoriser des situations susceptibles de les conduire à tenir des propos ou avoir des comportements inappropriés, ceux-ci pouvant relever de délits pénaux.

Dans un tel contexte, la prévention des risques psychosociaux est un enjeu majeur pour tous ceux qui sont attachés à la préservation de la santé du personnel et plus largement pour tous ceux qui agissent pour un développement socialement responsable du travail.

Une politique efficace de prévention des risques professionnels requiert que la dimension humaine et les relations interprofessionnelles, ainsi que les conditions de travail, soient intégrées le plus en amont possible, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité.

A cet effet, le Gouvernement a conclu avec certaines organisations syndicales représentatives de la fonction publique [CFTC, FO, CFE-CGC, CFDT, UNSA, CGT, FSU], le protocole d'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, destiné à améliorer la prévention des risques professionnels et favoriser la poursuite de la mise en cohérence entre les règles applicables à la fonction publique et celles concernant le secteur privé en matière de santé et de sécurité au travail. Par ailleurs, un autre protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux, qui s'inscrit dans le prolongement de l'axe 2 – action 7 du protocole d'accord du 20 novembre 2009, a été également conclu le 22 octobre 2013. Ce dernier protocole d'accord prévoit notamment que chaque employeur public doit, d'ici 2015, élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

Ces deux accords ont conduit à plusieurs directives interministérielles dont notamment la circulaire du Premier ministre en date du 20 mars 2014 qui décrit les principales étapes de la mise en œuvre du plan national de prévention des risques psychosociaux dans les trois versants de la fonction publique.

La mise en œuvre de ce plan national relève d'une double démarche : d'une part, un pilotage et un cadrage ministériels, en lien avec les instances ministérielles de concertation en matière de santé et de sécurité au travail et, d'autre part, une évaluation des risques et un diagnostic des RPS au plus près du terrain, réalisés sous la responsabilité des chefs d'organisme.

A cet effet, afin d'inscrire l'action du ministère de la défense dans un cadre interministériel et de prendre en compte les directives du Premier ministre, le ministre de la Défense a fixé par une note du 16 décembre 2014 des orientations ministérielles (*cf. :annexe 1*) en matière de prévention et de traitement des risques psychosociaux au sein du ministère de la Défense et son plan d'actions associé qui vont renforcer, tout en les préservant, les actions déjà engagées en matière de prévention et de traitement des RPS.

Ce guide s'inscrit notamment dans les orientations 2, 4 et 6 fixées par le ministre de la Défense.

Par ailleurs, la prise en compte du stress opérationnel et des troubles psychiques post-traumatiques font l'objet de plans d'action du service de santé des armées et du ministère de la Défense.

Ce guide s'accompagne d'un mémento, destiné aux personnels civils et militaires, conçu sous forme de fiches synthétiques et orientées vers une approche pragmatique.

Il a été élaboré par la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) qui a bénéficié à cette occasion de l'appui d'un comité d'experts constitué du chef de l'inspection du travail dans les armées, de l'inspecteur de la médecine de prévention dans les armées, de l'inspecteur du personnel civil de la Défense, du médecin coordonnateur national de la médecine de prévention, de l'inspecteur technique des conseillers techniques et des assistants sociaux, et enfin du chef de la mission d'accompagnement des restructurations.

Il a fait en outre l'objet d'un examen dans le cadre de groupes de travail itératifs avec, d'une part, des autorités d'emploi du ministère de la Défense et, d'autre part, des organisations syndicales représentatives au niveau ministériel. Il annule et remplace le guide de prévention RPS d'octobre 2011 et son memento, ainsi que le guide sur le harcèlement moral au travail (information, prévention et traitement des situations) de janvier 2005.

### **Le présent guide s'articule autour de quatre parties :**

**Les risques psychosociaux.** Cette partie (1) décrit et définit les différents éléments qui caractérisent ces risques, certaines de leurs causes et l'importance de la place de la prévention au sein des organismes. Il vise également à apporter un éclairage sur les pratiques managériales.

**La réglementation.** Cette partie (2) rappelle les obligations du chef d'organisme en matière d'évaluation, de prévention et de suivi des RPS ainsi que les dispositifs spécifiques mis en œuvre au ministère.

**Prévenir les risques psychosociaux.** Cette partie (3) décrit au niveau local la démarche de prévention ainsi que le rôle des différents intervenants, notamment celui des instances de concertation. Elle décline les préconisations d'usage lors des réorganisations ou lors des mesures de restructuration ainsi qu'une méthodologie à suivre pour l'identification des RPS. Elle explique la nécessité de mettre en œuvre un plan d'actions de prévention des RPS, lequel doit également prendre en compte le suivi des indicateurs dont certains présentent un caractère obligatoire. Enfin, elle rappelle l'obligation de retranscrire l'évaluation des RPS dans le DUERP et le plan d'actions dans le programme annuel de prévention.

**Le traitement de situations avérées de RPS.** Cette partie (4) aborde les modalités de prise en charge, le dispositif d'accompagnement par le service en charge de l'action sociale, les cas particuliers de traitement de situations de harcèlement moral au travail (HMT) et de harcèlement sexuel (HS).

Le guide et le memento sont consultables et diffusés sur l'IntraDéf de la DRH-MD.

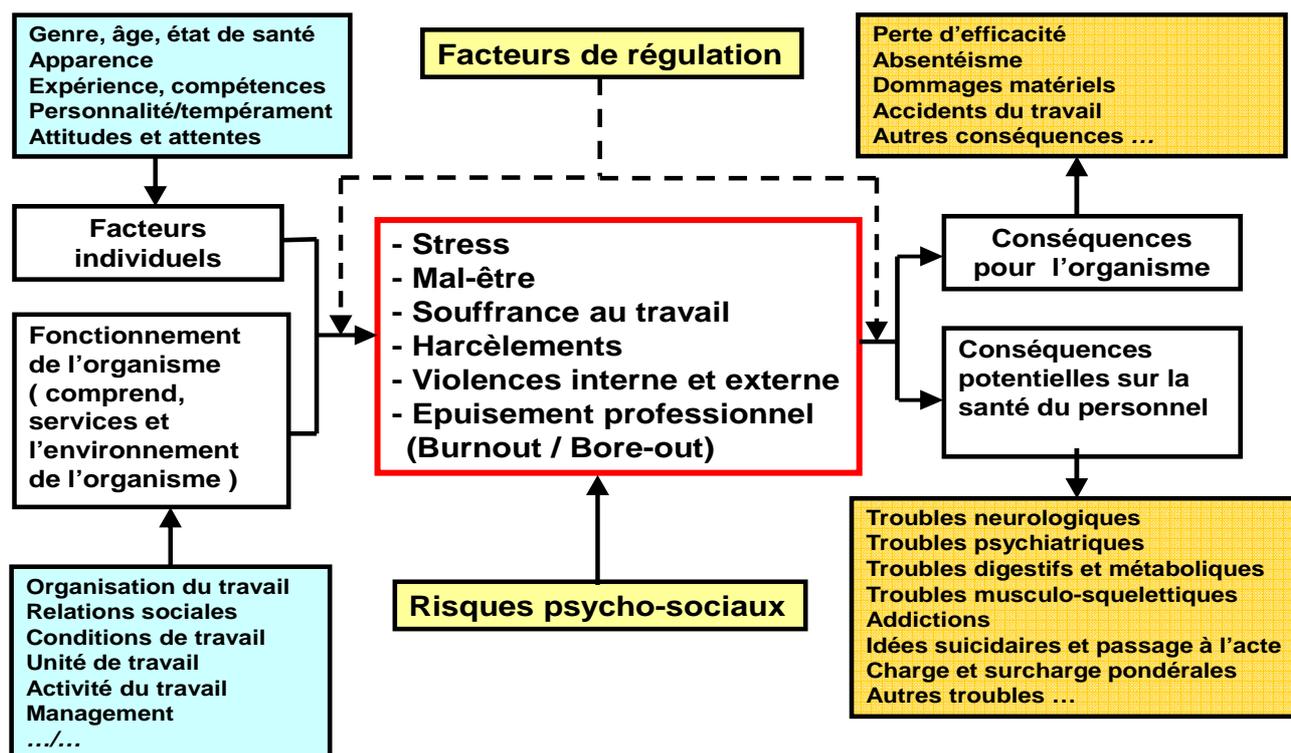
## **TITRE 1 : LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

## 1.1 QU'EST-CE QU'UN RISQUE PSYCHOSOCIAL (RPS) ?

### 1.1.1 Les risques psychosociaux

La définition retenue est celle du rapport du collège d'experts : « Les RPS sont définis comme **les risques pour la santé mentale, physique et sociale<sup>1</sup>, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.** ». Cette définition met l'accent sur les conditions d'emploi, ainsi que sur les facteurs (organisationnels et relationnels) qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé.

[Figure 1 : Les risques psychosociaux : enchaînement des causes et des conséquences]



Le terme de « RPS » doit être distingué des troubles psychosociaux, conséquences de la situation de risques et qui se traduisent par des symptômes, troubles ou pathologies.

On parle de risques psychosociaux pour désigner des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques managériales, des conditions d'emploi pouvant être pathogènes pour le personnel. L'enjeu est de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale et sociale au sein des organisations professionnelles en cours ou en création, et non de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu.

La notion de contraintes psychologiques et organisationnelles est parfois préférée à celle de risques psychosociaux, afin de mettre plus explicitement l'accent sur les facteurs en cause, en soulignant l'importance des aspects organisationnels. Les risques professionnels sont liés à l'activité professionnelle et aux conditions de travail. Ils peuvent avoir pour conséquence une maladie ou un accident. Le code du travail – applicable dans ce domaine à la fonction publique – impose à l'employeur de prévenir ces risques afin d'assurer la sécurité des personnels civils et militaires et de **protéger leur santé physique et mentale.**

1- La dimension sociale renvoie aux rapports sociaux et à la reconnaissance au travail définis par le collège d'expert Michel Gollac et Marceline Bodier.

## **Les risques psychosociaux font partie intégrante des risques professionnels.**

En matière de prévention il est nécessaire d'identifier les facteurs de risques qui relèvent de l'organisation du travail, des relations sociales au travail ainsi que des conditions d'emploi (*cf. : figure 1*). Leur évaluation va permettre de déterminer des solutions destinées à supprimer l'exposition à ces risques, la réduire ou concevoir des solutions alternatives, plutôt que d'attendre l'apparition de symptômes ou de pathologies pour agir.

### 1.1.2 Le risque professionnel

La notion de risque renvoie au lien entre l'exposition à des facteurs de risque et des dommages qui peuvent apparaître plus ou moins rapidement. C'est pourquoi l'évaluation des risques ne peut se faire à partir du recensement des dommages, mais doit consister à identifier les facteurs de risque et les modalités d'exposition, notamment l'intensité et la fréquence.

En matière de RPS, le ressenti joue un rôle important. C'est l'articulation entre une configuration donnée (organisation du travail, condition d'emploi, etc.) et le psychisme qui permet de comprendre la manifestation des risques. De ce point de vue, une même configuration organisationnelle peut avoir des conséquences très différentes d'un individu à l'autre.

### 1.1.3 L'impact des RPS sur la santé

Les risques psychosociaux ont un impact sur la santé : on parle **de troubles psychosociaux** voire de **pathologies** en lien avec une exposition à ces risques (*cf. : figure 2*).

La santé est définie par l'organisation mondiale de la santé (OMS) comme un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Cet « état » de bien-être permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.

Dans cette approche, la dimension sociale joue un rôle essentiel.

Mettre en œuvre une politique de prévention des risques pour la santé mentale revient à tendre vers une organisation du travail qui permette à chacun l'intégration et la reconnaissance.

**Les RPS peuvent avoir** des effets néfastes, **pour l'individu**, à plusieurs niveaux :

- **Atteinte au niveau physique** : fatigue, troubles du sommeil, douleurs musculaires et articulaires, maux de tête, troubles de l'appétit.
- **Atteinte au niveau émotionnel** : sensibilité, irritabilité, nervosité, tristesse, mal-être.
- **Atteinte au niveau intellectuel** : perturbation de la concentration entraînant des oublis, des erreurs d'inattention, difficulté à prendre des initiatives, des décisions de manière objectives.
- **Atteinte au niveau comportemental** : isolement social, repli sur soi, diminution des loisirs, comportements agressifs voire violents.
- **Atteinte au niveau psychologique** : attitude résignée et possibilité de dépression à long terme, burnout (épuisement professionnel) et le bore out, suicide.

**Les RPS peuvent également avoir** des effets néfastes, sur les établissements du ministère de la Défense. **Ce sont** : l'absentéisme, une fréquence importante (accrue) des arrêts maladie, une perte d'efficacité, le non renouvellement des contrats (pour les personnels civils et militaires sous contrats), des accidents de travail...

**Figure 2 : symptômes et pathologies**

Symptômes de stress physiques, Emotionnels et comportementaux	Éléments pouvant être en lien avec les risques psychosociaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)</li> <li>- Sentiments de mal-être ou de souffrance</li> <li>- Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail</li> <li>- Troubles du sommeil</li> <li>- Symptômes digestifs (coliques, gastralgies)</li> <li>- Malaises sur le lieu de travail</li> <li>- Consommation de médicaments psychoactifs</li> <li>- Conduites addictives</li> <li>- Idées mortifères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hypertension</li> <li>- Coronaropathies</li> <li>- Syndromes métaboliques (Diabète, Troubles du métabolisme lipidique)</li> <li>- Troubles musculo-squelettiques</li> <li>- Pathologie mentale</li> <li>- Dépression</li> <li>- Burnout / Bore-out</li> <li>- Infections à répétition</li> <li>- Dermatoses</li> </ul>

En matière de symptômes, sont généralement distingués :

- les symptômes émotionnels : nervosité ou sensibilité accrue, crises de larmes ou de nerf, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
- les symptômes intellectuels : troubles de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.
- les symptômes physiques : douleurs musculaires ou articulaires, maux de tête, troubles digestifs et de l'appétit, essoufflement, oppression, sueurs etc.

Ces symptômes ont des répercussions sur le comportement : agressivité, retrait, recours à des produits calmants ou excitants (somnifères, anxiolytiques, café, alcool, tabac, substances illicites etc....), mais aussi sur les relations sociales, notamment professionnelles, sur la qualité du travail réalisé, sur la productivité, la sécurité des personnels civils et militaires, etc.

#### 1.1.4 Le stress

Le concept de « stress » a été défini en 1956 par Hans Seyle, médecin endocrinologue canadien. Le modèle de Seyle, ou *théorie du syndrome général d'adaptation (SGA)*, est un ensemble de symptômes physiologiques qui apparaissent quelle que soit la nature de l'agression. **Ce mécanisme se compose de 3 phases différentes :**

- **Réaction d'alarme** : temps de préparation, mobilisation des ressources pour faire face au stress avec augmentation de la vigilance, de la fréquence cardiaque et des sécrétions d'adrénaline et de noradrénaline ;
- **Phase de résistance** : variable d'une personne à l'autre, utilisation des ressources entraînant une augmentation de la glycémie, afin d'apporter de l'énergie à l'organisme ;

- **Phase d'épuisement**: apparition des différents troubles psychiques ou somatiques. L'organisme continue à mettre en jeu les mécanismes de défense mais le système d'autorégulation ne fonctionne plus correctement.

[D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), **la définition du stress**: "*le stress survient lorsqu'il y a 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*".]

Il n'existe pas de « bon » ou de « mauvais » stress, mais des réactions de stress adapté ou inadapté ; on parlera alors de stress dépassé.

**Par ailleurs, on distingue :**

- **Stress aigu** : le personnel civil ou militaire doit faire face à un événement stressant ponctuel,
- **Stress chronique** qui est un excès de stress dans la durée.

**Il existe trois facteurs de causalité du stress chronique :**

- Situationnel (relation interindividuelle, collectif de travail),
- Individuel (état de tension du personnel civil ou militaire qui peut être majoré ou induit par les situations personnelles),
- Organisationnel (dysfonctionnement dans l'organisme, relation avec des contraintes psycho-organisationnelles).

**On distingue parmi les manifestations :**

**Le mal-être et la souffrance au travail :**

Ce sont des risques professionnels d'origine et de nature variées qui agissent sur la santé physique et/ou mentale de l'agent. **Le mal-être au travail est un état émotionnel en rapport avec l'organisation et les relations de travail au sein de l'organisme.** Il se traduit par un sentiment plus ou moins extériorisé d'inquiétude. La souffrance au travail est caractérisée par des symptômes plus graves que ceux du stress ou du mal-être. Il s'agit d'un état dépressif réactionnel en rapport avec les contraintes organisationnelles et sociales au sein de l'organisme. Les intéressés ont le sentiment que le niveau atteint n'est pas susceptible de retour en arrière ou d'évolution positive. Ces troubles peuvent à leur tour favoriser l'émergence de pathologies comme des dépressions, des troubles du sommeil, des douleurs dorsales, des ulcères, des maladies psychosomatiques, des réactions comportementales (abus de drogue, d'alcool, de tabac), des troubles musculo-squelettiques (TMS), les maladies cardiovasculaires, ou entraîner des accidents du travail, voire des suicides.

**Le syndrome d'épuisement professionnel ou « burnout / bore-out »**

**Le burnout**

Le burnout est décrit par Maslach et Leiter au travers de « l'écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire ». C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire...

Le syndrome d'épuisement professionnel provient d'une situation de travail dégradée, mettant en jeu l'individu et l'organisation au sein de laquelle il travaille.

Il se traduit par « un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel ».

Si l' « épuisement » est un état caractéristique du burnout, celui-ci s'avère en réalité plus complexe et peut être décrit au travers d'un processus comprenant d'autres dimensions. Le rapport commun de l'INRS et de l'ANACT (*cf. : rapport-burnout*) fait état d'un processus de dégradation du rapport subjectif au travail à travers trois dimensions :

- L'épuisement émotionnel, avec le sentiment d'être totalement vidé de ses ressources,
- Le cynisme ou le détachement avec une attitude négative, dure, détachée vis-à-vis du travail et des personnes,
- La diminution de l'accomplissement personnel au travail, dévalorisation de soi se traduisant par le sentiment d'être inefficace dans son travail et de ne pas être à la hauteur du poste.

Le syndrome d'épuisement professionnel se traduit donc à la fois par une érosion de l'engagement (en réaction à l'épuisement), une érosion des sentiments (à mesure que le détachement s'installe) et une érosion de l'adéquation entre le poste et celui du personnel civil ou militaire, vécue comme une crise personnelle. Dans les cas les plus extrêmes, le personnel civil ou militaire peut se trouver dans un état physique et psychique tel qu'il ne peut pas poursuivre son activité de travail ; ce qui peut être vécu comme une rupture, un écroulement soudain, alors que des signes avant-coureurs pouvaient le laisser présager.

Le burnout peut se traduire cumulativement de cinq manières sur l'individu, par des :

- Manifestations émotionnelles,
- Manifestations physiques,
- Manifestations cognitives,
- Manifestations comportementales ou interpersonnelles,
- Manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude.

Il est à noter que ces manifestations ne sont pas propres au burnout. Elles peuvent aussi caractériser une exposition prolongée à plusieurs facteurs de RPS et s'apparentent pour certaines d'entre elles aux symptômes d'un stress chronique.

### [Le bore-out](#)

Le **bore-out** est un syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui. Il est généré par un manque de sollicitation durant l'activité de travail. Ses conséquences psychologiques vont de la fatigue à la décompensation psychologique, en passant par la dépression et la honte de soi. L'ennui au travail est un tabou dans une société en crise où le chômage a pris racine depuis longtemps. Nouveau risque psychosocial, l'ennui au travail, lorsqu'il devient pathologique, porte le nom de « Bore-out Syndrome ».

**Les facteurs du bore-out** sont multiples :

- Absence de travail,
- Les réorganisations successives sont des facteurs participant à l'émergence de ce phénomène, ils amènent une triple rupture. Tout d'abord une rupture du temps, c'est-à-dire du rythme des activités quotidiennes mais aussi futures ; puis une rupture de l'espace, c'est-à-dire de l'organisation du travail et enfin une rupture des frontières du métier, c'est-à-dire du périmètre des compétences (savoir-faire/formation).
- Tâches ennuyeuses (répétitives, peu rythmées, absence d'initiative et/ou d'interactions),
- Surqualification (compétences trop importantes pour le poste : la situation est acceptable si des possibilités d'évolution existent, mais cause un risque sur le long terme), plafonnement de carrière (restriction ou absence de perspectives d'évolution ou de promotion), isolement, mise à l'écart et manque de reconnaissance (situations suscitant un sentiment d'inutilité, démotivation), etc.

L'ennui au travail est un risque psychosocial multifactoriel. Même s'il n'existe pas de profil-type du personnel civil ou militaire, il existe néanmoins toujours, pour chacun d'eux, trois causes-racines :

- l'organisation (la répartition de la charge de travail) ;
- le savoir-faire (les compétences),
- et les motivations (intérêts, envies, ambitions...)

Ces circonstances peuvent se cristalliser sur fond d'histoire individuelle (trajectoire professionnelle, estime de soi, besoin de reconnaissance...), sans parler du caractère, ni de la personnalité. Il est important d'observer les comportements sociaux et leurs niveaux d'interaction avec les personnels civils et militaires.

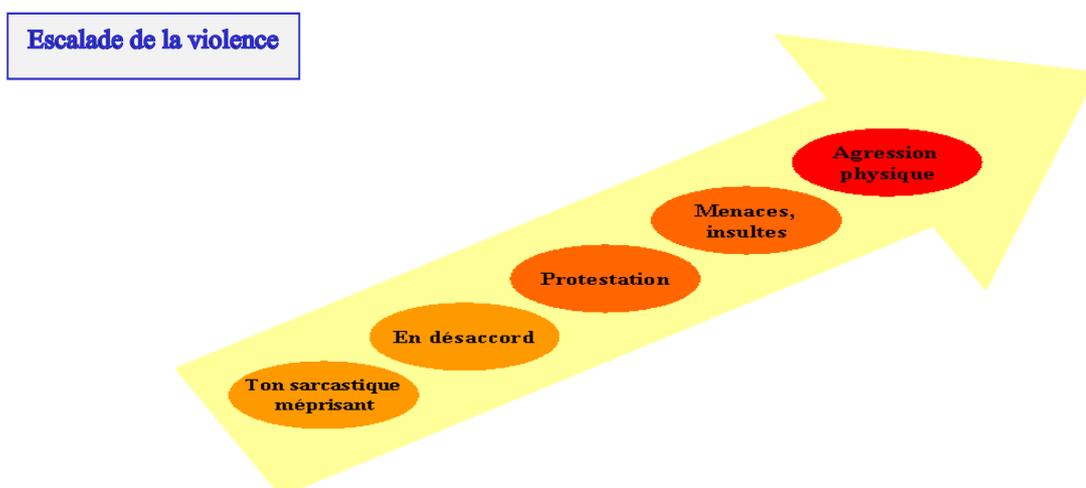
### Les violences en milieu de travail (les incivilités, les agressions physiques ou verbales)

La violence au travail désigne toute action, tout incident, ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels un personnel est attaqué, menacé, lésé ou blessé dans le cadre ou du fait direct de son travail et impliquant une atteinte implicite ou explicite à sa sécurité, son bien-être ou sa santé. Elle prend différentes formes et peut relever de textes spécifiques : il en est ainsi du harcèlement moral qui est une violence répétée, de même que le harcèlement sexuel qui revêt sous sa forme un acte unique mais grave.

On peut aussi considérer une dégradation grave des conditions de travail comme forme de violence surtout si elle atteint la santé du personnel. Ce seront alors les textes sur le droit de retrait, l'obligation de sécurité de l'employeur ou celle des personnels qui seront mobilisés.

Il faut distinguer trois degrés d'agression : l'incivilité, l'agression physique ou verbale (envers les personnes protégées par la loi pénale [non justifié par la légitime défense]), et l'acte violent.

La figure 3, ci-dessous, schématise l'escalade de la violence.



En ce qui concerne les violences, on peut en distinguer quatre types :

- **les violences de prédation** : cambriolages, vols...
- **les violences verbales** : menaces, insultes provoquant des atteintes psychologiques, humiliations, offenses, discriminations...
- **les violences physiques** : destructions de matériels, agressions physiques (rixes, brimades, etc.), pouvant entraîner des lésions (hématomes, plaies, blessures...),
- **les violences non verbales** : les clins d'œil, les regards soutenus.

Ces agressions peuvent déclencher chez les victimes un stress post-traumatique<sup>1</sup> immédiat, chronique si le stress persiste dans le temps, ou différé (quelques mois ou années après l'agression).

Les professions les plus exposées sont celles qui se caractérisent par une manipulation d'argent, l'octroi de soins, et qui occasionnent un contact avec le public.

### Les harcèlements en milieu de travail

Le harcèlement moral et le harcèlement sexuel font l'objet de dispositions législatives spécifiques (articles L1152-1 et L1153-1 du Code du travail).

Le harcèlement en milieu de travail se caractérise par des agissements hostiles et répétés, qui peuvent provoquer une dégradation des conditions de travail et entraîner une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé et à l'avenir professionnel des personnels civils et militaires.

Le respect des droits et libertés fondamentaux de la personne impose aux employeurs de la fonction publique un devoir absolu de sanctionner et de prévenir de tels agissements.

Dans ce cadre, les droits internes et communautaires<sup>2</sup> définissent l'obligation pour les employeurs de protéger les travailleurs contre le harcèlement sur le lieu de travail qui peut revêtir différentes formes, notamment psychologique et/ou sexuelle.

Le traitement des harcèlements en milieu professionnel sera développé au « **Titre 4** » de ce guide.

## SYNTHESE

**Les différentes manifestations ou situations de travail décrites précédemment peuvent être en étroite relation les unes avec les autres, car leurs origines sont souvent identiques : organisation, relations et conditions de travail.**

**Les conséquences sur la santé des intéressés apparaissent dans un délai variable. Il est de l'ordre de une à plusieurs semaines pour les symptômes fonctionnels (anxiété, troubles du sommeil, troubles digestifs, etc.) à plusieurs années pour les troubles organiques (état dépressif, hypertension artérielle, troubles métaboliques de type obésité, diabète, idées suicidaires, etc.).**

---

<sup>1</sup> Il ne s'agit pas du stress post-traumatique auquel est confronté le personnel militaire.

<sup>2</sup> Le droit communautaire comprend notamment les directives suivantes : directive 2002/73/CE du 23 septembre 2002 modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail ; directive 89/391/CEE concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail ; directive 2006/54/ CE du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail.

## **1.2 LES DIFFERENTS FACTEURS DE RPS**

### *1.2.1 La place de l'organisation du travail au sein des organismes*

L'organisation du travail peut être source de RPS au sein d'un organisme. Or les RPS, par leur impact sur la santé des personnels civils et militaires, peuvent avoir des répercussions sur la bonne marche de l'organisme. Les RPS peuvent notamment engendrer une fréquence accrue de l'absentéisme au travail pour raison de santé, des accidents du travail, etc. Il peut également être constaté une baisse de la productivité, l'augmentation du turn-over (taux de rotation du personnel). Plus généralement, ils peuvent aussi engendrer une recrudescence des actes de malveillance ou de violence au travail et une dégradation du climat social.

L'intensité, la complexité et certaines composantes de l'organisation du travail sont des facteurs de risques importants. Les exigences du travail renvoient à quatre grandes dimensions qui se manifestent notamment par :

- une quantité de travail trop importante,
  - des délais non réalistes,
  - des interruptions fréquentes,
  - des horaires excessifs.
- La quantité de travail s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser par agent et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent alerter ;
  - La pression temporelle au travail concerne les horaires atypiques, le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire son travail et tout ce qui est lié à la notion d'urgence. Ce terme peut renvoyer aux situations professionnelles elles-mêmes ou aux conditions d'exercice et d'organisation des missions (pression sur les objectifs, échéances d'ordre politique, organisations du travail non anticipatrices obligeant à des rattrapages dans l'urgence, multiplicité des réunions avec dépassements des plages de travail prévues) ;
  - La complexité du travail peut renvoyer aux missions exercées, à la législation et à la réglementation souvent foisonnantes, mais aussi à l'organisation du travail : niveau de précision des objectifs, compatibilité des instructions de travail entre elles, polyvalence, suppléances, glissements de tâches, interruptions dans le travail ;
  - Les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale renvoient tant aux horaires eux-mêmes qu'à leur prévisibilité (excès de travail, travail de nuit ou en décalé), à l'éloignement domicile – travail, aux déplacements accentués par les contraintes de la mobilité.
  - Ces éléments peuvent avoir des effets négatifs sur la santé (augmentation du risque cardiovasculaire, des troubles du sommeil, troubles hormonaux, augmentation du risque d'accidents). De plus, ils peuvent inciter à la consommation de substances psychoactives (alcool, tabac, drogues, médicaments (antidépresseurs, anxiolytiques, etc.)).

La réorganisation des chaînes « métiers » au sein du ministère de la Défense (achats, finances, ressources humaines...) peut contribuer, du fait de l'absence de visibilité pour les personnels civils et militaires, à donner une impression de désorganisation. De plus, l'évolution des métiers conduit à l'apparition de nouveaux outils informatiques qui nécessitent un temps d'appropriation et un accompagnement des personnels civils et militaire.

Par ailleurs, l'irruption d'organisations matricielles dans des structures historiquement très hiérarchiques a bousculé les modes de fonctionnement. En effet, sous l'effet conjugué de la mondialisation, du développement des technologies de communication et de la remise en cause des

valeurs traditionnelles, les organisations ont évolué. Au principe de verticalité (c'est-à-dire un seul chef) s'est substituée la notion de transversalité, la finalité première de cette évolution étant de donner du sens à l'organisation tout en recherchant l'efficacité au travail.

L'autonomie dans le milieu professionnel s'articule autour de deux composantes différentes mais finalement complémentaires : l'autonomie proprement dite et l'accomplissement de soi. La liberté de décider comment organiser son travail, comment le programmer dans la journée, la possibilité d'avoir une influence réelle sur son travail et les tâches à réaliser, amenuisent la charge mentale ressentie au travail. Cette liberté peut rendre le travail moins pesant, moins compliqué. Mais pour certains cette liberté peut être interprétée comme un manque de support, un abandon de sa hiérarchie. Aussi, l'autonomie n'implique pas de laisser les personnels civils et militaires « se débrouiller », comme par exemple, leur donner des travaux à réaliser sans leur donner des consignes sur la manière de mener à bien leur travail, ou sans définir les finalités de ce qu'ils doivent produire, ou au contraire leur fixer des objectifs flous tout en sachant pertinemment qu'ils ne pourront pas mener à bien leur mission dans les délais impartis.

L'organisation doit permettre aux personnels civils et militaires de s'absenter quelques minutes de leur poste de travail : pauses pour aller aux toilettes, pauses de récupération du poste informatique du travail, moments de convivialité (pauses café), et créer des moments de convivialité (repas de cohésion).

La qualité des relations au sein de l'organisme, entre collègues et entre la hiérarchie directe ou indirecte est déterminante de par son impact sur le bon équilibre de la santé mentale et physique voire psychique.

Pour tout personnel civil ou militaire, quel que soit son statut ou sa position au sein de l'organisation, le travail contribue de manière importante à donner un sens à l'existence de chacun. L'agent civil et militaire développe un sentiment d'utilité du travail. Faire un travail qu'on juge inutile est un facteur de RPS fort. A l'inverse, faire un travail qu'on juge utile aux autres (collègues, clients) pour l'organisme est favorable à la santé de l'agent et concourt au maintien de son équilibre. De même le retour de la part de la hiérarchie, des collègues ou des clients, sur le travail réalisé, contribue à donner du sens au travail. Il est important que les personnels civils et militaires sachent si leur travail donne satisfaction ou non et puissent identifier ce qui doit être amélioré.

L'insécurité en matière de poste de travail ou d'emploi est un facteur de risques pour la santé des personnels civils et militaires dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation. Cette insécurité est liée aux réorganisations, délocalisations, manques d'information, etc.... Mais aussi au risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail : incertitude sur l'avenir de son métier ou du domaine de compétence maîtrisé, peur de devoir changer de métier sans y être préparé psychologiquement et par l'acquisition de la compétence souhaité.

## 1.2.2 Les autres facteurs de RPS

Un état de souffrance au travail résulte rarement d'une cause unique. Il est généralement la conséquence d'une combinaison de plusieurs facteurs. Les RPS peuvent prendre leur source dans certaines pratiques managériales, lors de modifications dans l'organisation du travail ou lors de changements au sein de l'organisme.

### 1.2.2.1 La charge de travail

Le volume de la charge de travail qu'il soit excessif ou insuffisant peut générer une forme de « plainte ». Qu'elle soit physique ou mentale, elle génère de la souffrance, du fait de la faible marge de manœuvre dont disposent les personnels civils et militaires pour y faire face, ce qui constitue le facteur à risque.

### 1.2.2.2 L'intensification du travail et la culture de la performance

Les personnels civils et militaires confrontés à une charge de travail importante, doivent faire preuve d'une motivation toujours plus grande, sans montrer le moindre relâchement face à la charge qui leur incombe. Les objectifs fixés peuvent être inadaptés aux ressources et favoriser le mal-être de l'agent. Celui-ci verra en cours d'année l'écart se creuser entre sa charge de travail et les objectifs qui lui sont assignés, cette situation va le conduire à anticiper et à se préparer mentalement à expliquer la raison de son échec. L'anxiété s'installe en générant une souffrance liée à la peur de la réalité et de sa capacité à y faire face. Des changements menés à un rythme excessif ou des transformations insuffisamment explicitées aux personnels civils et militaires peuvent également être sources de facteurs « de souffrance au travail ».

### 1.2.2.3 Le management

Le terme générique « management » recouvre au ministère de la Défense toutes les fonctions de direction, de commandement et d'encadrement.

Le management et les modes de management peuvent être des éléments qui se répercutent significativement sur la prévention ou la manifestation de RPS. Car l'évolution des modes de management vers des techniques de stimulation à l'adhésion, de direction par objectifs et de contrôles rigoureux de leur réalisation, de gestion accélérée des dossiers (que l'on peut nommer « survalorisation de l'action »), et du temps permettant une hyperréactivité immédiate (« toujours plus »), ont souvent conduit à une diminution du temps de la réflexion des équipes, du temps de concertation et du dialogue interpersonnel.

La prévention des risques professionnels dans toute organisation est portée par les personnes en charge du management des équipes, particulièrement dans ses missions de relais, d'animation, ou de contrôle. Il est à ce titre opportun de s'interroger sur la place du management et des modes de management dans **la prévention de la santé au travail**, comme élément de **ressource** ou de **contrainte**, et en quoi ils peuvent avoir une incidence sur la prévention ou la survenue de RPS.

#### 1.2.2.3.1 Le rôle du management

Le rôle du management varie dans les représentations collectives et individuelles ainsi que dans l'activité réelle des managers, en fonction de leur position dans l'organisation ou de leur cœur de métier. Le management a de multiples missions d'animation et d'organisation du travail, et cela à tous les niveaux stratégiques du fonctionnement de l'organisme.

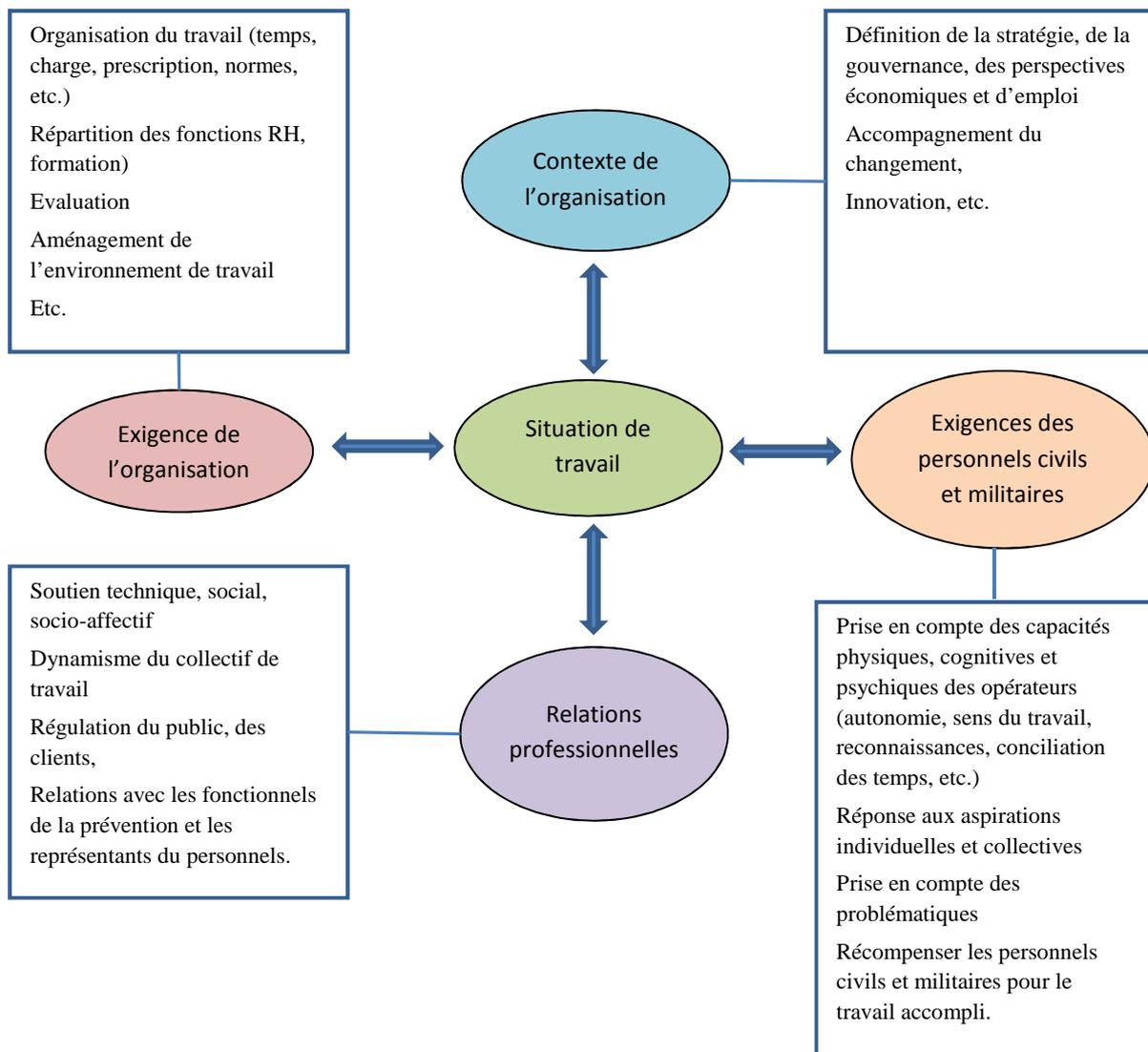
Il a pour mission d'animer un volume de ressources humaines afin d'atteindre les objectifs fixés à chaque organisme (missions, production, maîtrise des coûts et des délais, contrôle de gestion, gestion RH, etc.). Il définit, coordonne et répartit les tâches et activités des personnels civils et militaires en tenant compte notamment des compétences de chacun.

Le management a également un rôle de **régulateur**. Il s'assure que les contraintes ne sont pas supérieures aux ressources dont ses équipes disposent, en termes de délais, de moyens, de temps, de compétences, etc. Il réajuste la prescription du travail, il arbitre sur les alternatives et les choix qui peuvent se présenter, il peut réajuster les priorités ou la répartition des activités au cours du déroulement de l'activité.

Le management joue un rôle de **facilitateur**. Il aide l'équipe à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Il doit savoir faire faire. Ainsi il a une mission centrale qui vise à étayer, renforcer et assurer la progression des compétences de chacun des membres de l'équipe. Il transmet les savoir-faire, les informations, les savoir-être et les compétences aux membres de l'équipe.

Enfin le management a un rôle **d'évaluateur**. Il contrôle la réalisation du travail, évalue la compétence des personnes qui compose son équipe afin d'optimiser l'utilisation des compétences de chacun pour atteindre les objectifs fixés.

Ainsi, le rôle du management pourrait être schématisé comme suit :



### 1.2.2.3.2 *Les pratiques managériales inappropriées*

L'utilisation ponctuelle de certaines pratiques managériales, lorsqu'elles sont cumulées, devient un véritable système aux conséquences graves sur le psychisme. Tout part d'un détournement, détournement du lien de subordination, détournement du pouvoir de direction et d'organisation du travail.

#### ➤ **Les pratiques relationnelles :**

- tutoyer sans réciprocité ;
- utiliser systématiquement le courriel malgré la proximité ;
- couper la parole ;
- utiliser un niveau verbal élevé et menaçant ;
- s'abstenir de dire bonjour, au revoir ou merci ;
- refuser toute communication verbale ;
- critiquer systématiquement l'apparence physique ;
- laisser échapper des injures publiques, sexistes, racistes...

➤ **Les pratiques d'isolement :**

- changements d'horaires des pauses déjeuner ;
- omission d'information, par exemple, sur les réunions ;
- injonction faite aux autres personnels civils et militaires de ne plus communiquer avec la personne désignée ;
- création de clans se matérialisant par de l'indulgence pour les uns, de la rigueur pour les autres, la répartition inégalitaire de la tâche, la stigmatisation publique d'un agent devant les autres.

➤ **Les pratiques persécutives :**

- surveillance des faits et gestes ;
- contrôle des conversations téléphoniques, des e-mails ;
- vérification des tiroirs, poubelles... ;
- contrôle de la durée des pauses, des absences ;
- contrôle des conversations entre collègues ;
- obligation de laisser la porte ouverte.

➤ **Les pratiques punitives (mesure de rétorsion) :**

- refus réitéré et non expliqué des demandes de formation ;
- incohérence des procédures d'évaluation ;
- notes de service excessives ;
- affectation autoritaire dans un service ;
- vacances imposées ou non accordées au dernier moment ;
- utilisation excessive de lettres recommandées avec AR.

➤ **Les injonctions paradoxales :**

- faire refaire une tâche bien faite ;
- faire corriger des fautes inexistantes ;
- déchirer un rapport qui vient d'être achevé, car jugé "inutile" ;
- donner une mission impossible ;
- fixer des objectifs sans en donner les moyens ;
- fixer des prescriptions rigides, loin du réel ;
- donner des consignes contradictoires rendant le travail insatisfaisant et poussant à la faute ;
- faire venir l'agent et ne pas lui donner de travail.

➤ **La mise en scène de la disparition :**

- supprimer des tâches ou le poste de travail pour les confier à un autre, sans prévenir l'agent ;
- le priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur... ;
- effacer l'agent de l'organigramme ;
- lui donner du travail ne correspondant pas à sa qualification.

➤ **L'organisation de l'hyperactivité :**

- fixer des objectifs irréalistes aboutissant à des situations d'échec, un épuisement professionnel et des critiques systématiques ;
- intensifier la charge de travail dans un temps imparti ;
- déposer de manière répétitive des dossiers urgents à la dernière minute.

#### 1.2.2.4 Les rapports au sein du travail et la reconnaissance au travail

Le premier aspect concerne la coopération entre des collègues, ressource essentielle là où les notions d'équipe ou de service ont été préservées, et inversement facteur de risque grave dans les situations d'isolement ou de mise à l'écart du collectif de travail.

Le deuxième aspect est le sentiment d'utilité du travail effectué mais qui peut être mis à mal lorsque des missions sont bouleversées ou supprimées.

Le troisième aspect est la cohérence et la compréhension de l'organisation, notamment lorsque les personnels civils et militaires sont amenés à répondre à de multiples sollicitations et à plusieurs donneurs d'ordre.

La notion de soutien social renvoie, d'une part, à la capacité et à la volonté de la hiérarchie immédiate de soutenir les personnels civils et militaires dans leurs missions ainsi que de les aider à faire face aux difficultés et, d'autre part, plus globalement aux signes de reconnaissance du travail accompli. Il concerne également le soutien entre collègues.

#### 1.2.2.5 Les conflits de valeur

Cette dimension concerne particulièrement les personnels civils et militaires travaillant pour le service public. La notion même de « service public » se définit en termes de valeurs : égalité d'accès, protection des citoyens, services aux usagers,...

#### 1.2.2.6 L'autonomie et les marges de manœuvre

Le statut d'agent public (civil ou militaire) implique d'appliquer les politiques décidées par le Gouvernement, définies par le ministre et conduites par les autorités centrales d'emploi qui fixent des objectifs parfois très précis, ne laissant aucune marge de manœuvre au niveau local sur la manière de les atteindre.

#### 1.2.2.7 Les restructurations et réorganisations

Les restructurations et réorganisations conduites sans anticipation ont un impact sur la santé en générant de l'insécurité et du mal-être au travail. L'inquiétude puis l'anxiété s'installent progressivement et débouchent sur des troubles anxio-dépressifs. Dans le cadre des réorganisations, certains personnels civils et militaires vivent mal la mobilité subie.

Les restructurations et réorganisations peuvent également conduire à des licenciements ou des non renouvellements de contrat.

Aussi, le bon fonctionnement de l'activité et le bien-être de l'agent passent par les éléments suivants :

- la qualité de l'emploi ;
- la mobilité choisie ;
- les bonnes relations dans le travail,
- une visibilité à moyen et long terme sur sa situation professionnelle notamment s'agissant des personnels civils et militaires sous contrat,
- la reconnaissance, etc....

En revanche, lorsque la mobilité est subie, qu'il y a un changement dans l'activité et que les personnels civils et militaires ne sont pas suffisamment formés et préparés à tenir leur nouvel emploi, ils développent des mécanismes de stress pouvant déboucher sur un état dépressif.

#### 1.2.2.8 La conception et l'aménagement des postes de travail

La conception et l'aménagement des postes de travail permettent de prévenir les risques professionnels et d'améliorer les conditions de travail.

Sept points importants sont à prendre en compte lors de la conception des postes de travail : les accès et la circulation, la communication, les contraintes de temps, les nuisances physiques et chimiques, les informations, la manutention et les efforts, et enfin, le dimensionnement et les postures.

Leur prise en compte permet d'éviter notamment une insatisfaction des personnels civils et militaires liées à une gêne au poste de travail ou à un stress lié à l'environnement du poste de travail.

#### *1.2.2.8.1 Les « open space »*

Les études menées en la matière mettent en évidence les effets négatifs des espaces de travail ouverts, collectifs, partagés, souvent appelés « open space », sur la santé et la performance de leurs occupants. Elles font ressortir la fatigue accrue ressentie par les personnels civils et militaires travaillant dans de telles implantations en raison du bruit de fond continu, des perturbations par les appels téléphoniques, d'un éclairage plafonnier parfois imposé à tous, de l'absence de confidentialité, d'horaires de travail parfois plus contraignants. Le travail au sein de ces espaces inapproprié, engendre de la fatigue ainsi que du stress, des difficultés de concentration, de la démotivation, de l'absentéisme et une perte de productivité.

### **SYNTHESE**

**La prévention des risques psychosociaux implique la nécessité d'évaluer les facteurs de risque qui relèvent de l'organisation du travail, des relations sociales au travail et des conditions d'emploi. Cette évaluation doit permettre de proposer des solutions alternatives ou des mesures qui réduisent ou suppriment l'exposition.**

## **TITRE 2 : LA REGLEMENTATION**

## 2.1 LE CADRE REGLEMENTAIRE POUR L'EMPLOYEUR

La loi fixe une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur. En effet, celui-ci en vertu de l'article L. 4121-1 du Code du travail, « prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

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

Le chef d'organisme veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

### 2.1.1 Les obligations de l'employeur

Les « employeurs » de la fonction publique sont soumis, en matière de santé et de sécurité au travail, aux mêmes exigences que les autres employeurs, en vertu des dispositions définies au niveau européen (notamment la directive cadre européenne 89/391/CEE), et également, sauf dispositions spécifiques, à leurs mesures de transposition inscrites en droit français dans la quatrième partie du Code du travail.

**Le chef d'organisme est chargé de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé du personnel qui relève de son autorité, quel que soit le lieu géographique où les personnels civils et militaires exercent leurs activités. Cette contrainte relève des obligations de résultats imposées par la législation.**

C'est dans le cadre de la continuité de ces mesures que la directive ministérielle du 9 avril 2014 relative à l'évaluation des risques professionnels (*en annexe 2*) précise qu'il convient que le chef d'organisme **veille à l'élaboration du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels** (DUERP). Pour l'accompagner dans cette élaboration, le DUERP doit répondre à trois exigences :

- la **cohérence**, en regroupant en un seul document les risques professionnels auxquels sont exposés les personnels civils et militaires ;
- la **lisibilité** afin de faciliter le suivi des démarches de prévention ;
- la **traçabilité** de l'évaluation des risques, garantie par une retranscription systématique des résultats.

Et l'article 8 du décret du 29 mars 2012 prévoit surtout **qu'il lui appartient de procéder à une évaluation des risques auxquels sont exposés les agents qui relèvent de son autorité** afin de **mettre en œuvre des actions de prévention** permettant d'assurer le meilleur niveau de **protection de la santé et de la sécurité des agents**. Les **résultats de cette évaluation** sont retranscrits dans le **Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)**.

Cette obligation s'inscrit dans le respect des neuf principes généraux de prévention des risques professionnels (dont les RPS font partie), définis à l'article 9 du décret du 29 mars 2012 de référence :

- \* Eviter les risques ;
- \* Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

- \* Combattre les risques à la source ;
- \* 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 ;
- \* Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- \* Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou ce qui est moins dangereux ;
- \* 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 ;
- \* Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- \* Donner les instructions appropriées au personnel.

**La prévention des risques s'inscrit dans une démarche globale de prévention de l'ensemble des risques professionnels** auxquels sont confrontés les personnels civils et militaires des organismes du ministère. Conformément à la directive ministérielle du 9 avril 2014 relative à l'évaluation des risques professionnels, le chef d'organisme doit veiller à l'élaboration du DUERP et prendre en compte les RPS au sein de son organisme. En complément, l'arrêté du 21 décembre 2015 relatif au recueil des dispositions de prévention, prévoit dans son chapitre 1 - article 3 :

*« La démarche d'évaluation des risques professionnels est conduite sous l'autorité du chef d'organisme qui organise à cet effet la participation des agents.*

*Cette démarche doit être globale, participative et pluridisciplinaire, imposant une réflexion sur l'état des risques professionnels au sein de l'organisme et les moyens de les prévenir. Elle porte sur le personnel, le choix de l'organisation et des méthodes de travail, l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail, les équipements de travail, les matières et produits utilisés ainsi que l'environnement physique de travail et elle utilise l'ensemble des données contribuant à la prévention des risques professionnels tel que les procédures mises en œuvre, les bilans et rapports élaborés en matière de santé et de sécurité au travail ainsi que les données provenant de prescriptions réglementaires,...*».

*[La jurisprudence a précisé la responsabilité du chef de l'organisme dans ce domaine, en se substituant à l'obligation de moyen, une obligation de résultat dans la protection de la santé de ses personnels].*

Par ailleurs, en matière de sanction, **l'article 6 quinquies de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 a rendu passible d'une sanction disciplinaire** tout agent ayant procédé ou ayant enjoint de procéder à des agissements répétés de « **harcèlement moral** ». *[L'article 222-33-2 du Code pénal punit de deux ans d'emprisonnement et de 30 000€ d'amende le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel].*

De plus, **l'article 6 ter de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983** rend passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou ayant enjoint de procéder à des agissements de harcèlement sexuel, quand le harceleur veut obtenir des faveurs de nature sexuelle. *[L'article 222-33 du Code pénal punit de deux ans d'emprisonnement et de 30 000€ d'amende le fait de harceler autrui dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle].*

### 2.1.2 L'évaluation des risques psychosociaux et le DUERP

Le chef d'organisme, au niveau local, peut s'appuyer soit, sur le présent guide, soit sur le guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique.

Par ailleurs, des outils d'évaluation des risques psychosociaux ont été diffusés notamment, par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) pour aider les chefs d'organisme à conduire la démarche d'évaluation des RPS.

L'outil RPS-DU, proposé par l'INRS, est tiré du guide référencé ED 6140 [cf. : en annexe 3 - la grille d'évaluation]. Cet outil permet à l'organisme d'identifier les facteurs de RPS auxquels sont soumis les personnels civils et militaires dans chaque unité de travail et d'apprécier les conditions et les circonstances d'exposition à ces facteurs.

Cet outil, inspiré des travaux du rapport du collège d'expertise Gollac et Bodier sur le suivi des RPS, est constitué d'une grille d'évaluation qui répartit les différents facteurs de risque en six grandes familles (*dont une famille divisée en deux dans l'outil RPS-DU*), d'une grille de synthèse et d'un tableau de bord (cf. : chapitre 3.3).

L'évaluation des RPS contribue au processus continu de prévention et d'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des personnels civils et dans l'établissement.

Il appartient au chef d'organisme de procéder à une évaluation des risques y compris les RPS, auxquels sont exposés les personnels civils et militaires qui relèvent de son autorité afin de mettre en œuvre des actions de prévention permettant d'assurer le meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des personnels civils et militaires. Il assure le pilotage de cette évaluation ou peut confier cette mission à une personne interne à l'organisme (*adjoint du chef d'organisme, fonctionnel des ressources humaines, chargé de prévention des risques professionnels (CPRP)*).

Les résultats de cette évaluation sont retranscrits dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

Le chef d'organisme peut également s'appuyer sur les membres du CHSCT et de la CCHPA, le médecin de prévention, les ergonomes ou psychologues du travail, ainsi que sur l'ensemble des personnes qu'il jugera utile d'impliquer dans son organisme (*bureau de prévention, bureau des méthodes, service des ressources humaines, assistante sociale, etc.*).

### 2.1.3 L'obligation de prévention, d'évaluation, de suivi des risques professionnels et d'élaboration du DUERP

#### ➤ **Qu'est-ce que le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels ?**

Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels rassemble et formalise les résultats de l'évaluation de ces risques. Il relève d'une disposition réglementaire fixant l'obligation au chef d'organisme de constituer un document dans lequel les résultats de cette évaluation doivent être systématiquement retranscrits (*arrêté du 21 décembre 2015 relatif au recueil des dispositions de prévention*). Il contient à minima une identification des risques présents dans les unités de travail de l'organisme et l'analyse des conditions d'exposition des personnels civils et militaires à ces risques. Actualisé au moins une fois par an, le document unique est un outil dynamique au service de la démarche de prévention. Aussi sa rédaction doit-elle s'accompagner d'une hiérarchisation des risques et de propositions d'actions visant à supprimer ces risques ou le cas échéant, à les réduire. L'élaboration du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels doit se construire au

travers d'un dialogue au sein de l'organisme tant pour l'évaluation des risques que pour le choix, la mise en place et le suivi des mesures de prévention.

➤ **Pourquoi intégrer les risques psychosociaux dans le document unique de prévention des risques professionnels ?**

L'employeur est tenu d'évaluer l'ensemble des risques auxquels sont soumis les personnels civils et militaires de l'organisme - ce qui inclut les risques psychosociaux - et de préserver leur santé physique et mentale. Les risques psychosociaux sont donc à prendre en compte au moment de l'évaluation des risques et à intégrer au Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, au même titre que les autres risques.

L'évaluation des risques psychosociaux est la première étape d'une démarche plus globale de prévention devant aboutir à la définition d'un plan d'actions en la matière.

Lorsque le diagnostic est établi et le plan d'actions mis en œuvre, il convient d'en assurer le suivi et d'évaluer la démarche de prévention dans la durée. L'objectif étant d'obtenir une prévention durable au moyen d'une démarche pérenne afin que le DUERP soit actualisé de manière permanente. La pérennisation de cette démarche de prévention passe également par l'expression régulière et collective des personnels civils et militaires sur les difficultés rencontrées et les actions mises en œuvre. Aussi, la mise en place d'un dispositif de remontée d'informations (*modalités définies par les plans d'actions*) sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques constitue un élément substantiel.

➤ **Définir les unités de travail**

L'identification des risques doit s'effectuer par unité de travail, afin d'être au plus près des situations de travail des personnels civils et militaires. Les risques peuvent en effet être différents pour des personnels civils et militaires qui travaillent dans un bureau, un magasin ou sur un chantier. Pour définir ces unités de travail, on peut prendre en compte par exemple (*les mêmes critères que pour les autres risques*) :

- Un critère géographique, en considérant un groupe de personnels civils et militaires situé dans un même lieu de travail ;
- Un critère de métier ou de poste, en regroupant les personnels civils et militaires par type d'activité ou par poste de travail. (*cf. : arrêté du 21/12/2015 – sur le recueil des dispositions de prévention au Ministère de la défense – article 4, 5 relatifs aux unités de travail*).

Quels que soient les critères choisis, l'unité de travail doit correspondre autant que possible à un ensemble de personnels civils et militaires potentiellement exposés aux mêmes facteurs de risques dans leur travail. Garder le même découpage d'unités de travail pour tous les risques professionnels facilite la cohérence d'analyse et le choix des priorités d'actions. Toutefois, l'organisme sera peut-être amené à choisir un autre découpage pour les risques psychosociaux, compte tenu de son organisation du travail. L'important est que ce découpage soit pertinent vis-à-vis de l'activité réelle de travail, « donc il est recommandé d'utiliser le découpage en unités de travail du DUERP ».

## SYNTHESE

**Il appartient au chef d'organisme de procéder à l'évaluation des risques professionnels, y compris des RPS, auxquels sont exposés les personnels civils et militaires qui relèvent de son autorité afin de mettre en œuvre des actions de prévention permettant d'assurer le meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des personnels civils et militaires. Les résultats de cette évaluation sont retranscrits dans le DUERP.**

### **TITRE 3 : COMMENT PREVENIR LES RPS**

### 3.1 LES DIFFERENTS NIVEAUX DE LA PREVENTION DE RPS : GENERALITES

Evaluer, c'est identifier les facteurs de risques présents dans l'organisme et analyser les modalités d'exposition des personnels civils et militaires à ces facteurs. Prévenir, c'est le rôle de la politique de prévention qui est mise en place à travers trois niveaux différents de prévention. La prévention primaire demeure cependant la seule garante d'une efficacité maximale de la diminution des RPS.

	Prévention primaire (risques)	Prévention secondaire (risques)	Prévention tertiaire (troubles)
<b>Objectifs</b>	<p>Agir sur les causes organisationnelles afin de supprimer ou de réduire le risque à la source</p> <p>Intégrer l'évaluation des RPS dans la démarche d'évaluation des risques, le DUERP</p> <p>Assurer une veille active des RPS</p>	<p>Réduire au niveau le plus bas possible les conséquences des RPS sur le personnel et l'organisme</p> <p>Aider le personnel à mieux vivre les situations de changement</p> <p>Donner au personnel les moyens de faire face aux différents facteurs de risque</p>	<p>Corriger les risques et les effets induits par les RPS</p>
<b>Démarche</b>	<p>Anticiper les changements concernant les missions et l'organisation</p> <p>Adopter une approche collective et individuelle</p> <p>Initier une démarche sur le moyen et le long terme</p>	<p>Accompagner les personnels</p> <p>Adopter une approche collective et individuelle</p> <p>Développer une démarche sur le court et moyen terme</p>	<p>Adopter une approche individuelle</p>
<b>Modalités</b>	<p>Mettre en place un système de veille active des RPS</p> <p>Favoriser le management de proximité</p> <p>Piloter de façon continue le changement</p> <p>Adopter des actions portant sur l'organisation, les conditions de travail et les relations sociales</p>	<p>Exploiter des indicateurs liés au fonctionnement de l'organisme, et à la santé et la sécurité au travail</p> <p>Procéder à des enquêtes par questionnaire ou collective avec le RPS-DU</p> <p>Adopter des actions portant sur l'organisation, les conditions de travail et les relations sociales</p>	<p>Prendre en charge</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation</li> <li>- Management</li> <li>- Soins médicaux le cas échéant</li> </ul> <p>Prévoir la réinsertion de l'agent auprès de l'entourage professionnel</p>
<b>Avantages</b>	<p>Agir dans la durée, efficacement et à différents niveaux</p> <p>Assurer des actions pilotées par le chef d'organisme portant sur la politique générale de prévention, sur l'organisation et les conditions de travail</p>	<p>Limiter ou atténuer les RPS</p>	<p>Assurer un soutien psychologique</p> <p>Maintenir ou favoriser le retour dans l'emploi</p>
<b>Limites</b>	<p>Capacité de remise en cause de certains aspects du mode de management</p> <p>Acceptation de la dimension collective des RPS</p>	<p>Actions centrées sur les conséquences sans remise en cause du système</p> <p>Réponses plus collectives qu'individuelles</p>	<p>Actions centrées sur les conséquences</p> <p>Actions individuelles</p>

### 3.2 LES ACTEURS DE LA DEMARCHE DE PREVENTION DES RPS

Si les obligations en matière de protection de la santé physique et mentale des personnels civils et militaires incombent juridiquement au chef d'organisme, le cadre réglementaire prévoit d'y associer d'autres acteurs dont les compétences doivent nécessairement être mobilisées.

Le chef d'organisme pilote et coordonne l'action et l'intervention concertée de tous les acteurs dans le strict respect des compétences propres à chacun. Dès lors qu'une situation individuelle ou collective nécessite d'engager des actions en matière de prévention des RPS au sein de l'organisme, l'équipe pluridisciplinaire et les instances de concertation en matière de santé et de sécurité au travail sont informées de la situation présentée de façon à préserver l'anonymat des personnes impliquées.

Le dispositif RPS déployé depuis 2010 au ministère de la Défense, s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire constituée pour identifier et évaluer les RPS. La composition de cette équipe est précisée au point suivant du présent guide (*cf. : 3.2.1- les acteurs...*).

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la commission consultative d'hygiène et de prévention des accidents (CCHPA) sont également associés à la démarche dans la mesure où le chef d'organisme soumet à leur avis les projets importants touchant aux conditions d'hygiène, de sécurité et aux conditions de travail des personnels civils et militaires ainsi que le DUERP.

Du fait de son origine multifactorielle, la prévention des RPS requiert donc l'implication des différents acteurs qui agissent de façon collaborative en fonction de leurs attributions, de leurs compétences et de leurs obligations respectives en matière de **confidentialité**. *La figure 4 (ci-dessous représente ces principaux acteurs mobilisables par le chef d'organisme).*

#### 3.2.1 Les acteurs mobilisables par le chef d'organisme

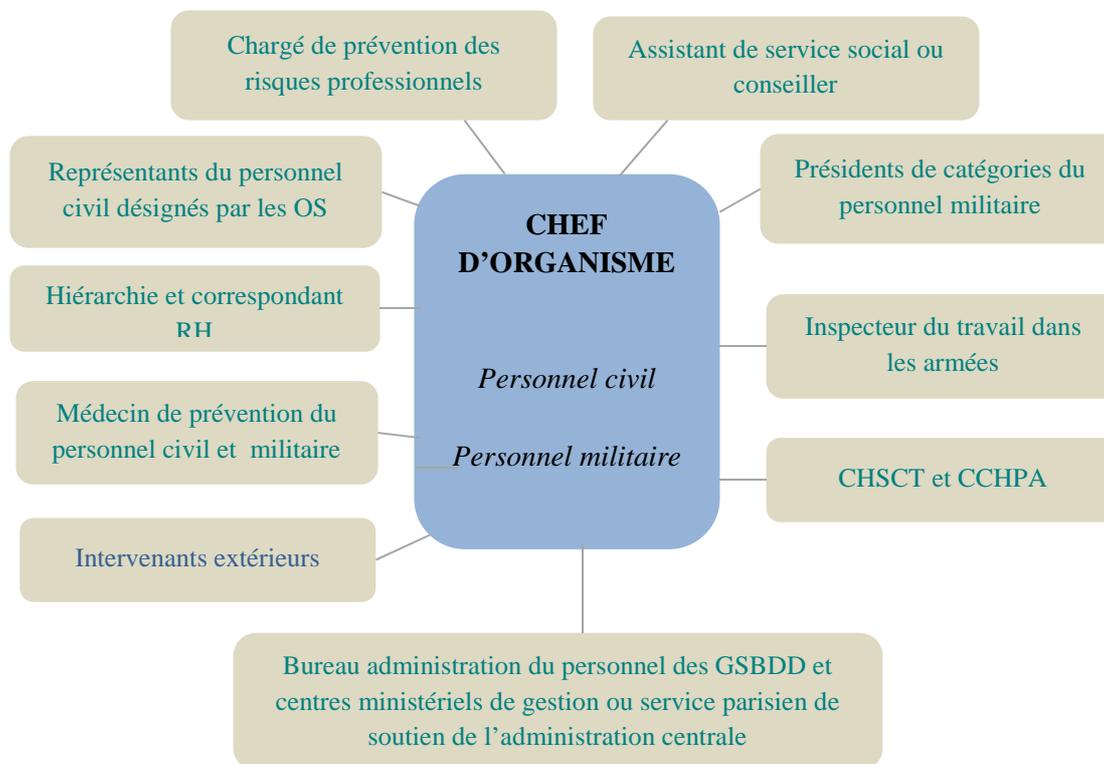
Une prévention des risques psychosociaux efficace passe par l'implication de différents acteurs et l'articulation de leur action. Si l'essentiel des acteurs sont internes, il existe des situations pour lesquelles le recours à des intervenants extérieurs à l'organisme est nécessaire. La pertinence de ces acteurs relève de leur capacité à apporter leur contribution spécifique à l'édifice de prévention.

Il s'agit notamment :

- du chef d'organisme (personnel civil/personnel militaire)
- du chargé de prévention des risques professionnels,
- du correspondant des ressources humaines,
- du médecin de prévention du personnel civil et du médecin de prévention du personnel militaire,
- de l'assistant de service social,
- des représentants du personnel civil désignés par les organisations syndicales représentatives au niveau national et constituées au sein de l'organisme,
- des présidents de catégorie du personnel militaire,
- des psychologues, des intervenants extérieurs.

Il convient de veiller à ce que l'organisation déployée pour la prévention des RPS tienne compte des éventuelles répartitions et spécificités des antennes de l'organisme.

**Figure 4 : Les acteurs mobilisables par le Chef d'organisme dans le cadre de la formation du groupe pluridisciplinaire**



### 3.2.1.1 Le chef d'organisme

Dans le cadre des missions qu'ils exercent et dans la limite de ses attributions, le chef d'organisme est chargé de veiller à la sécurité et à la santé physique et mentale des personnels civils et militaires qui relèvent de son autorité. Il doit clairement s'engager dans la démarche de prévention des RPS et il demeure au centre de la politique de prévention de l'organisme comme le prévoit le décret n°2012-422 du 29 mars 2012. Il convient de rappeler que le décret précité ne permet pas de déléguer la compétence du chef d'organisme en matière de SST. Il s'agit en l'espèce d'une compétence que les chefs d'organisme tiennent directement de leurs fonctions et non pas d'une délégation de pouvoirs de la part de leur autorité hiérarchique.

Le chef d'organisme doit également veiller à mettre en place une organisation cohérente au sein de l'organisme. Il se doit d'impulser et d'impliquer les personnels civils et militaires assurant des fonctions d'encadrement au sein de l'organisme dans la prévention des RPS.

Ainsi, il lui appartient de réaliser le diagnostic partagé des facteurs de RPS, en tenant compte des orientations ministérielles en la matière. Ce diagnostic repose sur une observation du travail réel. A cet effet, le chef d'organisme doit élaborer les modalités de cette observation en liaison avec l'encadrement, les personnels civils et militaires et les membres de l'équipe pluridisciplinaire dans une démarche participative. Le diagnostic constitue un des éléments de la démarche d'évaluation des risques professionnels qui incombe aux chefs d'organisme. Le plan d'actions arrêté par le chef d'organisme va permettre d'intégrer dans le programme annuel de prévention les actions à mener et les résultats obtenus qui seront présentés au CHSCT et à la CCHPA. La partie du programme

annuel de prévention relative aux RPS s'inscrit dans une démarche non seulement de prévention des risques professionnels mais également d'amélioration de la qualité de vie au travail.

### 3.2.1.2 L'encadrement

L'encadrement a un rôle essentiel dans la prévention des RPS. La manière d'organiser, de décider, de manager, peut-être un facteur de risque ou un élément déterminant pour assurer de bonnes conditions de travail aux personnels civils et militaires.

L'encadrement participe à la prévention des RPS, par l'élaboration de procédures adaptées aux situations réelles de travail et en les intégrant dans sa manière d'agir. Il est également dans une position lui permettant de détecter les situations à risque.

La prévention des risques psychosociaux doit conduire à une réflexion sur le rôle, la place, les moyens et l'accompagnement de l'encadrement.

C'est une condition indispensable pour permettre à l'encadrement d'exercer efficacement sa mission de soutien des équipes. A cette fin, des actions concrètes devront être mises en place par les organismes afin de conforter le rôle de l'encadrement, notamment en accordant aux encadrants une plus grande latitude dans leur périmètre de compétences. Des moyens d'animation et d'organisation des équipes, visant à prévenir les RPS, devront également être envisagés en relation avec les différentes instances.

Cela exige de :

- former les encadrants dans le cadre de leur formation initiale et continue (dialogue sur le travail, animation du collectif, accompagnement des individus...);
- créer des espaces de discussion au niveau des encadrants eux-mêmes pour échanger sur leurs pratiques professionnelles ;
- mettre à leur disposition des moyens d'accompagnement lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des personnels civils et militaires en difficulté. Des dispositifs de soutien ponctuels doivent être proposés.

### 3.2.1.3 Le chargé de prévention des risques professionnels

Dans le cadre de l'exercice de ses attributions au sein de son organisme, le chargé de prévention des risques professionnels a tout à la fois un rôle d'analyse, de surveillance, de conseil et d'animation.

- Sa mission d'analyse a pour but de réunir les éléments indispensables à l'exécution des autres missions. Il s'agit notamment :
  - d'organiser et d'animer la démarche relative à l'évaluation des risques pour la santé physique et mentale et la sécurité du personnel. Il intègre les résultats de l'évaluation des RPS dans le DUERP ;
  - de participer à la mise en place de l'organisation de la prévention au sein de l'organisme, d'élaborer et mettre à jour le recueil des dispositions de prévention (RDP) de l'organisme ;
  - d'analyser les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
  - d'assurer la veille réglementaire.
- Sa mission de conseil s'exerce auprès du chef d'organisme et concerne la mise en œuvre des mesures de prévention, elle porte notamment, sur les projets d'aménagement de poste et les propositions de plans d'action. Il communique à la hiérarchie son analyse des situations individuelles ou collectives. Tout comme les autres acteurs de la prévention de l'organisme, il attire l'attention de l'ensemble de la chaîne décisionnaire sur les situations relationnelles

dégradées et conflictuelles pouvant dégénérer et propose des mesures de prévention ; il fait connaître au chef d'organisme toute **dégradation des situations** relevées.

#### 3.2.1.4 Les correspondants ressources humaines

Le soutien RH de proximité pour le personnel militaire et civil comporte la gestion de proximité et le conseil aux chefs d'organisme. Pour les unités rattachées à une base (*bases de défense*), ce soutien est assuré par le GSBDD qui est le correspondant du CMG et de la DRH-MD d'armées.

Au sein des organismes du ministère de la Défense, un correspondant RH qui assure la liaison entre son organisme et le soutien RH de proximité peut avoir été désigné par le chef d'organisme. Ce correspondant RH participe aux travaux conduits en matière de RPS au sein de l'organisme.

En matière de RPS, les acteurs RH de proximité sont amenés à recenser les éléments nécessaires aux chefs d'organisme pour établir les indicateurs RPS au niveau local.

Le GSBDD est le correspondant du CMG et du SPAC et des DRH-MD d'armées. Les CMG ou le SPAC assurent la gestion administrative de tous les personnels civils et militaires de leur périmètre. Ils constituent un réseau gestionnaire au service de l'ensemble des employeurs. Ils sont les garants de la réglementation et de la régularité des actes administratifs en matière de gestion du personnel. Les DRH d'armées sont chargées de satisfaire les besoins de l'ensemble des chefs d'organisme en personnel militaire et d'administrer ce personnel de carrière ou servant en vertu d'un contrat.

#### 3.2.1.5 Le médecin de prévention

Le médecin de prévention du personnel civil et le médecin en charge de la médecine de prévention au profit du personnel militaire ont pour rôle de prévenir toute altération de la santé des personnels civils et militaires, du fait de leur travail. Ils sont soumis aux obligations déontologiques, notamment au secret professionnel.

Leur mission s'exerce par des actions en milieu de travail, la surveillance de l'état de santé des personnels civils et militaires tout au long de leur parcours professionnel et des conseils aux chefs d'organisme, au personnel et à ses représentants.

Le médecin de prévention travaille en collaboration avec différents intervenants médicaux et non médicaux afin de conduire une action d'aide concertée, tant au titre de la prévention que de la prise en charge médicale. Il a avec les autres professionnels de santé des CMA un rôle déterminant de coordination dans le dispositif de prise en charge des troubles psychosociaux.

L'implication de l'acteur médical est essentielle par sa fonction d'alerte qui ne pourra être que collective à partir de sa connaissance des pathologies individuelles, des conditions de travail, et dans son apport scientifique et humain à l'analyse et à l'élaboration des solutions.

En cas de risques avérés, le médecin de prévention doit être étroitement associé, quel que soit le point d'entrée.

Les missions se déclinent en plusieurs axes :

- recueillir les indicateurs au titre de la veille sanitaire ;
- identifier les organisations de travail potentiellement génératrices de souffrance psychosociale afin de prévenir les difficultés personnelles et en alerter l'employeur ;
- identifier les personnes ou les situations susceptibles d'exprimer un RPS ;

- alerter, dans le respect du secret professionnel, les autorités d'emploi des personnels civils et militaires notamment s'il constate un risque collectif ;
- assurer ou organiser la prise en charge médicale des personnels civils et militaires en souffrance ;
- participer à l'analyse et à l'élaboration de solutions ;
- recueillir les indicateurs au titre de la veille sanitaire dans le domaine de la prévention des RPS.

#### 3.2.1.6 L'assistant(e) social(e) ou le conseiller technique de service social

L'assistant de service social ou le conseiller technique de service social est un professionnel formé à la relation d'aide, qui a une bonne connaissance de l'institution et de sa culture. Il exerce sa fonction dans le cadre du respect des règles éthiques et déontologiques de sa profession. Il intervient dans la prévention des RPS par sa présence régulière dans les services et les relations régulières entretenues avec les commandants de formations et l'ensemble des acteurs sociaux. Il agit sur un mode individuel ou collectif et assure une mission d'écoute, de soutien et d'accompagnement social de l'agent et de sa famille.

Il intervient sur demande de l'agent en difficulté mais peut être aussi sollicité par la ligne managériale. Sa fonction peut le conduire à alerter ou assurer un rôle de médiateur entre la personne et différents interlocuteurs : hiérarchie, gestionnaires de personnel, représentants HSCT, etc.

Il contribue par ailleurs à assurer la veille sociale et participe aux instances de médiation et de réflexion mises en place dans le cadre du traitement des RPS. Il peut proposer ou être associé à des actions partenariales de prévention dans le domaine social en lien étroit avec le commandement.

Dans le cadre d'une opération de réorganisation de service, il assure un rôle d'accompagnement, il contribue aux actions de médiation et s'efforce d'expliquer aux personnels civils et militaires le changement, et les aide à surmonter leurs difficultés personnelles et familiales.

Dans le cadre de la prise en charge, l'assistant de service social ou le conseiller technique de service social assure :

- l'accompagnement social : écoute, soutien social et si besoin financier ;
- les conseils spécifiques vers les dispositifs légaux, externes et internes au ministère de la défense ;
- l'aide à la réalisation de démarches administratives de son domaine ;
- l'orientation vers des professionnels : médecins, psychologues.

Cette prise en charge se fait le plus souvent avec l'aide d'autres professionnels exerçant dans des champs pluridisciplinaires : travailleurs sociaux, médecins, juristes.

#### 3.2.1.7 Les représentants du personnel civil et militaire

Les représentants du personnel expriment le point de vue des personnels civils et militaires dans divers comités, conseils et commissions ou lors d'audiences.

Ils exercent, en particulier, un rôle de veille du respect du droit des personnels civils et militaires et de la réglementation. Ils relaient les informations aux personnels civils et militaires.

Ils sont à la fois acteurs et bénéficiaires de la politique de santé au travail.

Ils peuvent signaler au chef d'organisme ou, le cas échéant, à un groupe d'analyse pluridisciplinaire auquel ils pourraient être associés, les problèmes portés à leur connaissance par les personnels civils et militaires. Leur intervention peut permettre de mobiliser des collègues, un groupe, un service, une organisation, afin d'engager des actions de prévention.

Ils exercent un droit d'alerte auprès du chef d'organisme.

#### 3.2.1.7.1 Les représentants du personnel civil désignés par les OS et les présidents de catégories

Au titre de leurs connaissances de l'organisation, des acteurs de la prévention et des personnels civils et militaires de l'organisme, ils participent aux travaux conduits en matière de RPS. Ils sont membres de l'équipe pluridisciplinaire.

Dans le cadre du dialogue avec le chef d'organisme et la hiérarchie au sein des instances de concertation du personnel civil et des instances locales participatives (commissions participatives des unités et présidents de catégories), ils ont également la possibilité de proposer toutes actions de prévention, de sensibilisation sur les RPS.

Les représentants du personnel civil désignés par les organisations syndicales et les présidents de catégories peuvent également être membres du CHSCT ou de la CCHPA. Aussi, il convient de préciser que leur action au sein de l'équipe pluridisciplinaire n'intervient pas dans le cadre de leurs missions exercées au titre des instances précitées.

#### 3.2.1.7.2 Les représentants du personnel au sein des instances de concertation en matière de santé et de sécurité au travail (CHSCT et CCHPA)

Acteurs en matière de prévention, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la Commission consultative d'hygiène et de prévention des accidents (CCHPA) sont associés à la mise en œuvre de la politique de prévention et d'améliorations des conditions de travail. Ils participent ainsi à la protection de la santé physique et mentale et à la sécurité des personnels civils et militaires de l'organisme en procédant à l'analyse des risques professionnels auxquels ils peuvent être exposés ainsi qu'à l'analyse des conditions de travail.

Ils contribuent à la promotion de la prévention des risques professionnels et suscitent toute initiative qu'ils estiment utiles dans cette perspective. Ils peuvent proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel.

Ils suggèrent toute mesure de nature à améliorer l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail, à assurer l'instruction et le perfectionnement des personnels civils et militaires dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité. Ils coopèrent à la préparation des actions de formation à l'hygiène et à la sécurité, et veillent à leur mise en œuvre.

Le CHSCT et la CCHPA formulent des propositions et des avis sur les documents relatifs à la santé et à la sécurité au travail et suivent les actions mises en œuvre au titre des politiques de prévention.

Les droits d'enquête et de visite ouvrent à ces instances des espaces importants d'action sur le diagnostic des situations et l'élaboration de propositions. Les droits d'alerte et de retrait permettent d'agir sur les situations d'urgence.

L'information et la consultation du CHSCT et de la CCHPA sur le programme annuel de prévention, les projets importants de l'administration ayant des conséquences potentielles sur la santé, la sécurité ou les conditions de travail des personnels et le DUERP, permettent d'échanger sur les risques professionnels et plus particulièrement sur les RPS et leur prise en compte le plus en amont possible.

Le CHSCT et la CCHPA examinent le rapport annuel établi par le ou les médecins en charge de la médecine de prévention.

Le CHSCT et la CCHPA auxquels il convient de présenter le rapport annuel de prévention (RAP) et le programme annuel de prévention (PAP) d'un organisme sont précisés à l'article 17 de l'arrêté du 21 décembre 2015 relatif au recueil des dispositions de prévention (RDP).

Par ailleurs, le CHSCT et la CCHPA sont informés des observations et des suggestions consignées sur le registre santé et sécurité au travail ainsi que des suites qui ont été réservées à chacune des observations et suggestions mentionnées.

De plus le CHSCT et la CCHPA sont consultés sur la transcription des résultats de l'évaluation des risques professionnels dans le DUERP. Aussi, la retranscription de l'évaluation des RPS au titre de la démarche présentée dans le présent guide fera également l'objet d'une consultation des instances.

Attributions particulières du CHSCT :

Conformément à l'article 55 du décret du 28 mai 1982 modifié, le CHSCT peut demander au président du comité à faire appel à un expert agréé :

- en cas de risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail ou en cas de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ;
- en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'article 57 du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié.

Enfin, la compétence du CHSCT sur l'organisation et les conditions de travail, à l'exception des organismes à vocation opérationnelle dont la liste est fixée par décret, le met en situation favorable pour aborder la prévention primaire et s'assurer des bonnes articulations entre actions relevant des trois formes de prévention.

Les représentants du personnel au sein du CHSCT et de la CCHPA ne sont pas membres de droit de l'équipe pluridisciplinaire RPS. Ils sont associés à l'évaluation des RPS au titre de sa retranscription dans le DUERP et de la présentation du PAP (intégrant les éléments du plan d'actions résultant du diagnostic partagé RPS).

#### 3.2.1.8 Les experts institutionnels et intervenants extérieurs

A l'initiative du chef d'organisme et le cas échéant sur proposition des membres des instances consultatives (CHSCT et CCHPA) ou du médecin de prévention, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à des experts institutionnels (par exemple, les cellules institutionnelles de soutien psychologique) ou à des intervenants extérieurs tel un ergonome ou un cabinet de psychologie du travail, etc.

### **3.3 LA DEMARCHE DE PREVENTION**

Le chef d'organisme va réaliser, au niveau local, l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux, en tenant compte des orientations ministérielles et du plan d'actions associé.

Pour réaliser ce diagnostic, le chef d'organisme doit s'appuyer sur la démarche générale de prévention des RPS préconisée dont chaque étape du schéma est détaillée en *figure 5*.

La phase de diagnostic a pour but de repérer les sources de RPS en cause, d'évaluer le niveau de RPS et d'identifier les groupes de personnels civils et militaires les plus exposés. Ce diagnostic analyse les situations de travail en se référant aux différentes dimensions (*les six familles*) de risques à caractère psychosocial identifiés par le collège d'experts dirigé par Michel Gollac :

- 1) les exigences du travail, notion qui renvoie à quatre grands axes :
  - la quantité de travail ;
  - la pression temporelle au travail ;

- la complexité du travail ;
  - les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
- 2) les exigences émotionnelles (contacts avec le public et/ou agressions verbales ou physiques) ;
  - 3) l'autonomie et les marges de manœuvre ;
  - 4) les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail ;
  - 5) les conflits de valeurs ;
  - 6) l'insécurité socio-économique.

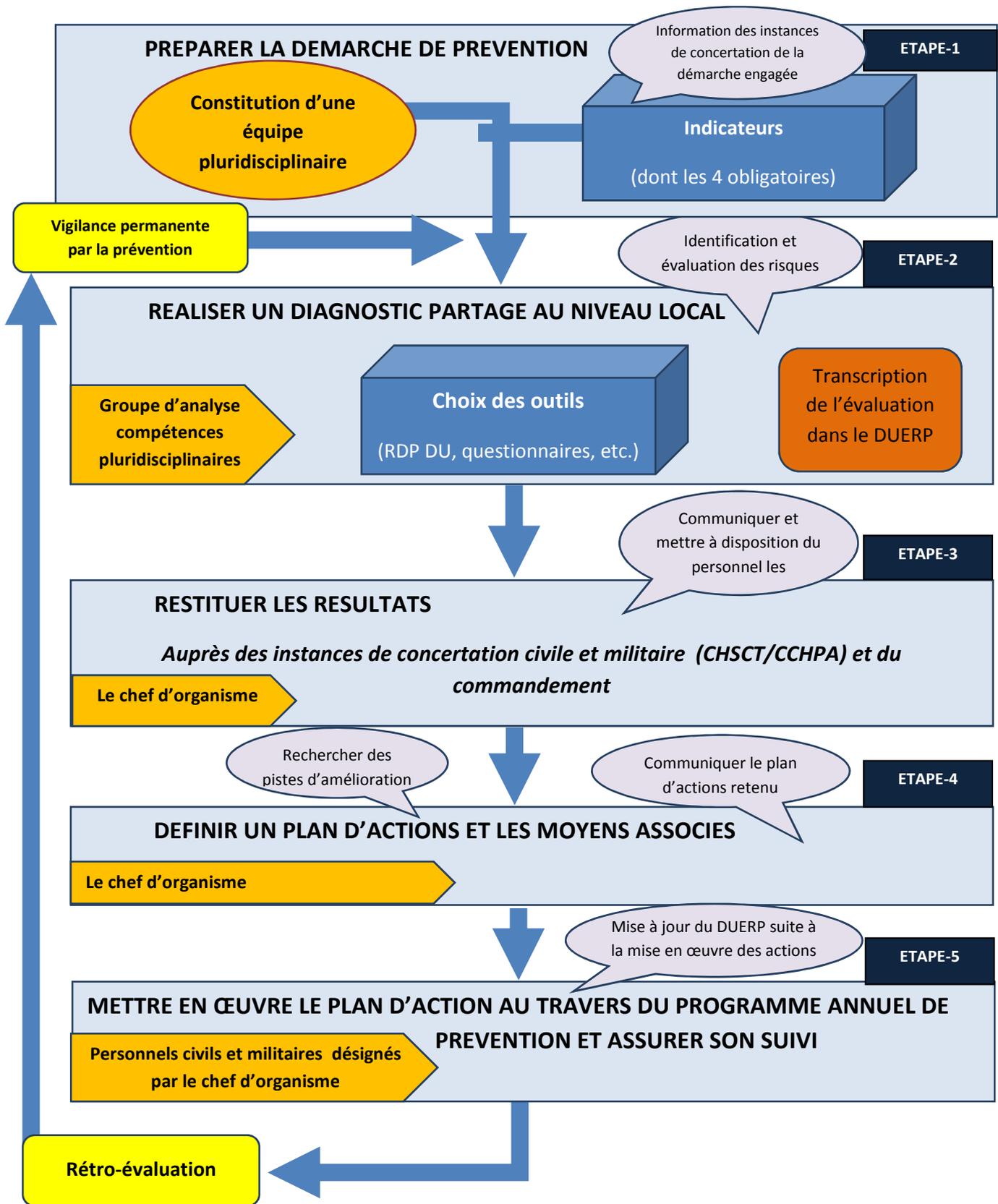
Une fois le diagnostic établi, les résultats obtenus sont analysés par le groupe pluridisciplinaire et restitués à l'ensemble de la chaîne hiérarchique et aux personnels civils et militaires de l'organisme. Les résultats sont aussi présentés aux différentes instances de concertation compétentes en matière de santé et de sécurité au travail. Cette restitution va permettre au chef d'organisme d'impliquer l'ensemble des managers dans la prévention des RPS et de préparer un plan d'actions qui sera mis en œuvre pour agir sur les RPS.

Il existe différents outils permettant de mener à bien le diagnostic partagé : les entretiens individuels ou collectifs, les questionnaires, et les observations de l'activité de l'organisme. Ils doivent être choisis de façon à être adaptés aux caractéristiques de l'organisme et à la situation locale.

Les outils proposés par l'INRS et l'ANACT, outils mis à la disposition des chefs d'organismes sont présentés dans ce guide.

Toutefois, les états-majors, directions et services peuvent préconiser d'autres outils d'évaluation des RPS. Les modalités de mises en œuvre de ces outils seront alors précisées par ces derniers. Ils veilleront à s'assurer que ces derniers répondent à des qualités psychométriques, de validité, de neutralité, de fidélité et de sensibilité.

[Figure 5, ci-dessous : une démarche globale de prévention des RPS]



### 3.3.1 Etape 1 : préparer la démarche de prévention

La première étape consiste à préparer la démarche : impliquer les acteurs devant participer à l'évaluation des RPS, collecter des données et définir les indicateurs RPS à mettre en œuvre.

Il convient également à ce stade de définir le périmètre des unités de travail les plus appropriées pour conduire l'évaluation des RPS.

Dans la *figure n°5*, le chef d'organisme doit constituer une équipe pluridisciplinaire RPS qui sera chargée de la mise en œuvre d'une démarche de prévention de RPS.

Le chef d'organisme désigne également un pilote au sein de cette équipe chargé de conduire la démarche.

Cette équipe pluridisciplinaire détermine la méthode et l'outil d'évaluation des RPS les plus appropriés à l'organisme. Au regard des données disponibles au sein de l'organisme, l'équipe pluridisciplinaire identifie les indicateurs de RPS les plus pertinents, dont notamment les quatre indicateurs obligatoires fixés par la circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014. Elle identifie les différentes personnes qui seront en charge de recueillir les valeurs quantitatives et/ou qualitatives de ces indicateurs, en fonction de leurs attributions ou de leurs compétences.

La prévention des RPS est une obligation qui s'inscrit dans la démarche globale de prévention de l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les personnels civils et militaires de l'organisme, aussi la démarche retenue fait l'objet d'une validation du chef d'organisme et d'une information des instances de concertation compétentes en matière de santé et de sécurité au travail.

La première étape consiste donc à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les acteurs qui composent l'équipe pluridisciplinaire ?
- Quelle méthode mettre en œuvre pour évaluer les RPS de l'organisme et quel découpage en unités de travail à retenir au sein de l'organisme ?
- Quels indicateurs utiliser ? comment les collecter et les interpréter ?

#### 3.3.1.1 L'équipe pluridisciplinaire

La constitution d'un groupe d'analyse pluridisciplinaire va permettre la mise en place d'une démarche de prévention des RPS.

Cette équipe pluridisciplinaire rassemble autour du chef d'organisme les acteurs suivants :

- le médecin de prévention,
- l'assistant de service social,
- le chargé de prévention des risques professionnels,
- le correspondant des ressources humaines,
- les représentants des organisations syndicales représentatives au niveau national et constituées au sein de l'organisme,
- les présidents de catégorie du personnel militaire.

Dans la mesure où la prise en compte des RPS doit s'accompagner d'un examen des organisations du travail, le chef d'organisme doit veiller à associer aux travaux de l'équipe pluridisciplinaire RPS, les personnels civils et militaires contribuant aux choix d'organisation des services.

Selon les ressources disponibles, cette équipe peut être complétée de spécialistes des RPS pouvant apporter, si besoin est, leur concours aux travaux (ergonome, psychologue du travail, etc.).

Le chef d'organisme sollicite, à son initiative ou à la demande du CHSCT ou de la CCHPA, si nécessaire, tout autre personnel dont la contribution peut s'avérer utile de par ses compétences spécifiques ou son positionnement institutionnel.

Les conditions de participation du médecin de prévention à l'équipe pluridisciplinaire doivent être examinées préalablement entre ce dernier et le chef d'organisme afin de tenir compte du contexte local. Ces conditions seront déterminées en fonction d'une part, de l'importance des faits et de l'ordre du jour des travaux conduits par l'équipe pluridisciplinaire et, d'autre part, des situations locales des organismes relevant du périmètre d'actions du médecin de prévention.

L'équipe pluridisciplinaire sera tout d'abord chargée d'établir la liste des indicateurs permettant d'évaluer le niveau et les causes principales des RPS. Les différentes personnes en charge de recueillir les valeurs quantitatives et/ou qualitatives de ces indicateurs seront désignées en fonction de leurs attributions ou de leurs compétences.

L'équipe pluridisciplinaire détermine la méthode d'évaluation des RPS à mettre en œuvre au sein de l'organisme. Il convient préalablement de s'assurer de la recommandation formulée par l'état-major, la direction ou le service dont relève l'organisme sur la méthode à mettre en œuvre. Il convient également d'examiner les différentes méthodes d'investigation qui pourraient être déployées au sein de l'organisme pouvant conduire notamment à la constitution de groupes d'analyse au niveau des unités de travail, ou à la nécessité de disposer de compétences spécifiques, par exemple.

#### 3.3.1.2 *Articulation entre l'équipe pluridisciplinaire et les membres des instances de concertation*

L'identification et l'évaluation des RPS s'appuient sur l'équipe pluridisciplinaire précitée, comme le prévoit l'orientation ministérielle n°4 (16-12-2014), qui comprend, au niveau local les représentants du personnel civil (*désigné par les OS*) et militaire (*président de catégorie*).

Ce choix permet de s'assurer que les représentants du personnel participant à la démarche aient une parfaite connaissance de l'organisation, des activités et du contexte au sein de l'organisme.

Les instances de concertation en matière de santé et de sécurité au travail (CHSCT et CCHPA) sont, quant à elles, associées à l'évaluation des RPS au titre de sa retranscription dans le DUERP et de la présentation du programme annuel de prévention de l'organisme (intégrant des éléments du plan d'actions résultant du diagnostic partagé RPS).

Toutefois, les membres de ces instances peuvent alerter à tout moment le chef d'organisme d'une situation de travail pour laquelle ils estiment nécessaire de conduire une action de prévention afin d'éviter la survenue d'une situation de RPS ou de mettre en place un traitement pour une situation de RPS avérée.

Dès lors, il appartient au chef d'organisme de mobiliser l'équipe pluridisciplinaire, associant des représentants du personnel civils et militaires, pour évaluer la situation et identifier les actions de prévention à mettre en œuvre au regard de la situation de travail rencontrée.

#### 3.3.1.3 *Méthodes d'investigations*

L'identification des facteurs de risque et l'évaluation des niveaux de risque peuvent se faire de différentes manières et par concomitances, en mobilisant plusieurs méthodes d'investigation et d'analyse. Il s'agit dans cette partie de présenter les avantages et les inconvénients des méthodes d'investigation « classiques » développées ci-après : entretiens, observations directes du travail, enquête par questionnaire.

En outre, le présent guide consacre un développement particulier au dispositif d'évaluation des RPS élaboré par l'INRS, qui propose des repères méthodologiques et un outil pratique dénommé « RPS-DU » pour identifier et évaluer les facteurs de risques psychosociaux et les intégrer dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Cet outil d'évaluation des risques

professionnels, adapté aux organismes comptant plus de 50 personnels civils et militaires, favorise la participation et l'implication des personnels civils et militaires. Il est présenté au [3.3.2.2 du titre 3](#).

En *annexe 4* au présent guide, l'outil « Faire le point » de l'INRS et en *annexe 5* la méthode proposée par l'ANACT sont également développés.

#### \* Les entretiens

Il existe plusieurs types d'entretiens : directifs, semi-directifs, libres, compréhensifs, individuels, collectifs, etc.

##### Intérêt des entretiens :

- Accéder au vécu du personnels civils et militaires dans sa complexité : l'entretien vise à aborder le travail réel à la fois de manière analytique (les différentes tâches, les contraintes de l'activité, les relations avec les collègues, etc.) et de manière plus globale (en s'intéressant notamment à la question de l'identité professionnelle).
- Mettre en évidence les mécanismes par lesquels les facteurs de risques peuvent mettre en difficulté les personnels civils et militaires, en articulant organisation du travail, parcours individuels, histoire du collectif, construction identitaire, etc.
- En fonction du type d'entretien :
  - L'entretien individuel favorise l'expression des personnels civils et militaires : il est généralement apprécié car ceux-ci peuvent exprimer plus complètement ce qu'ils vivent, en faisant part d'éléments parfois personnels ou intimes.
  - L'entretien collectif donne à voir la dynamique de groupe. Il permet également de favoriser les échanges sur les différentes manières de réaliser le travail.

##### Limites des entretiens :

- La mise en œuvre de ressources importantes pour réaliser des entretiens durant généralement entre une et deux heures pour des entretiens individuels.
- Le recours à des compétences et savoir-faire spécifiques dans ce contexte d'entretiens où la dimension émotionnelle est très présente : il est indispensable qu'ils soient conduits par des personnes formées et expérimentées, de préférence extérieures à l'administration concernée.

##### Précautions et conseils de méthode :

- Garantir l'anonymat des résultats et la confidentialité : les entretiens doivent être réalisés dans un espace qui assure la confidentialité des propos tenus. Il est important de présenter en début d'entretien la démarche et de garantir l'anonymat. Les personnels civils et militaires doivent aussi avoir des garanties sur l'indépendance de l'analyse. A cet égard, la conduite de l'enquête par un intervenant extérieur est de nature à donner confiance aux personnels civils et militaires.
- La construction de l'échantillon de situations : la démarche étant qualitative, il est préférable de construire l'échantillon dans une logique de diversité plutôt que de représentativité, l'objectif étant de rendre compte des types de situations de travail et d'identifier l'ensemble des problématiques.
- Limiter les biais : afin de limiter les biais, le choix des personnes peut se faire au hasard à partir de critères objectifs (famille de métiers, qualification, ancienneté, etc.). Les biais peuvent aussi être limités en privilégiant un enquêteur externe au service (absence de lien hiérarchique...) afin de faciliter l'expression de l'agent et limiter les « résistances ».

- Organiser les entretiens durant le temps de travail : les entretiens ne doivent pas être obligatoires et doivent être réalisés sur le temps de travail.
- Privilégier l'entretien compréhensif de type semi-directif, particulièrement approprié pour étudier les risques psychosociaux.

\* **Les observations**

L'analyse de l'activité du travail a surtout été développée par l'ergonomie. C'est une technique qui permet de se centrer sur le travail tel qu'il est réalisé et non de se limiter au prescrit de l'employeur. En cela, c'est une méthode d'investigation complémentaire des entretiens dans la mesure où les personnels civils et militaires ne verbalisent pas toujours tout ce qu'ils font ni comment ils le font.

Intérêts des observations :

- Enrichir l'analyse des écarts entre le travail réel et le travail prescrit.
- Comprendre pourquoi il existe des écarts entre ce que les personnels civils et militaires disent de leur travail et ce qu'ils font.
- Repérer ce que les personnels civils et militaires n'évoquent pas, soit parce que ça ne leur semble pas suffisamment intéressant, soit parce que c'est devenu trop habituel.
- Mieux tenir compte de l'environnement de travail (agencement des espaces de travail, matériel utilisé, nuisances sonores, etc.), mais aussi des contraintes organisationnelles du travail.

Les limites des observations :

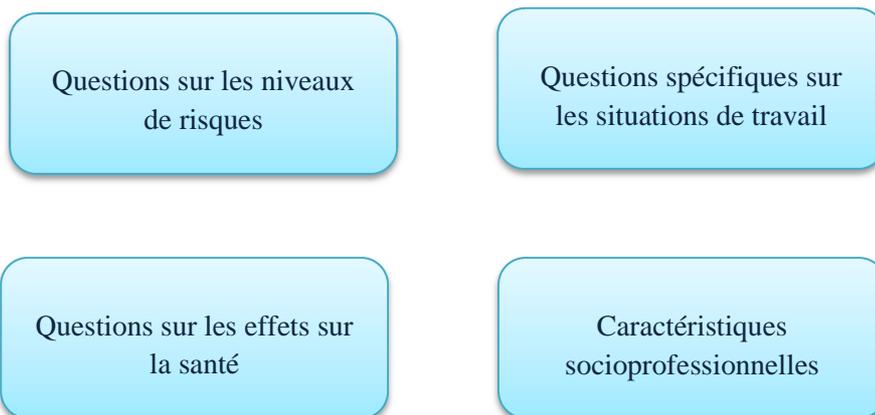
- L'observation demande du temps pour saisir la diversité des situations de travail.
- Les activités se prêtent plus ou moins à l'observation directe. Lorsque les facteurs de risques tiennent plus aux représentations qu'aux pratiques ou à l'environnement, la technique d'observation aura un apport limité. Par exemple, si les problématiques liées aux risques psychosociaux tiennent plus à l'insécurité socio-économique et au sens du travail, ce sont principalement les entretiens qui permettront d'y accéder.

Précautions et conseils de méthode :

- Privilégier des observations après les entretiens et de manière très ciblée, pour approfondir, vérifier, compléter certains points.
- Réaliser en amont une grille d'observation.
- Privilégier l'observation directe souvent plus adaptée à la démarche de prévention des RPS : les pratiques sont observées au moment de leur déroulement, le consentement des personnels civils et militaires à la présence de l'observateur est demandé, les données sont recueillies en fonction de la grille d'observation élaborée en amont.

\* **Le questionnaire**

Un questionnaire qui sera renseigné de façon anonyme doit à la fois permettre, d'une part de rendre compte d'une situation ou de sa perception en fonction d'échelles de mesure validées scientifiquement, d'autre part de révéler les facteurs de risque propres à chaque service ou organisme. En conséquence, il sera constitué de questions standards et de questions spécifiques à l'entité concernée par la démarche. Il comporte un maximum de 150 questions organisées thématiquement en 4 parties.



*Avertissement : une démarche par questionnaire peut sembler assez facile à mettre en œuvre mais l'expérience montre que le non-respect des précautions de méthode évoquées ci-après peut se traduire par des résultats inexploitable.*

#### Intérêts de l'enquête par questionnaire :

- Compte tenu de l'importance de la dimension subjective en matière de RPS, produire des données sur le ressenti des personnels civils et militaires, et pas seulement des données objectives sur l'activité et son environnement.
- Manifester la prise en compte de la problématique RPS : la présentation d'un diagnostic à travers des chiffres et des diagrammes est généralement perçue comme un gage de rigueur et d'objectivation. Dans les situations où l'existence même des RPS fait l'objet de controverse, le résultat statistique permet ainsi de trancher cette question.
- Faire participer tous les personnels civils et militaires : en particulier dans les contextes tendus, le fait de proposer un questionnaire rempli de façon anonyme à tous les personnels civils et militaires les rassure sur la prise en compte du problème ; le fait de pouvoir donner son point de vue est en général très apprécié.
- Objectiver : l'enquête par questionnaire est un des moyens mobilisables pour produire des données sur le travail. Elle permet de rendre compte de ce que les personnels civils et militaires expriment et par conséquent de s'approcher du vécu, l'objectivation se faisant par la méthode statistique.
- Traiter rapidement les réponses : un questionnaire composé essentiellement de questions fermées permet d'effectuer des traitements statistiques à un coût raisonnable et dans un temps assez court (lorsque les enquêtés répondent « en ligne », les premiers résultats d'une enquête par questionnaire peuvent être produits une quinzaine de jours après la clôture de l'enquête).
- Hiérarchiser les facteurs de RPS plus facilement : par exemple, parmi les facteurs limitant la latitude décisionnelle, on pourra identifier ceux qui pèsent le plus (avoir peu de liberté pour organiser son travail, ne pas avoir la possibilité de développer ses compétences, effectuer des tâches trop répétitives, subir des changements trop fréquents, etc.).

#### Limites de l'enquête par questionnaire :

- Le questionnaire ne convient pas aux structures ou populations trop petites pour des questions de confidentialité et fiabilité statistique. En effet, avec des réponses trop peu nombreuses, l'anonymat des participants peut difficilement être garanti. En dessous de 50 répondants il est rare que des traitements statistiques pertinents soient possibles.

- Le niveau d'analyse reste très global : les questions doivent être formulées de manière à pouvoir s'adresser à tous, quels que soient le métier, l'activité, le statut, l'environnement de travail, etc.
- Les mécanismes explicatifs ne sont pas mis en évidence : les données quantitatives permettent d'établir des liens entre variables, mais non de rendre compte de processus ou de mécanismes. Une enquête par questionnaire ne permet pas toujours de couvrir l'ensemble des problématiques existantes en matière de risques psychosociaux. La présence de questions ouvertes dans le questionnaire peut en partie pallier cette limite, mais pas autant que la combinaison d'enquêtes quantitative et qualitative.

#### Précautions et conseils de méthode :

- Apporter des garanties d'anonymat et d'indépendance d'analyse. A cet égard, la conduite de l'enquête par un intervenant extérieur est de nature à donner confiance aux personnels civils et militaires.
- Associer les parties prenantes à l'élaboration du questionnaire et créer les conditions d'une validation formelle paritaire avant son administration.
- Veiller à la précision des questions (claires, sans ambiguïtés, un seul sujet par question, vocabulaire adapté, etc.).
- Veiller à alterner les items positifs (« mon supérieur a le temps de répondre à mes demandes ») et négatifs (« j'ai une charge de travail excessive »).
- Adapter le mode de diffusion à chaque situation (papier, électronique, internet, intranet, etc.). Le cas échéant, mettre en place des mesures d'appui et d'assistance aux personnels civils et militaires concernés.
- Communiquer en amont auprès des personnels civils et militaires sur la démarche et rappeler lors de l'envoi du questionnaire le cadre méthodologique et déontologique.
- S'appuyer sur des compétences avérées : la mise en œuvre d'une enquête par questionnaire (élaboration de questions, garantie d'indépendance, traitement des réponses, analyse des résultats, problématisation, restitution) nécessite de réelles compétences qui s'acquièrent par la formation et l'expérience. La confier à des personnes qui n'ont pas les compétences suffisantes présente des risques : les mettre en difficulté, produire des données qui ne sont pas suffisamment fiables, effectuer des analyses erronées, etc.

#### \* Les indicateurs : collecte et interprétation

Le chef d'organisme doit détecter d'éventuels signaux concernant les RPS. Pour cela, il dispose généralement de données auprès des services des ressources humaines et des acteurs intervenant dans le domaine de la prévention. L'interprétation et le suivi de ces indicateurs relèvent du groupe d'analyse pluridisciplinaire.

La construction et l'analyse des indicateurs est une étape importante pour détecter des situations de RPS. Elles se situent en amont du diagnostic des RPS. Ce sont les résultats de l'analyse de ces indicateurs qui détermineront la nécessité d'envisager ou non une évaluation de la situation (détermination du niveau de stress, des facteurs en cause, repérage des groupes à risque) et de mettre en œuvre un plan de prévention. Les indicateurs constituent un élément essentiel de l'établissement d'un diagnostic et leur choix n'est jamais neutre.

Conformément à la circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014, quatre indicateurs doivent être obligatoirement suivis par chaque organisme et au niveau ministériel :

- taux d’absentéisme pour raisons de santé ;
- taux de rotation des personnels civils et militaires ;
- taux de visite sur demande au médecin de prévention ;
- taux d’actes de violence envers le personnel.

Ces indicateurs, présentés dans la *(figure 6)*, sont suivis en distinguant le personnel civil du personnel militaire.

D’autres indicateurs seront présentés en *annexe 6* du présent guide. Ils peuvent être suivis dès lors que le chef d’organisme en liaison avec l’équipe pluridisciplinaire en fait le choix.

Figure 6 : Assurer un suivi des RPS : les 4 indicateurs obligatoires

### Taux d'absentéisme pour raisons de santé

**Le nombre moyen de jours d'absence pour raison de santé par agent est égal au nombre de jours d'arrêts pour maladie divisé par le nombre total personnels civils et militaires**

En calculant le taux pour chacune des quatre catégories suivantes : congés pour maladie ordinaire, congés longue maladie et longue durée, congés pour accident du travail, congés pour maladie professionnelle. L'indicateur est calculé sur une année, le nombre de jours d'arrêt pour raison de santé de l'année étant rapporté à l'effectif annuel moyen personnels civils et militaires correspondant.

### Taux de rotation des personnels civils et militaires

**Le taux de rotation des personnels civils et militaires est égal à la somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs au cours de l'année divisé d'abord par 2 puis par l'effectif moyen de l'année N**

L'effectif moyen est calculé en additionnant l'effectif physique à la fin de chaque mois de l'année n, le tout divisé par 12. Il est possible de décomposer le « taux de rotation » en deux composantes dont il est la moyenne :

- Taux d'entrées (nombre d'entrées / effectif moyen)
- Taux de sorties (nombre de sorties / effectif moyen)

Le nombre de personnels civils et militaires est défini en effectif physique. L'indicateur est calculé sur la base d'une période annuelle.

### Taux de visite sur demande au médecin de prévention

**Taux de visite = nombre de demandes de visites spontanées au médecin de prévention pour 100 agents**

Les personnels civils et militaires sont comptabilisés en effectif physique. L'indicateur est calculé sur la base d'une période annuelle.

### Taux d'actes de violence physique envers le personnel

**Taux d'actes de violence = nombre d'actes de violence physique envers le personnel pour 100 personnels civils et militaires.**

En calculant le taux pour chacune des 4 catégories suivantes : émanant du personnel avec arrêt de travail, émanant du personnel sans arrêt de travail, émanant des usagers (personnes externes au ministère de la Défense) avec arrêt de travail, émanant des usagers sans arrêt de travail. Particularité, il est préconisé de rapporter le nombre d'agressions au nombre de personnels civils et militaires, afin d'évaluer la part de personnels civils et militaires exposés.

## Précision concernant le mode de calcul des quatre indicateurs dans le schéma ci-dessus.

### **A. L'indicateur d'absences pour raison de santé : nombre moyen de jours d'arrêt pour raison de santé par agent**

Quatre catégories de motif d'arrêt sont distinguées :

- Congés pour maladie ordinaire,
- Congés pour maladie grave, longue maladie et congés longue durée,
- Congés pour accidents du travail,
- Congés pour maladie professionnelle.

*Ne sont pris en compte ni les congés maternité, paternité, parentaux, formation, ni tout autre type de congé que ceux cités ci-dessus.*

Le nombre de personnels civils et militaires est défini en effectif physique, l'indicateur est calculé sur la base d'une période annuelle.

Précision de calcul : l'indicateur est calculé sur une année, le nombre de jours d'arrêt pour raison de santé de l'année étant rapporté à l'effectif annuel moyen de personnels civils et militaires correspondants.

Dans l'idéal, l'effectif annuel moyen est calculé en additionnant les effectifs physiques employés quotidiennement tout au long de l'année divisé par 365.

Dans la pratique, cet idéal est difficile à calculer et la recommandation est de procéder à une approximation acceptable consistant à faire la moyenne des effectifs physiques des personnels civils et militaires employés à la fin de chaque mois (somme des effectifs en fin de chaque mois divisée par 12). Si le calcul de l'effectif moyen n'est pas possible, il pourrait être envisagé de faire la moyenne de l'effectif physique d'agents présents au 31/12 de l'année N-1 et de l'année N. Cette approximation est à proscrire dans les services employant des personnels civils et militaires sur des courtes périodes (contrats courts notamment) car elle conduit à prendre en compte des périmètres différents au numérateur et au dénominateur, ce qui produit ici un indicateur notoirement sous-estimé.

Pour les arrêts maladie à cheval sur deux années civiles, ne prendre en compte que le nombre de jours d'arrêt courant sur l'année considérée.

### **B. L'indicateur de turn-over : « taux de rotation »**

Il est intéressant de décomposer le « taux de rotation » en deux composantes dont il est la moyenne :

- taux d'entrées (nombre d'entrées/effectif moyen)
- taux de sorties (nombre de sorties/effectif moyen)

Le nombre de personnels civils et militaires est défini en effectif physique. L'indicateur est calculé sur la base d'une période annuelle.

Il est préconisé de ne retenir que les personnels civils et militaires permanents : personnels civils et militaires titulaires, stagiaires<sup>3</sup>, y compris personnels civils et militaires détachés ainsi que les personnels civils et militaires contractuels en CDI et CDD. Sont exclus les CDD de remplacement, les personnels civils et militaires sur emplois occasionnels ou saisonniers et les personnels civils et

---

<sup>3</sup> Stagiaire au sens statutaire (en cours de titularisation).

militaires mis à disposition. Par ailleurs, il est à noter que le fait d'avoir à travailler de façon régulière à côté, en liaison ou en étroite coopération avec du personnel civil et militaire saisonnier ou occasionnel et ou recruté de manière non permanente est susceptible de créer des tensions ou un sentiment de risques, d'insécurité au poste de travail.

Précision de calcul : le mode de calcul de l'effectif moyen s'obtient en additionnant l'effectif physique à la fin de chaque mois de l'année N, le tout divisé par 12.

Comme pour l'indicateur d'absences pour raison de santé, le calcul de l'effectif moyen pourrait être difficile pour certains organismes. Les mêmes approximations peuvent être faites. Si l'effectif moyen ne peut être obtenu en faisant la moyenne des effectifs mensuels, il peut être envisagé de l'obtenir en faisant la moyenne des effectifs au 31/12 de l'année précédente et de l'année courante. Cette approximation est à proscrire si le champ retenu est très variable comme pour les organismes employant des personnels civils et militaires sur une courte période (contrats courts notamment) car elle conduit à prendre en compte des périmètres différents au numérateur et au dénominateur, ce qui produit un indicateur notoirement sous-estimé.

Un agent qui arrive et part en cours d'année est compté comme une entrée et une sortie.

### **C. L'indicateur relatif au recours à la médecine de prévention : taux de visites sur demande au médecin de prévention**

Les personnels civils et militaires sont comptabilisés en effectif physique, l'indicateur est calculé sur une période annuelle.

Précisions de calcul : il est préconisé de retenir au numérateur les personnels civils et militaires ayant fait une demande de visite spontanée au médecin de prévention et non le nombre de demandes afin d'éviter de compter plusieurs fois les personnels civils et militaires qui font plusieurs demandes.

### **D. L'indicateur de violence au travail : nombre d'actes de violence physique envers le personnel**

En distinguant quatre catégories :

- émanant du personnel avec arrêt de travail ;
- émanant du personnel sans arrêt de travail ;
- émanant des usagers avec arrêt de travail ;
- émanant des usagers sans arrêt de travail ;

Précision de calcul : afin d'être comparable dans le temps, ainsi qu'entre les organismes, il est préconisé de faire la distinction entre le personnel civil et militaire, donc de rapporter le nombre d'agressions à l'effectif de personnels civils et militaires, afin d'évaluer la part de personnels civils et militaires exposés.

### **3.3.2 Etape 2 : réaliser un diagnostic partagé au niveau local**

La notion de diagnostic partagé est une démarche de prévention participative et interactive. La démarche permet d'impliquer tous les acteurs de l'organisme qui sont en charge des problèmes de santé et de sécurité au travail. Cette approche a le mérite de considérer chacun comme un acteur de la démarche.

Pour établir une analyse fine au plus près des situations de travail, il convient de s'appuyer sur les personnels civils et militaires, sur leurs constats (stress/épuisement, mal-être, épanouissement ou satisfaction au travail). La « matière » pour cette analyse se trouve donc au niveau des personnels civils et militaires qui vivent ou non les « surtensions » au travail. Cette « matière » est la base essentielle sur laquelle pourra se construire le plan d'actions RPS. Le diagnostic partagé permet ainsi d'associer tous les personnels de l'organisme directement et indirectement à travers leurs

représentants. Cette dynamique repose sur le respect, au sein du groupe pluridisciplinaire, des éléments suivants :

- garantir la totale confidentialité des propos tenus,
- donner l'assurance aux personnels civils et militaires d'un retour sur leur participation active à la démarche.

Cette démarche favorise la mise en confiance en permettant des échanges authentiques entre les acteurs qui recommencent à se parler. Une cohésion nouvelle en résulte, améliorant ainsi la prévention des risques professionnels.

Il convient ensuite d'inventorier les facteurs de RPS dans les unités de travail, d'analyser les conditions d'exposition des personnels civils et militaires à ces facteurs de risques, puis de retranscrire cette évaluation dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.

L'équipe pluridisciplinaire constituée à l'étape 1 est chargée de la mise en œuvre de cette 2<sup>ème</sup> étape. Toutefois, dans la mesure où la prise en compte des RPS va s'accompagner d'un examen de l'organisation du travail, le chef d'organisme doit veiller à associer aux travaux de l'équipe pluridisciplinaire les personnels civils et militaires contribuant aux choix d'organisation des services.

L'identification des facteurs de risque et l'évaluation des niveaux de risque sont nécessaires à la constitution d'un diagnostic. Ils sont tirés des études du collège d'expertise Gollac et Bodier dont les phases sont détaillées ci-après.

#### *3.3.2.1 Phase d'identification des facteurs de risques au niveau local*

Les facteurs de RPS au travail ont été regroupés autour de 6 axes au travers desquels ils devront être évalués. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail.

Une fois que les facteurs de RPS dans les unités de travail auront été inventoriés, il s'agira d'analyser les conditions d'exposition des personnels civils et militaires à ces facteurs de risques.

##### *\* Les exigences du travail*

Les exigences du travail renvoient à quatre grandes dimensions :

- la quantité de travail s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser par agent et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent alerter ;
- la pression temporelle au travail concerne les horaires atypiques, le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire son travail et tout ce qui est lié à la notion d'urgence. Ce terme peut renvoyer aux situations professionnelles elles-mêmes (personnel médical, forces de sécurité, travailleurs sociaux) ou aux conditions d'exercice et d'organisation des missions (pression sur les objectifs, échéances d'ordre politique, organisations du travail non anticipatrices obligeant à des rattrapages dans l'urgence) ;
- la complexité du travail peut renvoyer aux missions exercées, à la législation et à la réglementation souvent foisonnantes, mais aussi à l'organisation du travail : polyvalence, suppléance, glissement de tâches ;
- les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale renvoient tant aux horaires eux-mêmes qu'à leur prévisibilité, à l'éloignement domicile travail, aux déplacements, accentués par les contraintes de la mobilité inhérente au statut.

\* *Les exigences émotionnelles*

Elles concernent notamment tous les travailleurs en contact direct avec le public. Cela implique de maîtriser ses propres émotions et de faire en permanence « bonne figure ». Le contact avec le public est potentiellement source de tensions qui peuvent être plus ou moins fréquentes et d'intensité variable.

Un aspect spécifique et très important pour nombre de personnels civils et militaires des services publics concerne le contact avec la détresse sociale et la souffrance sous toutes ses formes, y compris avec la mort et les situations de deuil. Enfin, le risque d'agression verbale ou physique, ainsi que le sentiment d'avoir peur quand on travaille, sont aussi un facteur de tension présent dans certaines situations de travail des personnels civils et militaires en contact avec le public.

\* *L'autonomie et les marges de manœuvre*

Travailler au sein d'un organisme du ministère de la Défense implique d'appliquer les politiques décidées par le Gouvernement, définies par le ministre et conduites par les autorités centrales d'emploi. Les objectifs fixés sont parfois accompagnés d'une définition précise de la façon de les atteindre. Une tradition centralisatrice, des procédures sous pression du risque juridique, la traçabilité de l'activité et de la manière de la mener, la proximité de la sphère décisionnelle, sont autant de facteurs qui peuvent conduire à une faible autonomie alors même que le niveau de formation initiale des personnels civils et militaires, en moyenne élevé, devrait leur permettre d'utiliser à bon escient des marges de manœuvres dans l'exercice de leurs fonctions.

Cela renvoie aussi à la possibilité de développer ses compétences notamment par l'accès à la formation professionnelle ou de cursus.

Enfin, la possibilité de donner son avis, d'exprimer ses attentes sur son travail et d'être écouté sont des éléments qui participent de la préservation de la santé et donc au bien-être au travail.

\* *Les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail*

Le premier aspect concerne la coopération professionnelle entre collègues de travail, ressource essentielle là où les notions d'équipe ou de service ont été préservées, et inversement facteur de risque grave dans les situations d'isolement ou de mise à l'écart du collectif de travail.

Le deuxième élément est le sentiment d'utilité du travail effectué qui prend une dimension d'évidence dans nombre de secteurs de la fonction publique mais peut être mis à mal lorsque des missions sont bouleversées ou supprimées.

La notion de soutien social renvoie, d'une part, à la capacité et à la volonté de la hiérarchie immédiate de soutenir les personnels civils et militaires dans leurs missions et de les aider à faire face aux difficultés, et d'autre part, à manifester des signes de reconnaissance.

\* *Les conflits de valeur*

Cette dimension renvoie à la notion même de « service public » qui se définit en termes de valeurs : égalité d'accès, protection de la patrie et des citoyens, services aux usagers...

Les débats sur l'action du ministère de la Défense, les décisions prises quant à ses missions, la définition des moyens associés et une organisation du travail inadaptée sont autant d'éléments qui peuvent être à l'origine de souffrances éthiques pour les personnels civils et militaires. Certains d'entre eux peuvent alors ressentir une forte contradiction entre ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils estimeraient nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions. Cette contradiction est appelée « la qualité empêchée ».

### \* L'insécurité socioéconomique

En regard de la situation du secteur privé, il serait possible de considérer que ce facteur pourrait moins concerner les personnels civils et militaires du ministère de la Défense. Pourtant, cette insécurité est réelle notamment pour les personnels civils et militaires relevant de contrats de travail à durée déterminée. La pression sur les finances publiques et l'observation des mesures appliquées dans d'autres pays européens peuvent aussi amener des personnels civils et militaires à considérer ce facteur avec plus d'inquiétude. L'insécurité ressentie peut également être générée par l'évolution du cadre de travail des personnels civils et militaires, de ses missions, de la localisation géographique de son activité.

#### 3.3.2.2 Evaluation des niveaux de risques, planification/prévention

Une fois que l'organisme a identifié les éléments qui sont source de RPS pour les personnels civils et militaires dans les situations de travail (cf. : *étape 1*), vient ensuite l'évaluation des niveaux de risque. Cette procédure est la plus importante, car c'est à travers elle que le chef d'organisme pourra déterminer sur quels facteurs il est important d'agir pour réduire, voire supprimer les sources de RPS.

#### \* Formaliser une démarche

La démarche d'évaluation doit commencer par :

- La constitution de l'équipe pluridisciplinaire RPS : la désignation au sein de l'équipe pluridisciplinaire (cf. : *étape 1*) d'un pilote chargé de la coordination de la conduite du diagnostic ; il est choisi notamment pour sa capacité d'échange et d'animation, afin d'amener les membres à réfléchir à la démarche d'évaluation, pour cela il dispose des connaissances nécessaires du travail réalisé sein de l'organisme, de son organisation et de la prévention des RPS ;
- L'identification d'une personne qui représente l'employeur si celui-ci souhaite déléguer cette tâche et qui a vocation à prendre ou faire prendre des décisions ; le choix de cette personne dépend du périmètre concerné et de l'organisation des délégations au sein de l'organisme. Si le chef d'organisme décide de se faire représenter, il reste néanmoins le porteur de la démarche d'évaluation des RPS au sein de l'organisme et son implication en la matière est essentielle.

Le choix de l'outil doit se faire en concertation entre l'équipe pluridisciplinaire et le chef d'organisme. Pour aider les employeurs dans la démarche de prévention, il existe différents outils d'aide à l'analyse comme les entretiens, les questionnaires, l'outil ANACT, le logiciel SPHINX, les modèles de Karasek et de Siegrist, etc. Toutefois, l'emploi du questionnaire Karasek nécessite préalablement à sa mise en œuvre de consulter les précautions d'emploi indiquées *en annexe 7* du présent guide afin de garantir un résultat fiable.

En matière de prévention des RPS et en référence aux orientations ministérielles, seul l'outil de l'INRS dénommé « RPS-DU » fait l'objet d'un développement dans cette partie car il permet à un organisme d'identifier les facteurs de RPS auxquels sont soumis les personnels civils et militaires dans chaque unité de travail et d'apprécier les conditions et les circonstances d'expositions à ces facteurs. Les outils méthodologiques développés par l'ANACT et l'INRS (intitulé « faire le point ») sont explicités en annexes 4 et 5 au présent guide.

**Attention :**

- *La formation (cf. : le catalogue de formation du CFD) de l'équipe pluridisciplinaire est nécessaire pour lui permettre de conduire la démarche d'évaluation des RPS au sein de l'organisme ;*
- *Le pilote de l'équipe pluridisciplinaire ne peut pas être le médecin de prévention, l'assistant de service social ou un représentant du personnel civil ou militaire ;*
- *L'équipe pluridisciplinaire n'est pas le décideur en dernier ressort ; elle conduit la démarche de diagnostic et a vocation dans un deuxième temps, sur la base des résultats du diagnostic, à faire des propositions au chef d'organisme (cf. : § 3.3.1.1) ;*

\* **Définir les objectifs et les moyens mobilisés**

Les premiers travaux de l'équipe pluridisciplinaire vont permettre de définir les objectifs précis de la démarche et du diagnostic : quel est le périmètre organisationnel concerné, quelles sont les informations recherchées, quel est le calendrier de réalisation du diagnostic, de son exploitation, de prise de décision, quels moyens humains (compétences, disponibilité) sont dédiés au diagnostic, quels sont les moyens associés. Dans un deuxième temps, il faut définir le ou les outils nécessaires au diagnostic, à savoir l'utilisation ou non du RPS-DU, la conduite des entretiens, l'utilisation des questionnaires, et caractériser les modalités d'utilisation et de restitution des résultats et leurs retranscription dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.

Toutes ces informations sont nécessaires, en particulier sur le choix des méthodes d'investigation, ceci afin d'évaluer l'opportunité de faire appel ou non à un intervenant externe.

\* **Communiquer sur le lancement de la démarche**

La communication de lancement est nécessaire pour garantir l'adhésion des personnels civils et militaires à la démarche, a fortiori dans la phase d'établissement du diagnostic. Il s'agit bien sûr de les informer de manière factuelle de la démarche engagée (objectifs poursuivis, étapes,...) mais également de créer ou renforcer un climat de confiance, en particulier concernant la confidentialité des informations recueillies.

\* **L'outil d'aide à l'analyse : RPS-DU**

L'outil « RPS-DU » est basé sur une catégorisation de différents facteurs de risque, il a été élaboré à partir des travaux du rapport du collège d'expertise Gollac sur le suivi des RPS. Il tient compte des 6 axes précités. L'outil RPS-DU va permettre au chef d'organisme de repérer et d'évaluer les facteurs de risques psychosociaux.

Cet outil est accompagné d'un descriptif d'utilisation très simple.

Le RPS-DU est constitué de trois classeurs :

- un classeur comportant la grille d'évaluation dénommée « Grille E-RPS » grâce auquel le pilote de chaque unité de travail va conduire l'évaluation. Cette grille devra être imprimée et distribuée aux personnels ;
- un classeur « Synthèse » où le pilote de l'unité de travail va reporter le niveau d'intensité des facteurs de risques.
- un classeur « Tableau de bord » où sont mentionnés, par unité de travail, l'analyse des actions menées, les délais et le pilote en charge de son suivi.

Il recense les sept grandes familles de facteurs de RPS. Puis chacune est décomposée en sous-thèmes spécifiques.

Chaque sous-thème est exploré à l'aide d'une question, soit 26 questions au total pour l'ensemble de la grille d'évaluation. Pour préciser le sens et indiquer les impacts potentiels du facteur sur la

santé et la sécurité des personnels civils et militaires, ainsi que sur le fonctionnement de l'organisme, un commentaire accompagne chaque question.

Pour chaque sous-thème, quatre modalités de réponse sont proposées aux questions en fonction des conditions d'exposition aux facteurs de risques.

Différents types de codages peuvent être employés pour la signalisation des réponses : symboles, couleurs, valeurs chiffrées, etc....

**\* Présentation des éléments constitutifs de l'outil RPS-DU**

*Extrait de la grille « E-RPS » d'évaluation [figure n°7]*

<b>Intensité et complexité du travail</b>	<b>Unité de travail : Nom de l'UT</b>					<b>Commentaires</b> (Illustration par des situations de travail, propositions d'action ...)
	<b>Jamais Non</b>	<b>Parfois Plutôt non</b>	<b>Souvent Plutôt oui</b>	<b>Toujours Oui</b>	<b>Réponse</b>	
<b>1. Contraintes de rythmes de travail</b> Les agents sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?						
<b>2. Niveau de précision des objectifs de travail</b> Les objectifs des salariés sont-ils clairement définis ?						
<b>3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités</b> Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux agents pour les atteindre ?						
<b>4. Compatibilité des instructions de travail entre elles</b> Les agents reçoivent-ils des instructions, des ordres ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?						
<b>5. Gestion de la polyvalence</b> Les agents sont-ils amenés à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?						
<b>6. Interruption dans le travail</b> Les agents sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?						
<b>7. Attention et vigilance dans le travail</b> Les agents exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?						

Extrait du fichier de Synthèse de l'évaluation [figure n°8]

Unité de travail : \_\_\_\_\_ Nom de l'UT \_\_\_\_\_

Famille de facteurs de RPS	Niveau d'intensité des facteurs de risques			
	Non concerné	Faible	Modéré	Elevé
	☺	☹	☯	☹
<b>Intensité et complexité du travail</b>				
1. Contraintes de rythmes de travail	X			
2. Niveau de précision des objectifs de travail		X		
3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités			X	
4. Compatibilité des instructions de travail entre elles				X
5. Gestion de la polyvalence				
6. Interruption dans le travail				
7. Attention et vigilance dans le travail				

Extrait du fichier « Tableau de bord » de l'évaluation [figure n° 9]

TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PREVENTION DES RPS

Groupe de travail \_\_\_\_\_ Nom de l'UT \_\_\_\_\_

Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions existantes	Actions retenues	Délais de réalisation	Personne en charge de la réalisation
------------------	--------------------	--------------------	------------------	-----------------------	--------------------------------------

**Intensité et complexité du travail**

1. Contraintes de rythmes de travail	Non concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prendre en compte la variabilité entre les personnels civils et militaires en ce qui concerne les cadences, les rythmes de travail ...</li> <li>* Fixer la charge de travail ou les objectifs de rendement en tenant compte du travail réel et de ses aléas (arrêt machine, durée de réponse variable ...).</li> <li>* Prendre en compte le temps d'apprentissage (embauchage, changement de poste ou d'outil ...).</li> </ul>			
--------------------------------------	--------------	---	--	--	--

*Les facteurs de risques de stress ont été arbitrairement regroupés sous quatre rubriques. Certains facteurs de risque plus individuels ont été inclus dans ces rubriques. Un même facteur de risque peut se trouver, formulé différemment, sous plusieurs rubriques.*

*Pour chaque facteur de risque, une liste d'affirmations est proposée. Celle-ci n'est ni limitative, ni exhaustive. Chaque organisme pourra aménager cette liste. Un même sujet peut être traité plusieurs fois y compris sur des facteurs de risque différents, cela permet de croiser les informations.*

Mode d'utilisation de l'outil RPS-DU - il est conseillé de procéder de façon suivante :

- Imprimer le questionnaire au complet (cf. : exemple tiré du questionnaire ci-dessus), afin de prendre connaissance des différents facteurs de stress. En fonction de l'activité de l'organisme, identifier chaque unité de travail, cf. [figure n°8](#) : [Nom de l'UT], qui servira à l'analyse et l'évaluation des facteurs de RPS. (Conformément à l'arrêté du 21/12/2015 relatif au recueil des dispositions de prévention du ministère de la Défense et notamment à l'article 4 qui permet au chef d'organisme d'arrêter la liste des unités de travail)

*Le questionnaire est composé de 26 questions au total pour l'ensemble de la grille d'évaluation, réparties en 7 items.*

- Débattre collectivement de chacun des items, puis définir un niveau d'intensité du stress, soit comme dans l'exemple que l'on utilise en [figure n°7- grille](#), qui seront traduites ensuite en quatre cotations de la réponse pour quatre niveaux d'intensité (cf. : [figure n° 10](#)), soit avec cinq modalités de réponses auquel cas pour évaluer le niveau au moment de la synthèse un code devra être identifié (cf. : [figures n° 10](#)). Plusieurs possibilités se présentent pour le déterminer (code couleurs, code numérique, alphabétique, etc...). Dans notre exemple de grille (cf. : [figure n°7](#)) l'intensité va de « jamais non » à « toujours oui », par exemple.
- Reporter les réponses recueillies pour obtenir le tableau d'évaluation des facteurs de risque.
- Lire la note de synthèse en fonction des résultats obtenus. Les résultats devront ensuite être reportés dans le DUERP en même temps que les actions à mener.
- Elaborer collectivement des pistes d'action en lien avec la situation de l'organisme, c'est-à-dire le plan d'actions dans son ensemble. Il s'agit pour cela de saisir l'ensemble des actions retenues et des pistes d'amélioration dans le DUERP.

Cela veut dire qu'il y aura dans cette procédure deux types de travaux : un travail individuel et un travail collectif.

**Travail individuel** : chaque participant exprime son opinion concernant l'UT concernée et non sa situation personnelle. Il l'illustre par un ou des éléments factuels, comme dans l'exemple de notre figure ci-dessous : « je ne suis pas d'accord parce que je constate que... ».

**Travail en collectif** : ces perceptions individuelles sont ensuite mises en commun et font l'objet d'échanges de points de vue, de commentaires, d'explications, de confrontations et d'ajustements.

A ce stade, il est indispensable de bien comprendre que :

- *Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur sur le système organisationnel et managérial de l'organisme.*
- *Il faut au contraire restituer chaque affirmation dans le contexte spécifique qui est le sien. Sur chaque item, la personne exprime sa perception concernant l'organisme/unité de travail. Elle doit l'étayer par des éléments factuels qui corroborent son point de vue. L'animateur sera attentif à ce que chaque membre du groupe ne traite pas sa situation personnelle et qu'il se réfère à des situations les plus objectives possibles concernant l'organisation du travail.*

Ce qui est intéressant, ce n'est pas tant le positionnement en lui-même, c'est la réflexion et les interrogations qu'il suscite, les éléments factuels qui viennent l'illustrer, les échanges, confirmations et confrontations de points de vue qu'il génère dans le cadre de la réflexion en commun et les pistes d'amélioration qui peuvent voir le jour.

### Le pilote aura en charge de :

- \* Veiller à ce que chaque positionnement soit illustré, étayé par des éléments factuels,
- \* Eviter le traitement de situations strictement individuelles,
- \* Dégager un consensus sur certains points,
- \* Mettre en évidence un désaccord persistant et argumenté qui nécessitera une analyse plus approfondie,
- \* Rédiger la fiche de synthèse,
- \* Le cas échéant, il pourra prendre note des remarques et suggestions qui auront été faites par le groupe et repérer, si c'est le cas, des situations individuelles de personnes en difficulté, à traiter en urgence dans le respect de la confidentialité, et remonter l'information soit à la médecine de prévention, soit aux membres de l'équipe pluridisciplinaire.

Il convient de rappeler qu'il appartient au chef d'organisme de procéder à une évaluation des risques, auxquels sont exposés les personnels civils et militaires qui relèvent de son autorité afin de mettre en œuvre des actions de prévention permettant d'assurer le meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des personnels civils et militaires.

Le chef d'organisme s'appuie sur l'équipe pluridisciplinaire ainsi que sur l'ensemble des personnes qu'il jugera utile d'impliquer. Ces différents acteurs peuvent être réunis en groupe pluridisciplinaire, chargé d'accompagner le chef d'organisme dans la démarche. A côté du groupe pluridisciplinaire peuvent être mis en place des groupes de travail par unité de travail. Ce sont eux qui réalisent l'évaluation pour leur unité. Chacun d'eux est composé de personnels civils et militaires volontaires, reflétant la composition de l'unité de travail et capables de rapporter le point de vue de leur unité de travail. Le nombre des participants doit tenir compte de la taille de l'unité de travail et doit rester limité pour favoriser les échanges.

Avant de présenter la grille des facteurs d'évaluation au groupe constitué pour une unité de travail, le pilote présente son utilisation dans le cadre de la démarche générale d'évaluation des risques professionnels : objectifs de l'évaluation des RPS, rôle des différents acteurs, planning prévisionnel, modalités d'information des résultats de l'évaluation auprès de l'ensemble des personnels civils et militaires de l'organisme.

Le pilote passe ensuite en revue la grille des facteurs de risque, famille par famille. Il explicite chacune des questions en lisant le paragraphe qui lui est associé et indique les différentes modalités de réponse proposées. Il s'agit de repérer ce qui, dans la réalisation du travail, peut amener les personnels civils et militaires à être confrontés à la situation décrite dans la question posée. Aussi, le

pilote interrogera les membres du groupe sur les situations concrètes de travail qui, de leur point de vue, sont les plus caractéristiques de la question posée.

Le pilote synthétise les échanges et les note dans la colonne « commentaires » attenante à la question évoquée. Ces remarques peuvent apporter des précisions sur les difficultés rencontrées par les personnels civils et militaires de l'unité de travail et permettront d'alimenter la réflexion à venir sur des propositions d'action. Les solutions concrètes, formulées par le personnel civil et militaire, seront également indiquées dans cette dernière colonne du tableau.

Enfin, le pilote choisit, avec les membres du groupe de travail, le type et le niveau du codage retenu et le reporte dans la case correspondante.

La grille d'évaluation proposée n'est pas un « questionnaire » ; les questions formulées s'adressent à un groupe de travail et les réponses sont apportées après une délibération collective.

L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux doit être issue des échanges portant sur les situations réelles de travail au sein des unités de travail. Elle implique que les membres du groupe de travail puissent s'exprimer, sans entrave ni censure, sur les dimensions concrètes du travail évoquées dans la grille. Dans la conduite des échanges, le pilote doit maintenir une position neutre et impartiale et rechercher le consensus. Il doit également valider systématiquement auprès du groupe de travail chacune des réponses reportées dans la grille ainsi que la synthèse des échanges notée dans la colonne « commentaires », en respectant l'anonymat de chacun. Si les échanges ne permettent pas d'aboutir à un accord sur la réponse à une question, les raisons des divergences sont indiquées dans cette même colonne.

Le rôle de la personne qui anime est surtout de recentrer les échanges sur la question posée et de renseigner la grille d'évaluation dans son intégralité. Le pilote peut se faire aider par un des membres de l'équipe pluridisciplinaire. En effet, le travail en binôme permet de répartir les différentes fonctions d'animation : distribution de la parole, régulation, reformulation, prise de notes et synthèse des échanges du groupe.

Afin d'avoir une vision d'ensemble de l'évaluation des facteurs de risque, les réponses à chacune des questions sont reportées dans un tableau de synthèse par unité de travail (*figure n° 7*). Ce tableau permet de repérer aisément les facteurs de risques psychosociaux sur lesquels il sera sans doute nécessaire de travailler en priorité.

*Figure n° 10 (Quatre cotations de réponses possibles)*

<b>Cotation de la réponse</b> 				
<b>Niveau d'intensité facteurs RPS</b> 	<b>Non concerné</b>	<b>Faible</b>	<b>Modéré</b>	<b>Elevé</b>

L'inventaire des facteurs de risque et l'évaluation des conditions d'exposition pour chaque unité de travail sont ensuite reportés dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Ils serviront à l'élaboration du plan d'actions.

Concernant le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, un tableau de bord des actions de prévention des risques psychosociaux (*en figure n° 9*) est proposé comme support pour l'élaboration du programme d'actions de prévention des risques psychosociaux. Il regroupe des exemples d'actions possibles, celles engagées ou retenues par l'organisme et des informations sur les délais et les personnes en charge de la réalisation des actions. Il permet également de suivre les actions de prévention de l'organisme, au regard des facteurs de risques psychosociaux identifiés et évalués.

Pour compléter ce tableau de bord, il faut pour chaque sous-thème de famille de facteurs de risque, que le niveau d'intensité déterminé par le groupe de travail soit reporté. Si des actions ont déjà été engagées par l'organisme, elles sont mentionnées dans la colonne du tableau prévue à cet effet. Le bilan de ces actions peut donner des indications utiles sur leur pertinence, leur efficacité et constituer un retour d'expérience pour proposer leur maintien ou non, leur généralisation ou leur modification. Si aucune action n'a été engagée ou si certaines s'avèrent insuffisantes, des propositions d'actions doivent être formulées. Pour alimenter la réflexion sur les propositions d'actions, des exemples sont donnés dans le tableau de bord présenté (*en figure n° 9*). Ces exemples ne constituent en aucun cas une liste exhaustive des actions à engager ; leur valeur est simplement illustrative. Le chef d'organisme, aidé par le pilote ou l'équipe pluridisciplinaire, devra également s'appuyer sur les propositions des groupes de travail de chaque unité. Ce travail doit aboutir à un plan d'actions concret et adapté aux résultats de l'évaluation des situations de travail.

Certaines actions pourront être spécifiques à certaines unités de travail, compte tenu de leurs caractéristiques ; d'autres, en revanche, pourront être communes à plusieurs unités de travail (voire à l'ensemble de l'organisme) compte tenu du caractère général de l'action ou parce qu'elles renvoient à une stratégie globale de l'organisme. Pour être complet, le plan d'actions doit inclure les délais de réalisation ainsi que la (ou les) personnes en charge de leur réalisation.

### **3.3.3 Etape 3 : Analyser les résultats du diagnostic partagé et retranscrire le diagnostic dans le DUERP**

L'analyse des résultats du diagnostic partagé a permis d'identifier les risques sur les unités de travail et les conditions d'exposition aux risques.

La transcription du diagnostic RPS dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) permet à la fois au chef d'organisme de respecter ses obligations réglementaires et d'utiliser le DUERP comme un outil de pilotage des risques professionnels.

Des circulaires rappellent les obligations en la matière :

- Circulaire du Premier ministre n°5705/SG du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des RPS ;
- Directive ministérielle n° 3258/DEF du 9 avril 2014 relative à l'évaluation et à la maîtrise des risques professionnels au ministère de la Défense ;
- Circulaire de la direction générale de l'administration et de la fonction publique du 20 mai 2014.

Dans le cadre de son obligation générale de sécurité, l'employeur retranscrit dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels un inventaire détaillé des risques identifiés dans chaque unité de travail. Ainsi, comme tout autre risque, les RPS doivent figurer dans ce document.

Le DUERP doit faire l'objet d'une **mise à jour systématique**, lorsqu'une modification survient **dans l'environnement de travail** (transformation de l'outillage, révélation de risques non identifiés jusqu'alors, survenue d'un accident grave de travail, etc.).

La démarche doit être interdisciplinaire et associer l'ensemble des personnels civils et militaires.

### **3.3.4 Etape 4 : définir un plan d'actions et les moyens associés**

Le chef d'organisme arrête le plan d'actions proposé par l'équipe pluridisciplinaire.

A la suite du diagnostic partagé, les pistes d'amélioration sont recherchées pour réduire à la source des RPS. La participation des membres des groupes d'unité de travail ainsi que du groupe d'analyse pluridisciplinaire lors de cette étape doit être privilégiée. En effet, ces acteurs doivent être force de propositions et contribuer à la mise en œuvre du plan d'actions.

Le pilote et le groupe d'analyse pluridisciplinaire vont hiérarchiser les thèmes à traiter en s'appuyant sur les résultats du diagnostic (facteurs de RPS les plus fréquents, les plus graves, ceux qui concernent le plus de personnes...). Pour les thèmes prioritaires, les groupes issus des unités de travail identifient des actions à mener à court, moyen et long terme.

Le plan d'actions doit être pragmatique, précis. Il décrit :

- Les actions ou types d'actions à réaliser,
- Les objectifs à atteindre,
- Les personnes pilotes ou responsables d'action
- Les moyens associés,
- Les priorités à l'intérieur de ce plan,
- Les coûts,
- L'échéancier,
- Les critères d'évaluation,
- La manière d'informer les personnels civils et militaires.

Il convient de définir les moyens nécessaires à la réalisation de ce plan d'actions.

### **3.3.5 Etape 5 : mettre en œuvre le plan d'actions au travers du programme annuel de prévention et assurer son suivi**

Les actions d'amélioration définies à l'étape 4 sont reportées dans le plan d'actions associé aux résultats de l'évaluation des risques professionnels du DUERP. Ainsi, elles font l'objet d'une priorisation et d'une planification dans la durée.

Le plan d'actions RPS sera ainsi pris en compte dans le programme annuel de prévention des risques professionnels de l'organisme.

Il convient de rappeler que les actions à mettre en œuvre pour supprimer ou réduire les risques professionnels évalués sont inscrites, selon les priorités fixées par le chef d'organisme, dans le programme annuel de prévention. La mise en œuvre de ces actions fait l'objet d'un suivi au titre du rapport annuel de prévention de l'organisme.

Pour être complète, la démarche de prévention des RPS doit également inclure le suivi des indicateurs retenus (à la fréquence fixée par l'équipe pluridisciplinaire), du plan d'actions et de son efficacité à court, moyen et long terme.

La démarche de prévention est fondée sur un processus itératif d'amélioration continue. Cette dernière étape conduit à un retour à la première étape consistant à réévaluer les facteurs de RPS, à actualiser le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels et à réexaminer le plan d'actions précédent. L'évaluation et le réajustement du plan d'actions permettent de tenir compte des résultats mais également des moyens mis en œuvre (en notant les écarts entre les prévisions et la nouvelle situation) et des événements intercurrents qui peuvent avoir des répercussions sur le déroulement de la démarche ou les résultats.

Dans le cadre des orientations ministérielles, les actions de prévention liées aux risques RPS sont **intégrées dans le programme annuel de prévention**. *La figure 11* (ci-dessous) présente un

modèle de plan d'actions qui a été mis en place et dont la fiche définit les objectifs assignés ainsi que leur suivi. L'évaluation de ces actions sera reportée dans le programme annuel de prévention.

La réussite de la démarche consiste à **donner de la lisibilité aux actions** qui seront conduites. Pour le vérifier, le tableau ci-dessous peut-être rempli.

	Mesures à court terme (compensatoire, conservatoire)	Mesures à long terme (amélioration durable)
<b>Dimension technique</b>		
<b>Dimension organisationnelle</b>		
<b>Dimension individuelle (comportement)</b>		

De manière générale et pour synthétiser la démarche, il est essentiel d'intervenir à la fois sur la dimension technique, comme de travailler sur la dimension individuelle, c'est-à-dire sur le comportement. Par ailleurs, il est important aussi d'informer les personnels civils et militaires sur les risques encourus, de les former aux moyens de s'en prévenir, comme il est raisonnable de prendre en compte la **dimension organisationnelle**. Egalement, pour ne pas se trouver démuné face aux principes généraux de prévention, **il est nécessaire d'introduire la dimension de temporalité et prendre systématiquement des mesures à court terme, des mesures conservatoires et des mesures compensatoires en attendant que la solution définitive ou d'amélioration durable soit trouvée**. Par ailleurs il convient de prévoir des mesures à long terme, c'est-à-dire des dispositifs qui s'inscrivent dans une démarche de prévention à long terme de la santé : c'est faire de la prévention primaire. Le chef d'organisme, peut vérifier l'efficacité de la mise en œuvre de sa démarche, dès lors que les six cases sont remplies, ce qui se traduit par un « **bon tableau** ».

**Figure 11 : exemple de fiche de suivi du plan d'actions**

<b>Plan d'actions :</b> « Plan de prévention des RPS »	<b>Responsable projet :</b> M. Z. (DRH)	
<b>Objectifs des actions :</b> - Prévenir les RPS - Agir contre les situations à risques	<b>Date prévisionnelle de début :</b> 31/08/2012	<b>Moyens alloués (budget/ RH) :</b> ...
	<b>Date prévisionnelle de fin :</b> 31/08/2013	

Suivi du plan d'actions						
Actions	Pilotes	Calendrier prévisionnel		Etat d'avancement		Commentaires / Difficultés / Solutions apportées
		début	fin	date	réalisations	
Formation des managers sur la thématique des RPS	M.W (responsable formation)	31/08/12	30/06/13	01/09/12 30/09/12 17/10/12	Feuille de route donnée à M.W Rencontre M.W : présentation CHSCT retardée Prestataire formations choisi	Difficultés à rencontrer les candidats dans les temps : début des formations retardé ?
Formation des agents d'accueil à la gestion des conflits	M. W (responsable formation)	31/08/12	30/06/13	01/09/12 30/09/12	Feuille de route donnée à M.W Rencontre M.W : difficultés à trouver prestataires satisfaisant	Difficultés à trouver un prestataire satisfaisant => recherches prolongées. Impossibilité de tenir les délais pour début sessions formations.
Ergonomie des postes de travail	Mme Y (responsable de service)	31/08/12	15/01/13	02/09/12 12/10/12	Feuille de route donnée à Mme Y Rencontre Mme Y : prestataire sélectionné, début intervention début novembre	Les délais seront tenus.

### 3.3.6 Présentation des résultats du DUERP et du programme annuel de prévention

Conformément à l'arrêté du 21 décembre 2015, le recueil des dispositions de prévention, qui regroupe notamment le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels et le programme annuel de prévention est présenté à l'avis du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de la Commission consultative d'hygiène et de prévention des accidents compétents pour l'organisme concerné.

Une fois le diagnostic établi et le plan d'actions mis en œuvre, il s'agit de suivre et d'évaluer la démarche de prévention dans la durée. Pour parvenir à une prévention durable et à pérenniser la démarche, il convient d'intégrer les préoccupations liées aux RPS de façon systématique lors de la prise en compte des objectifs définis à l'organisme et à ses entités. Ce suivi est à effectuer par le biais de l'actualisation du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

Par ailleurs, la pérennisation de la démarche de prévention passe aussi par l'expression régulière et collective des personnels civils et militaires sur les difficultés rencontrées et les actions mises en œuvre.

La réussite de ces lieux d'expression tient à la capacité de l'encadrement d'assurer leur mise en place et à remonter les informations.

Il appartient donc au chef d'organisme de porter à l'ordre du jour des instances compétentes la mise à jour du DUERP intégrant les RPS afin de recueillir leur avis.

Le programme annuel de prévention est également présenté à l'avis des instances de concertation qui peuvent proposer un ordre de priorité et des mesures supplémentaires à ce programme.

### **3.3.7 Action complémentaire à la démarche : la communication des résultats**

La communication des résultats du diagnostic partagé constitue un élément essentiel dans l'appropriation des résultats par l'ensemble des personnels civils et militaires de l'organisme et dans la mise en œuvre des actions qui en résulte.

Si le chef d'organisme s'est fait représenter, il prend connaissance des résultats du diagnostic partagé avec le groupe d'analyse pluridisciplinaire, puis il détermine avec les membres de l'équipe pluridisciplinaires la façon la plus appropriée pour communiquer ces résultats aux représentants du personnel, à l'encadrement et aux personnels civils et militaires de l'organisme.

Il convient de souligner que la présentation des résultats peut s'avérer être une étape délicate :

- Elle peut révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni au sein de l'organisme,
- Elle peut également faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats du diagnostic.

Elle demande donc à être soigneusement préparée. L'appropriation des résultats par le chef d'organisme, les membres de l'équipe pluridisciplinaire, les différentes instances ainsi que par les membres de l'encadrement et le personnel civil et militaire est nécessaire puisqu'elle conditionne la bonne mise en œuvre des solutions proposées au titre du plan d'actions.

## **SYNTHESE**

**Le diagnostic partagé doit permettre notamment d'identifier les sources de RPS au sein de l'organisme. Parmi ces dernières, on peut citer :**

- **les évolutions sociologiques : individualisation de l'activité professionnelle,**
- **l'organisation du travail au travers des conditions de travail : surcharge de travail,...**
- **exigences contradictoires, flux tendu, ...**
- **le management : conflits des rôles, non reconnaissance du travail...**
- **les relations de travail : peu de communication, manque de soutien...**
- **l'environnement matériel : bruit, locaux non adaptés...**

**Une fois que les sources de RPS ont été identifiées, il faut les analyser afin d'établir un plan d'actions adapté aux résultats du diagnostic.**

## 3.4 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS UN CONTEXTE DE REORGANISATION

### Introduction :

Tout projet de réorganisation d'une structure suscite des questions, voire des craintes engendrant du stress pour les responsables hiérarchiques et pour les personnels civils et militaires. Il convient donc d'intégrer les risques psychosociaux dans tout projet de changement.

Le projet de réorganisation, pour définir le dispositif adéquat qui produira les résultats attendus, doit tenir compte :

- des enjeux économiques ;
- des compétences mobilisables ;
- de l'activité actuelle et future (charge de travail, rythme de travail) ;
- des modalités de gestion (acteurs, modalités de régulation).

Les changements conduits introduisent souvent une rupture dans le processus de construction professionnelle et personnelle d'où la nécessité de mettre en place, dès le début, des actions d'information adaptées et régulières à destination des personnels civils et militaires, voire éventuellement la création d'une cellule de communication *ad hoc*.

### 3.4.1 *Toute organisation induit des préoccupations chez les personnels civils et militaires concernés*

Ces préoccupations vont porter sur les aspects suivants :

#### 3.4.1.1 *La perte du sens et de la visibilité de l'activité exercée*

- l'incertitude sur l'avenir de la structure, sur son propre devenir (emploi, contenu du poste, localisation...);
- l'impression de ne pas maîtriser son destin professionnel.

#### 3.4.1.2 *La remise en cause du fondement de la reconnaissance de la valeur de l'individu au travail*

- la crainte "de ne pas y arriver" : l'apprentissage de nouvelles tâches, la charge et le volume futur de travail, les objectifs à atteindre ;
- le contenu du travail à venir : le fait d'être affecté sur un poste moins qualifié et/ou moins qualifiant qui engendre un sentiment de dévalorisation par rapport à ses compétences et à son potentiel.

#### 3.4.1.3 *La crainte de perte de pans d'activité*

- être "dessaisi" de son travail ;
- perdre des responsabilités ;
- voir "partir ailleurs" le fruit de ses propres efforts ;
- un sentiment de non reconnaissance par rapport au travail réalisé.

#### 3.4.1.4 *L'appréhension d'avoir à changer de métier*

- le sentiment de devoir "recommencer à zéro" ;
- pour certains, ne plus être employés pour leurs qualifications ;
- pour d'autres, revenir sur un métier exercé auparavant et auquel on ne voulait plus revenir ;
- une remise en cause du sens du métier.

#### 3.4.1.5 *La recomposition des collectifs de travail*

- changer d'équipe ;
- changer de supérieur hiérarchique ;

- être isolé.

#### 3.4.1.6 *Le fait de travailler dans des conditions dégradées*

- être mis dans l'impossibilité de pouvoir bien accomplir son travail ;
- faire du mauvais travail dégrade l'image personnelle, l'estime de soi.

#### 3.4.1.7 *L'écart entre l'organisation cible annoncée et la réalité de l'activité*

- injonction paradoxale (cf. : « déflater des effectifs en augmentant la charge, cf. : § 1.2.2.3.2) ;
- être mis dans l'impossibilité de changer ;
- distorsion dans l'emploi.

#### 3.4.1.8 *Le fait d'être en inactivité totale pendant une période plus ou moins longue*

- dégrade l'image personnelle, l'estime de soi.

#### 3.4.1.9 *Les impacts sur la vie personnelle*

- investissement et temps ;
- mutations géographiques ;
- éventuels changements d'horaires de travail ;
- déplacements professionnels ;
- perte d'emploi du conjoint.

### 3.4.2 *Les préconisations d'usage*

Ces préconisations interviennent à deux moments de la réorganisation :

#### 3.4.2.1 *Lors de la phase de préparation*

- Donner du temps pour réaliser l'opération : lorsque le temps consacré à la réflexion et au travail préparatoire est suffisant, les résultats sont meilleurs au regard de la qualité de l'organisation mise en place mais aussi des conditions de travail des personnels civils et militaires.
- Disposer de pistes ou de directives générales relatives à l'organisation à mettre en place afin d'exploiter les enseignements tirés d'opérations antérieures et de permettre une mutualisation des solutions retenues pour l'organisation et le fonctionnement des nouvelles structures.
- Veiller à la sensibilisation et à la formation des managers choisis pour mener l'opération (qualités humaines, aptitude à la communication et à l'écoute...) et à leur implication dans la faisabilité de la réussite du projet.
- Veiller aux conditions matérielles (locaux, informatique...).
- Préparer les évolutions en matière de procédures de gestion de personnel (rémunération, procédures de mobilité, situations statutaires), afin de donner un maximum de visibilité aux personnels civils et militaires sur l'évolution de leur situation personnelle dans les années à venir.

#### 3.4.2.2 *Lors de la phase de réalisation de l'opération*

- Le travail de réflexion et de préparation doit associer l'ensemble des personnels civils et militaires afin de garantir la plus grande transparence et une plus grande appropriation des changements.
- Des groupes de travail sont de nature à faciliter la mise au point de la nouvelle organisation.
- Les représentants du personnel doivent être associés le plus tôt possible et des points d'étape doivent être régulièrement présentés devant les CHSCT et CCHPA.
- L'information des personnels civils et militaires au fur et à mesure de l'avancement des réflexions sur les conditions de la réorganisation est essentielle pour éviter les rumeurs et calmer

les craintes. Même si toutes les informations ne sont pas disponibles, même si toutes les décisions ne sont pas prises, une communication régulière sur l'évolution est indispensable. L'information par voie électronique ne suffit pas. Des réunions par service sont de nature à permettre des échanges et une communication au plus près des personnels civils et militaires.

- Une attention particulière doit être portée aux conditions matérielles ainsi qu'aux procédures et méthodes de travail.
- L'accompagnement et la gestion du changement :  
Les conséquences d'une réorganisation de structure sur les personnels civils et militaires et, en particulier, sur les plus fragiles, requièrent un suivi de proximité par l'encadrement, afin de les accompagner et de leur apporter le soutien indispensable et d'éviter, autant que faire se peut, les situations de détresse dues à l'impossibilité de trouver leur place dans la nouvelle organisation. Des formations devront être prévues pour aider les personnels civils et militaires qui devront évoluer dans ce cadre.
- Formation à l'accompagnement du changement, permettant de comprendre le sens du changement et d'être capable de l'expliquer aux personnels civils et militaires d'apprendre à gérer et à arbitrer les différences et les divergences, d'évaluer les modes de fonctionnement, d'apprendre à s'autoévaluer et évaluer le fonctionnement de son unité de travail (points forts-points faibles, pistes d'amélioration), de comprendre et de se préparer à vivre le changement, analyser la dynamique de celui-ci dans une perspective sociologique (les gains, les pertes, les craintes, les peurs).
- La mise en place de groupes de paroles favorisant le travail sur soi et, le cas échéant, d'un suivi psychologique individuel, sont des moyens de développer la prévention des RPS, notamment dans les périodes de changement.

### *3.4.3 Les mesures d'accompagnement des restructurations*

#### Introduction :

L'engagement du chef d'organisme est un élément fondamental dans la conduite de la restructuration. Les réorganisations doivent faire l'objet d'une consultation du comité technique (CT), hors organisme militaire à vocation opérationnel (OMVO). C'est une procédure que le chef d'organisme doit mettre en œuvre. Pour cela, il doit tenir, dans les délais les plus brefs, une ou des réunions avec le responsable des ressources humaines, le médecin de prévention, dans le respect du secret médical, l'assistant de service social, dans le respect du secret professionnel, et le chargé de prévention des risques professionnels, voire, le cas échéant, tout autre expert utile.

Ces réunions ont pour objet d'identifier les groupes de personnels civils et militaires rencontrant des difficultés liées aux RPS et les situations susceptibles de susciter de tels risques.

Outre ces acteurs de la prévention, le chef d'organisme doit entendre sur le sujet un représentant de chaque organisation syndicale représentative et les présidents de catégorie des personnels militaires. Une fois déterminées les mesures à mettre en œuvre dans le cadre de la concertation précitée, il doit veiller à ce que le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) soit mis à jour.

Les aménagements et mesures évoqués ci-dessus doivent faire l'objet dans les meilleurs délais d'une consultation du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et, s'il y a lieu, de la commission consultative d'hygiène et de prévention des accidents pour les militaires (CCHPA).

#### *3.4.3.1 Le plan d'accompagnement des restructurations*

Ce plan fixe les règles à appliquer et précise le rôle des différents acteurs. Il fait bien la différence entre ce qui relève du domaine de la concertation, la commission locale de restructuration (CLR) et la commission régionale de restructuration (CRR) et ce qui relève du domaine technique du reclassement, les antennes mobilité reclassements (AMR) et les cellules régionales mobilité reclassement (CRMR), les cellules d'accueil.

#### 3.4.3.1.1 La concertation

La qualité du dialogue social au sein de l'établissement influe directement sur la conduite des restructurations. La CLR doit permettre de donner à l'ensemble des participants la vision la plus complète possible de la manœuvre RH, nombre et qualité du personnel concerné par la restructuration, échéances, etc. Au cours de cette réunion, le volet RPS doit être abordé, si des risques objectifs ont été détectés.

- **CLR** :

Au niveau local est créée la commission locale de restructuration (CLR), instance de concertation avec les partenaires sociaux qui examine le contenu de la restructuration ; les effectifs prévus dans la nouvelle organisation ; la détermination des départs potentiels par limite d'âge ; les besoins de formation ou de reconversion ; la constitution et la localisation de l'antenne mobilité reclassement (AMR) ; la programmation prévisionnelle des entretiens individuels organisés pour les personnels civils et militaires concernés par la restructuration.

#### 3.4.3.1.2 Le reclassement

Les compétences mobilisables sont les antennes mobilité reclassements (AMR) et les cellules régionales mobilité reclassement (CRMR).

- **AMR** :

Constituée dans un délai d'un an à compter de l'annonce de la restructuration et placée au niveau de l'établissement ou de la base de défense, l'AMR est chargée d'accompagner individuellement les personnels civils. C'est une structure permanente apportant une assistance de proximité, individualisée et continue sur tous les aspects de l'accompagnement.

Chaque agent concerné est reçu par un membre qualifié de l'AMR en entretien individuel (il peut cependant se faire accompagner d'une personne de son choix). Y sont abordés les modalités de son reclassement, ses besoins en formation et des propositions d'affectation lui sont faites permettant, si possible, de combiner ses propres vœux et les besoins du service.

Ces entretiens doivent permettre de mesurer les difficultés de l'agent à s'investir dans son reclassement et peuvent permettre de percevoir un risque éventuel.

- **CRMR** :

La CRMR traite des mêmes questions que l'antenne mobilité reclassement (AMR) vis-à-vis des établissements ou organismes restructurés ayant moins de dix personnels civils.

Elle recense les besoins en emplois publics, internes et externes au ministère, au niveau de sa zone géographique, et les porte à la connaissance des AMR.

Ses représentants se déplacent dans chaque établissement restructuré pour recevoir en entretien, en tant que de besoin, chaque agent concerné.

Ils étudient avec lui les modalités de son reclassement et lui font des propositions d'affectation conformes à ses grades et qualification et, dans la mesure du possible, à ses vœux géographiques ainsi que des propositions de formation ou de reconversion.

Toutes ces données sont détaillées dans le plan d'accompagnement des restructurations (PAR), lien donnant accès à la documentation :

[http://portail.sga.defense.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1824](http://portail.sga.defense.gouv.fr/article.php3?id_article=1824)

Portail du SGA sur l'accompagnement des restructurations

[http://portail.sga.defense.gouv.fr/IMG/pdf/Decision\\_ministerielle\\_2016.pdf](http://portail.sga.defense.gouv.fr/IMG/pdf/Decision_ministerielle_2016.pdf)

Portail présentation des mesures de restructuration, liste des établissements et instructions actuelles.

The screenshot shows the SGA (Secrétariat général pour l'administration) portal. The main heading is "Accompagner les restructurations" with a sub-heading "ACCOMPAGNER LES RESTRUCTURATIONS". A date stamp indicates "Mis à jour le 15/10/2014". The page is divided into four main sections: "MILITAIRES" (blue), "CIVILS" (red), "TERRITOIRES" (grey), and "ACTEURS" (orange). A text box on the right states: "Personnel civil ou militaire, votre site est restructuré. Le ministère de la défense, grâce à un maillage d'acteurs, prend en compte les souhaits de chaque agent et l'accompagne dans sa démarche. La Défense aide aussi les territoires concernés." The left sidebar contains a search bar, a list of "ACCÈS DIRECTS" (Espace SGA, Espace Ballard, Accompagner les restructurations, Ligne directe, newsletter SGA, Modernis'actions, Bourse nationale des emplois civils, Défense Mobilité, Nouveaux arrivants, Modernisons nos modes de travail, Voyages loisirs IGeSA, Parcours professionnel), and a "PRATIQUE" section with "VOTRE AVIS". At the bottom left, there are links for "Mentions légales et contacts", "Plan du site", "RSS", "Annuaire Intradef", "Annuaire MAIA", "Espace contributeurs", and "Espace privé".

## **TITRE 4 : TRAITER LES SITUATIONS**

## Introduction

L'implication du chef d'organisme dans le traitement d'une situation individuelle ou collective constitue la clé du dispositif ministériel de traitement des RPS. En outre, la circulaire n° SE1 2014-1 du 4 mars 2014 du ministère de la Réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique rappelle les nouvelles dispositions relatives aux délits de harcèlement moral et sexuel prévues par la loi n°2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel et décrit leur impact dans la fonction publique. Cette circulaire vient aussi préciser et rappeler les obligations des employeurs et leur nécessaire mobilisation dans la mise en place de mesures préventives à l'encontre du traitement de situations dont le harcèlement.

### **4.1 LE TRAITEMENT DE SITUATIONS AVEREES DE RPS**

Le chef d'organisme doit en priorité mettre en œuvre une prévention primaire. L'objectif étant d'éviter l'apparition de situations individuelles et collectives de RPS avérées pouvant avoir un impact sur l'état de santé des personnels civils et militaires. A ce titre, il convient de veiller, avec une attention toute particulière, au retour à l'emploi des personnels civils et militaires absents des organismes depuis une longue durée pour raison de santé.

#### *4.1.1 Détection d'une situation de RPS*

##### *4.1.1.1 Les indicateurs*

Il est essentiel de choisir des indicateurs pertinents et adaptés au fonctionnement de l'organisme. Les indicateurs doivent être interprétés en fonction de leur évolution. C'est souvent le cumul de plusieurs indicateurs dégradés qui donnera l'alerte. Un seul indicateur dégradé sera peu pertinent, alors qu'une détérioration de nombreux indicateurs sera significative et nécessitera de conduire des actions pour traiter la situation.

##### *4.1.1.2 Le signalement d'une situation*

Dès lors qu'une situation de RPS est signalée ou détectée par un agent, ses collègues, sa hiérarchie, un représentant du personnel ou alors par l'assistant de service social et le médecin de prévention dans le respect du secret professionnel ou médical, cette situation est prise en charge par le chef d'organisme.

Il lui appartient d'arrêter préalablement les modalités de signalement d'une situation présumée de RPS, en précisant les acteurs à contacter au regard, d'une part, des compétences disponibles et mobilisables et, d'autre part, de l'organisation de la prévention au niveau local. Ces informations sont communiquées à l'ensemble des personnels civils et militaires de l'organisme par les moyens les plus appropriés : affichages, séances de sensibilisation, désignation d'un référent au niveau local, etc.

##### *4.1.1.3 La procédure d'alerte*

La procédure d'alerte doit permettre la mise en place du dispositif de traitement d'une situation de RPS. Ce signalement nécessite également de se reporter à l'évaluation des RPS retranscrite dans le DUERP afin de vérifier si ces risques ont été répertoriés dans l'unité de travail considérée et s'il est déjà fait mention de mesures correctives permettant de le supprimer ou de le réduire.

Dans la procédure d'alerte, plusieurs acteurs peuvent, compte tenu de leurs fonctions, faire remonter l'information au chef d'organisme. Il s'agit notamment du médecin de prévention, de l'assistant ou conseiller de service social, le CPRP, les représentants du personnel, les présidents de catégorie, les membres du CHSCT et de la CCHPA, l'encadrement, etc.).

Toutefois, tout agent de l'organisme peut porter une alerte vers la ou sa hiérarchie face à une situation de RPS d'un collègue de travail.

Quelle que soit la façon dont l'information apparaît, le chef d'organisme ou son délégué doivent être immédiatement informés de la situation de RPS dans laquelle se trouvent un ou plusieurs agents afin que soient prises les dispositions pour faire cesser cette situation.

L'implication du chef d'organisme dans le traitement d'une situation individuelle ou collective constitue la clé du dispositif ministériel de traitement des RPS.

A cet effet, il associe un ou plusieurs membres de l'équipe pluridisciplinaire ainsi que toute personne susceptible d'apporter son concours dans le traitement de la situation rencontrée.

Les acteurs désignés par le chef d'organisme se réunissent, dans les meilleurs délais, pour décider des actions à entreprendre.

Dans un premier temps l'objectif est d'apporter une réponse immédiate notamment dans les situations avérées les plus graves notamment de HMT ou de HS. Il convient dans ces cas de mettre fin aux agissements hostiles dénoncés ou de mettre en place des mesures conservatoires, avant toute étude de la problématique.

Dans un second temps, cette situation doit faire l'objet d'une évaluation par le chef d'organisme qui peut s'appuyer sur un groupe d'analyse constitué à cet effet afin d'apprécier la situation.

Enfin, dans un dernier temps, il convient de proposer et de mettre en œuvre des solutions adaptées, quelle que soit la nature de la situation et la fonction des personnels civils et militaires concernés<sup>4</sup> (réponses organisationnelles, médico-sociales, administratives et disciplinaires).

Toutefois, les personnels civils et militaires qui considèrent que le traitement de leur situation n'est pas satisfaisant (classement sans suite, absence d'information sur le suivi du dossier...) doivent avoir la possibilité de saisir soit des autorités intermédiaires, soit l'échelon central de leur chaîne d'emploi afin de trouver une solution aux problèmes dénoncés.

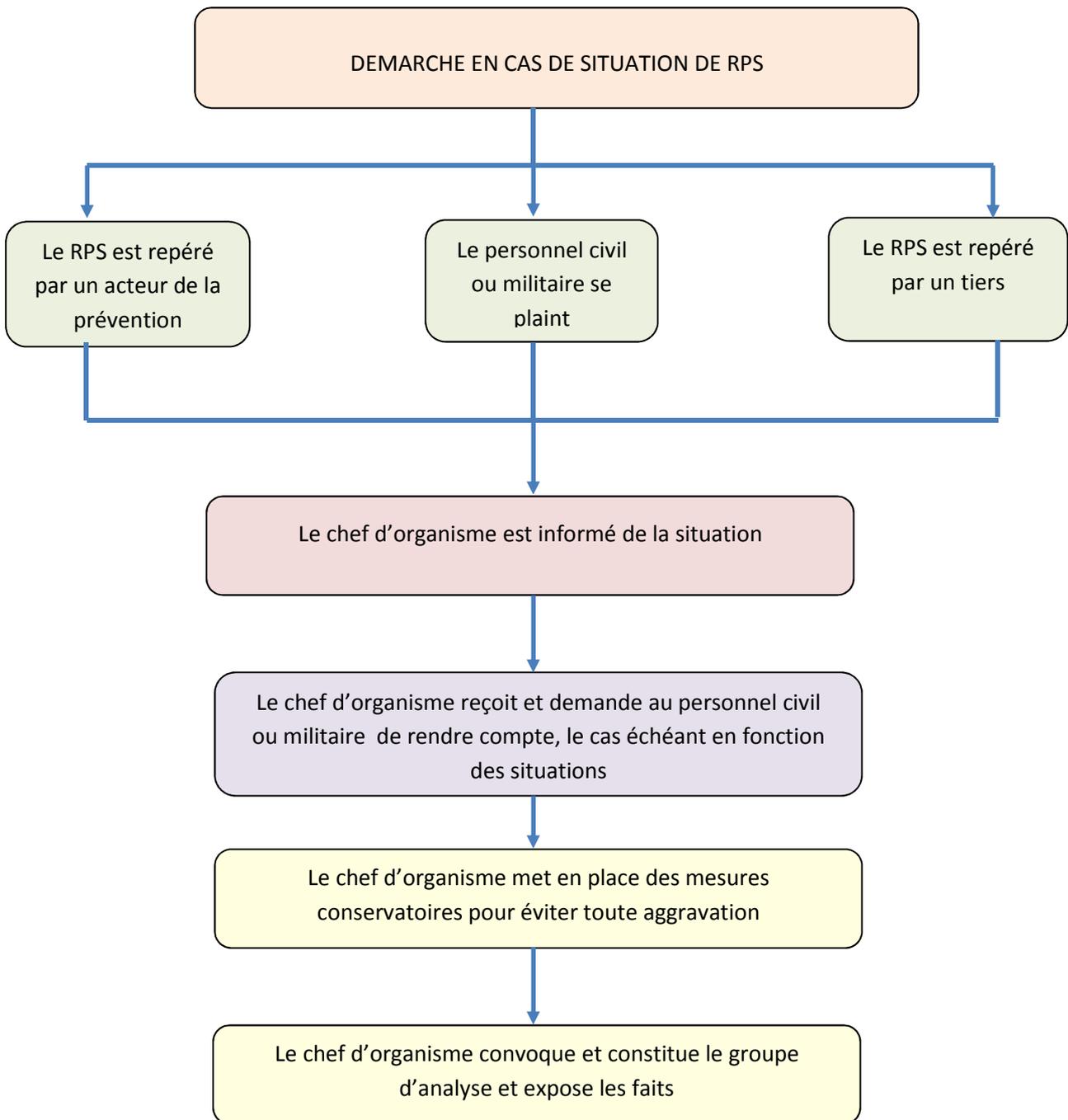
Un personnel civil ou militaire peut toujours, en dernier recours et dans les conditions prévues au titre 4, saisir l'administration centrale, les services d'inspection ou l'inspecteur du travail dans les armées (ITA).

Il est rappelé que ces préconisations ont pour objectif d'éviter le recours systématique aux tribunaux même si des suites judiciaires restent toujours envisageables. Ci-dessous, une synthèse de la procédure d'alerte.

---

<sup>4</sup> La tendance naturelle d'une organisation est de traiter au mieux la victime d'un HMT mais de négliger de sanctionner, voire même d'empêcher de nuire le harceleur. Il convient d'avoir cette double démarche à l'esprit.

Synthèse d'une procédure d'alerte dans la gestion des RPS (figure n° 12)



#### 4.1.2 Traitement d'une situation de RPS

Dans le cadre du traitement des situations au sein de l'organisme, la prise en compte des RPS doit se faire en priorité par la mise en œuvre d'une prévention primaire. L'objectif est d'éviter l'apparition de situations individuelles ou collectives de RPS avérées et de préserver l'état de santé des personnels civils et militaires. Pour les situations individuelles, le chef d'organisme peut associer un ou plusieurs membres de l'équipe pluridisciplinaire qui sont susceptibles d'apporter leur concours dans le traitement de la situation rencontrée, sachant que chacun des membres supposés a un rôle prédéfini dans le traitement de la situation présentée.

##### 4.1.2.1 Rôle du chef d'organisme

Le chef d'organisme associe un ou plusieurs membres de l'équipe pluridisciplinaire ainsi que toute personne susceptible d'apporter son concours dans le traitement de la situation rencontrée.

Il examine, avec le groupe d'analyse constitué, la situation afin de distinguer le type de problématique et d'identifier les domaines nécessitant des actions correctives.

Il convient d'insister sur le fait que, pour la prévention des RPS, l'équipe pluridisciplinaire constituée dans son ensemble, n'a pas vocation à connaître une situation individuelle.

En outre, le chargé de prévention des risques professionnels, acteur important dans la démarche d'évaluation et de prévention des RPS, n'est pas le plus à même pour prendre en charge le traitement de situations avérées. Aussi l'intervention d'autres acteurs pour le traitement des situations doit être privilégié (médecin, assistant de service social, service ressources humaines, psychologue, etc.).

Enfin, s'agissant de situation individuelle, il peut s'avérer utile de faire signer une charte de confidentialité par l'ensemble des personnels civils et militaires intervenant dans le processus de traitement d'une situation pour assurer la prise en charge des personnels civils et militaires de l'organisme dans de bonnes conditions.

##### 4.1.2.2 Le médecin de prévention ou le médecin des armées

Le service de médecine de prévention du ministère a pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé physique et mentale des personnels civils et militaires du fait du travail. Cette mission s'exerce par des actions en milieu de travail, la surveillance de l'état de santé des personnels civils et militaires tout au long de leur parcours professionnel, des conseils aux chefs d'organismes, au personnel et à ses représentants, la formation et l'information et les actions de traçabilité ainsi que par la veille sanitaire. Il participe au retour à l'emploi lors des visites de pré-reprise ou de reprise d'activité.

Ce rôle préventif, exercé au bénéfice collectif ou individuel des personnels civils et militaires, a pour but de conduire ou de proposer des actions de prévention, de correction ou d'amélioration des conditions de travail. Elle est réalisée par le médecin de prévention au titre de ses missions propres ou par « l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail » constituée pour la circonstance et coordonnée dans tous les cas par le médecin de prévention.

L'équipe pluridisciplinaire de santé au travail est constituée au minimum du médecin de prévention et d'un personnel infirmier. Elle peut être renforcée par l'intervention d'experts du ministère de la Défense ou de techniciens extérieurs. Ces derniers interviennent alors dans le cadre de conventions ou marchés de prestation de services passés par les organismes bénéficiaires, dans les domaines de la psychologie du travail ou de l'ergonomie par exemple.

Sur le champ des RPS, si le médecin de prévention constate une situation dégradée qui présente un risque collectif, il en informe le chef d'organisme.

Par ailleurs, le médecin de prévention peut recommander, au cours de l'examen médical, l'aménagement, l'adaptation du poste ou le reclassement d'un agent. Il peut également, à cette occasion, orienter un agent vers des structures de soin adéquates.

Enfin, le médecin de prévention peut constater dans le cadre des actions en milieu de travail l'existence d'un risque ou d'un dysfonctionnement grave pour la santé, qu'il signale par écrit au chef de l'organisme, avec le cas échéant des propositions motivées permettant de corriger la situation constatée.

#### 4.1.2.3 L'assistant de service social ou le conseiller technique de service social

Dans le cadre de ses pratiques professionnelles, l'assistant de service social peut apporter une réponse à la situation individuelle ou collective. Il dispose ainsi d'outils lui permettant de mettre en œuvre des plans d'actions collectifs et/ou individuels.

Il intervient sur demande de l'agent en difficulté mais peut être aussi sollicité par le chef d'organisme ou l'encadrement. Sa fonction peut le conduire à alerter ou assurer un rôle de médiateur entre la personne et les différents interlocuteurs : hiérarchie, gestionnaires de personnel, représentants du personnel ou représentants des instances de concertation, etc.

Il peut également proposer la mise en place d'un projet comportant le recours à des compétences externes.

#### 4.1.2.4 Les autres acteurs susceptibles d'intervenir dans le traitement d'une situation de RPS

Les états-majors, directions et services du ministère de la Défense peuvent proposer un accompagnement des chefs d'organisme pour le traitement des situations par le biais de prestations externes :

- centre d'appels vers des psychologues,
- intervention de prestataires dans les organismes,
- intervention de psychologue interne à l'administration.

Si le recours à des consultants externes à l'organisme (psychologues, ergonomes, psychiatres, etc.) s'avère nécessaire pour répondre aux situations rencontrées, il appartient aux états-majors, directions et services ou, le cas échéant, aux chefs d'organisme, de veiller à la compétence et à l'expérience de ces consultants.

En outre, il convient de rappeler que cet accompagnement est avant tout destiné à orienter les personnels civils et militaires vers des spécialistes de proximité permettant une prise en charge sur le long terme.

#### 4.1.2.5 Les différentes chaînes d'information du traitement des situations de RPS

**L'information de la chaîne hiérarchique** : pendant tout le déroulement du traitement d'une situation, les divers niveaux hiérarchiques de l'autorité d'emploi peuvent être informés de l'ouverture et de l'évolution d'un dossier traité dans le cadre de la politique de prévention des risques psychosociaux.

Cette information permet notamment au chef d'organisme de rendre compte des actions entreprises pour réguler au mieux les difficultés rencontrées. Les modalités de ce principe d'information (forme, seuil, niveau hiérarchique informé...) relèvent des prérogatives des diverses autorités d'emploi.

**L'information des personnels civils et militaires** : une information régulière devrait être apportée aux personnels civils et militaires concernés par une procédure en cours quant aux mesures envisagées par le chef d'organisme au regard de la situation signalée. Le cas échéant, les représentants syndicaux mandatés, devraient recevoir la même information.

**L'information du CHSCT ou de la CCHPA** : si un tel principe a été retenu localement, cette instance consultative pourrait être avertie des situations relevant des risques psychosociaux afin d'en suivre les évolutions et d'être informée des solutions retenues (les informations à caractère individuel ne doivent pas être divulguées à cette occasion) ; si nécessaire, ses membres pourraient débattre, par retour d'expérience, de l'efficacité du dispositif et proposer des actions correctives. Il s'agirait là de vérifier l'efficacité du processus dans un cadre collectif et non pas individuel en complément des actions entreprises dans le cadre de la prévention des RPS.

### *L'analyse et le traitement d'une situation*

Se préparer à traiter une situation éventuelle conduit à envisager deux procédures distinctes qui sont la mise en place d'un espace d'écoute, d'orientation et de vigilance, et la mise en place d'un groupe d'analyse.

### *L'espace d'écoute, d'orientation et de vigilance*

Le principe de base de la phase de régulation est d'offrir dans un premier temps un espace d'écoute et d'orientation aux personnels civils et militaires concernés, mais également de créer un espace de vigilance au sein de l'organisme afin de détecter toute situation à risque.

La révélation d'une situation dégradée ou de mal-être au travail doit pouvoir se faire selon trois formes :

- soit par le témoignage direct de l'agent ; le cas échéant avec le concours d'un représentant syndical ;
- soit par le témoignage d'un personnel de l'organisme sur une situation qui lui paraît anormale ;
- soit par la mise en évidence réalisée par le médecin de prévention, l'assistant(e) de service social, le gestionnaire de ressources humaines ou encore le chargé de prévention des risques professionnels, vers qui convergent des informations multiples qu'ils peuvent approfondir et exploiter à cet effet.

Les acteurs qui interviennent à ces occasions peuvent agir dans un cadre formel ou informel :

- Les actions formelles sont celles qui résultent des responsabilités liées aux attributions de certains acteurs dont la réaction à la connaissance d'une situation dégradée implique de leur part des actions officielles telles que l'alerte du chef d'organisme, une prise de position quant à la nature de la situation ou la mise en œuvre du dispositif de régulation.
- Les actions informelles sont celles qui n'entraînent pas forcément une démarche officielle. Il s'agit plus particulièrement d'actions visant à écouter un agent, le conseiller ou lui proposer des informations de portée générale.

A l'inverse, un chef d'organisme averti d'une situation dégradée ou de mal-être au travail, par une voie d'information directe (plainte de l'agent) ou indirecte, se trouve dans l'obligation de prendre les dispositions nécessaires pour préserver la santé mentale et physique des personnels civils et militaires concernés.

Le chef d'organisme est la seule autorité à pouvoir prendre les mesures qui s'imposent.

Face à une situation d'urgence, le médecin de prévention et l'assistant(e) de service social sont susceptibles, dans le respect du secret professionnel auquel ils sont soumis, d'informer le chef

d'organisme de l'existence de cette situation et de ses conséquences en terme de délai d'apparition et de gravité.

La relation entre l'assistant de service social et l'agent concerné dans le cadre de **l'Espace d'écoute, d'orientation et de vigilance** :

*Dans le respect des règles de confidentialité et de secret professionnel, l'ASS dans le cadre d'un entretien offre une écoute aux déclarations des intéressés. Il peut les informer et les conseiller sur les modalités de la démarche de régulation de la situation prévue par l'organisme ainsi que sur les conséquences possibles d'une telle initiative. Cette étape est totalement informelle et n'implique donc aucune action vis à vis de la hiérarchie. Toutefois, l'assistant de service social peut être amené à alerter le chef d'organisme.*

### La protection sociale

Il convient d'observer qu'il ne s'agit nullement de se substituer aux dispositions existantes en matière de protection sociale pour lesquelles il est rappelé que :

- Pour les conséquences d'une maladie ou d'un accident sans lien avec le travail, les frais médicaux éventuels sont à la charge de l'agent qui bénéficie d'une indemnisation au titre de sa couverture sociale (sécurité sociale, mutuelle complémentaire, assurance personnelle),
- Pour les conséquences d'une maladie ou d'un accident lié au travail, l'agent doit demander la reconnaissance du caractère professionnel d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle (existence d'un lien de causalité). Le cas échéant, il bénéficie de la prise en charge intégrale des frais médicaux par l'employeur.

#### 4.1.3 La prévention suite au traitement d'une situation de RPS

Dès lors qu'une situation individuelle ou collective nécessite d'engager des actions en matière de prévention des RPS au sein de l'organisme, l'équipe pluridisciplinaire et les instances de concertation en matière de santé et de sécurité au travail sont informées de la situation de manière anonyme.

Des propositions d'amélioration, favorisant notamment la prévention primaire, doivent être établies sous forme d'un plan d'actions qui est intégré dans le programme annuel de prévention des risques professionnels de l'organisme.

##### 4.1.3.1 L'équipe pluridisciplinaire

L'activation de l'équipe pluridisciplinaire est du seul ressort du chef d'organisme et il lui appartient également, si la situation le justifie, d'appliquer des mesures de précaution et de mettre fin aux agissements dénoncés. Il est toutefois conseillé au chef d'organisme de solliciter l'avis des différents intervenants au groupe d'analyse pour consultation préalable, au regard des premiers éléments en sa possession.

Le chef d'organisme peut prendre conseil auprès du correspondant des ressources humaines, du chargé de prévention des risques professionnels, et requérir la participation du médecin de prévention si nécessaire et de l'assistant(e) de service social en préalable à la décision de réunir le groupe d'analyse.

Ce groupe d'analyse de la situation sera chargé d'établir tout d'abord la liste des indicateurs permettant d'évaluer la réalité de la situation dénoncée.

Tout comme pour la phase de prévention, les acteurs restent assujettis aux règles déontologiques liées à l'exercice de leur profession et notamment au secret professionnel.

Il appartient aussi au chef d'organisme d'informer le CHSCT-CCHPA et l'autorité hiérarchique à laquelle il est subordonné, selon les modalités retenues dans le cadre de la politique locale de prévention des risques psychosociaux pour le premier ou si un tel principe fait l'objet de directives de la part de sa chaîne pour le second.

## **4.2 LES CAS PARTICULIERS**

### **4.2.1 Cas particuliers du harcèlement sexuel et du harcèlement moral**

#### **4.2.1.1 Le harcèlement moral au travail**

Le HMT se caractérise par des agissements hostiles et répétés, qui peuvent provoquer une dégradation des conditions de travail et entraîner une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé et à l'avenir professionnel des personnels civils et militaires.

Selon l'article 6 quinquès de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant 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 formation, 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. »*

Selon l'article L. 4123-10-2. du Code de la défense :

*« Aucun militaire 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 formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un militaire en prenant en considération :*

*1° Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral mentionnés 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 le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.*

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

Il existe en matière de harcèlement moral au travail une jurisprudence importante.

Les différentes circulaires relatives au rappel des obligations des administrations en matière d'évaluation des risques professionnels indiquent notamment *« qu'il y a lieu de considérer, au vu de la jurisprudence administrative, que la responsabilité de l'administration pourrait être engagée dès*

*lors que les mesures nécessaires de prévention de la santé des personnels civils et militaires n'auraient pas été prises et qu'un dommage en aurait résulté directement. En effet, le manquement aux règles de protection de la santé des personnels civils et militaires pourrait être constitutif d'une faute qui permettrait à la victime de demander la réparation de son préjudice ».*

S'agissant de l'engagement de sa responsabilité, l'administration doit apporter la preuve qu'elle a mis en œuvre des moyens pour faire cesser les agissements de harcèlement, c'est-à-dire répondre aux sollicitations légitimes de l'intéressé et tenter de rétablir une situation de travail normale (cf. : CAA Nancy, du 15 novembre 2007, n° 06NC00990).

La carence de l'administration constitue donc une faute de service. En effet, l'administration peut être condamnée pour sa négligence et son inertie (CAA Paris, du 18 octobre 2012, n°11PA03595).

En matière de harcèlement moral, le Conseil d'Etat a précisé le régime de la charge de la preuve dans un considérant de principe (CE du 11 juillet 2011, n° 321225 et du CE, 25 novembre 2011, n°353839), qui appelle une démarche en trois temps :

- 1) Il appartient à l'agent public qui soutient avoir été victime d'agissements constitutifs de harcèlement moral de soumettre au juge des éléments de fait susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement.
- 2) Il incombe à l'administration de produire, en sens contraire, une argumentation de nature à démontrer que les agissements en cause sont justifiés par des considérations étrangères à tout harcèlement.
- 3) La conviction du juge administratif, à qui il revient d'apprécier si les agissements de harcèlement sont ou non établis, se détermine au vu des échanges contradictoires, qu'il peut compléter, en cas de doute, en ordonnant toute mesure d'instruction utile.

Pour apprécier si les agissements allégués par un agent public sont constitutifs d'un harcèlement moral et s'ils revêtent un tel caractère, le juge tient compte des comportements respectifs de l'agent mis en cause et de l'agent qui estime avoir été victime d'un harcèlement moral.

La qualification de harcèlement moral retenue par le juge intervient au terme de ces trois étapes.

#### 4.2.1.1.1 *Signalement d'une situation de HMT*

Dès lors qu'un agent considère que ses conditions de travail justifient qu'elles soient examinées, il doit privilégier le recours à l'autorité locale (c'est-à-dire le chef d'organisme) dont il relève et, le cas échéant, aux échelons hiérarchiques auxquels cette autorité est elle-même subordonnée notamment dans les cas où c'est le chef d'organisme qui serait mis en cause.

Toute situation de HMT évoquée, signalée ou détectée doit être examinée au niveau local, ce niveau offrant la possibilité, pour les personnels civils et militaires concernés, d'y trouver des solutions rationnelles tout en prenant en compte la dimension humaine de la situation.

Dans un premier temps, l'objectif est de réagir rapidement et, si une situation anormale est constatée, de mettre fin aux agissements hostiles dénoncés avant toute étude de la problématique.

Dans un second temps, après analyse de la situation, le chef d'organisme peut s'appuyer sur certains des membres de l'équipe pluridisciplinaire.

Enfin, dans un dernier temps, il convient de proposer et de mettre en œuvre des solutions adaptées, quelles que soient la nature de la situation et la fonction des personnels civils et militaires concernés (solutions organisationnelles, médico-sociales, administratives et disciplinaires).

*La victime supposée d'un HMT peut notamment trouver une écoute et obtenir des conseils<sup>5</sup> sur les suites et les conséquences possibles d'une démarche HMT dans le plus total respect de la confidentialité auprès du médecin de prévention, de l'assistant de service social ou d'un représentant syndical.*

*L'obtention d'une information générale sur le sujet peut également être obtenue auprès de l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention du HMT, sans que cela induise de réaction formelle de la part de la hiérarchie.*

Toutefois, il doit être possible, pour les personnels civils et militaires qui considèrent que le traitement de leur situation n'est pas satisfaisant (classement sans suite, absence d'information sur le suivi du dossier...), de saisir l'échelon intermédiaire et par la suite l'échelon central de leur chaîne d'emploi afin de trouver une solution aux problèmes dénoncés.

Un agent peut toujours, en dernier recours et dans les conditions prévues au présent guide, saisir l'administration centrale, l'inspecteur du personnel civil de la défense (IPCD) ou l'inspecteur du travail dans les armées (ITA).

Il est rappelé que ces préconisations ont pour objectif d'éviter le recours systématique aux tribunaux même si des suites judiciaires restent toujours envisageables.

Il existe notamment une procédure EVENGRAVE (*instruction 1950/DEF/CAB du 6-02-2004*) applicable à l'ensemble des organismes du ministère de la Défense qui doit être mise en œuvre lors de cas de HMT. Il s'agit de la rédaction d'un message EVENGRAVE qui doit être systématique dès lors qu'un cas de HMT est présumé. Le message EVENGRAVE doit être établi :

- Lorsque le fait rapporté est susceptible de correspondre à la définition du HMT ;
- Après quelques courtes « investigations » afin de mieux évaluer la situation ;
- Avant l'engagement de procédures plus lourdes telles qu'une enquête de commandement.

#### 4.2.1.1.2 Les acteurs intervenant dans le traitement d'une situation de HMT au niveau local

Le traitement d'une situation de HMT nécessite l'implication au niveau local du chef d'organisme dont relève l'agent.

Le chef d'organisme associe un ou plusieurs membres de l'équipe pluridisciplinaire ainsi que toute personne susceptible d'apporter son concours dans le traitement de la situation rencontrée.

Pour ce type de situation, certains acteurs doivent être privilégiés : assistant(e) de service social, service de ressources humaines, etc...

En effet, de par ses attributions (connaissance du dossier des personnels civils et militaires, des activités de l'organisme, des orientations du chef d'organisme), le correspondant des ressources humaines apparaît comme un interlocuteur essentiel dans la gestion des situations conflictuelles. Il apporte son concours à la recherche de solutions appropriées et à leur mise en place d'un point de vue administratif.

---

<sup>5</sup> Par l'isolement qu'elle subit, la victime de harcèlement moral au travail dispose de peu de moyens pour s'exprimer. Elle peut néanmoins constituer un dossier établissant ce qu'elle vit et le communiquer au chef d'organisme pour faire connaître sa situation. Il est souhaitable que la victime supposée recense les brimades, vexations, etc. qu'elle subit et collecte systématiquement tout document qui prouve les actes dénoncés (courriel, notes, etc.). Ces éléments datés doivent être consignés en plusieurs exemplaires de manière à ce que la victime supposée dispose de copies de secours en cas de perte ou de vol du dossier. Si au moment de la dénonciation des faits aucun dossier n'a été constitué, il peut être envisageable, avec l'accord de la victime supposée, de convenir d'un délai supplémentaire afin que l'agent rassemble les éléments établissant les faits évoqués.

En revanche, il ne rentre pas dans les attributions du médecin de prévention de s'immiscer dans les conflits interpersonnels se produisant en milieu de travail, mais d'accompagner l'agent pour une prise en charge, s'il constate une dégradation de son état de santé. En revanche, si le médecin de prévention est amené à participer à cette instance, il le fait dans le strict respect des obligations déontologiques.

Le chef d'organisme examine avec les différents acteurs concernés les éléments constitutifs et contributifs à l'identification d'une situation de HMT.

#### 4.2.1.1.3 Outils d'aide à l'analyse d'une situation

L'évaluation d'une situation relationnelle de travail doit être approfondie et équitable. Celle-ci appelle, dans toute la mesure du possible, la participation de divers spécialistes dans le cadre d'une approche globale et pluridisciplinaire. Il convient de prendre en considération les déclarations de tous les personnels civils et militaires concernés et de garantir la confidentialité des propos recueillis.

L'examen de la situation, au travers des déclarations subjectives des personnels civils et militaires et des éventuels témoignages recueillis au cours d'entretiens, doit permettre d'aboutir à une vision objective des faits et, dans toute la mesure du possible, à des constats les avérant. Le diagnostic qui en résulte ne propose toutefois qu'une compréhension partielle de celle-ci.

L'évaluation vise, d'une part, à distinguer le type de problématique et, d'autre part, à orienter la mise en œuvre du processus de régulation le mieux adapté, notamment en identifiant les domaines qui devront faire l'objet des mesures correctives.

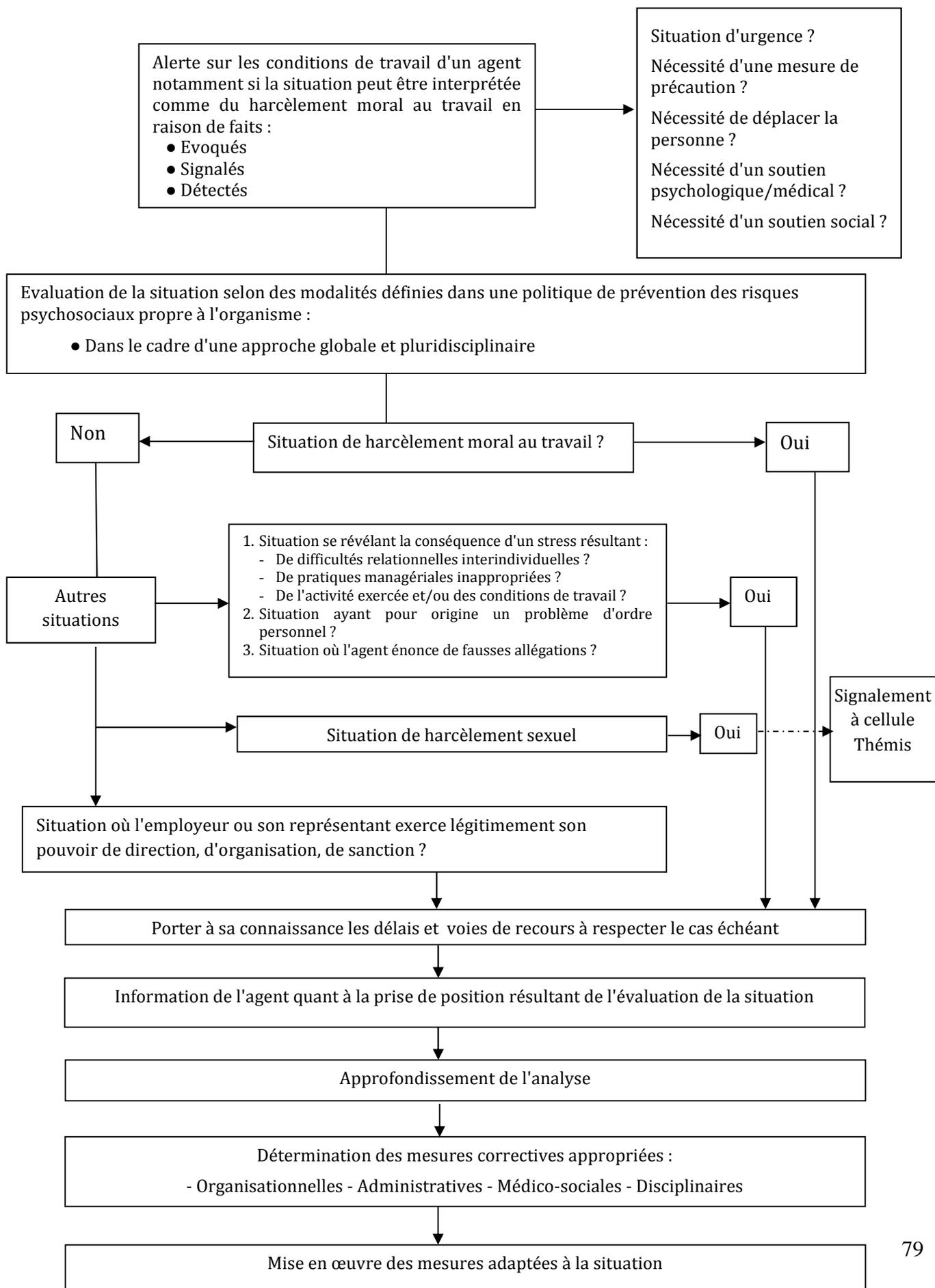
A cet effet, il est recommandé d'utiliser une échelle d'appréciation<sup>6</sup> pour chacun des référentiels qu'il est proposé de consulter, afin de faciliter la synthèse finale de la situation observée, laquelle résulte de la combinaison de l'ensemble des appréciations.

Ainsi, il est possible de se positionner quant au critère caractérisant le mieux le constat de faits établis, leur vraisemblance ou leur invraisemblance ou encore l'estimation qui peut être faite du point analysé par rapport aux éléments des référentiels.

---

<sup>6</sup> A titre d'exemple, il est proposé, dans la suite du document, deux échelles d'appréciation : l'une (2 critères) pour chacun des référentiels 1 à 7 correspondant aux facteurs contributifs à la dégradation d'une situation de travail et l'autre (3 critères) pour chacun des éléments correspondant aux éléments constitutifs d'une situation de harcèlement moral au travail.

#### 4.2.1.1.4 Démarche pour le traitement de la situation



#### 4.2.1.1.5 Les éléments qui caractérisent et contribuent à une situation de HMT

##### 4.2.1.1.5.1 Les faits constitutifs d'une situation de HMT

Cette partie présente un ensemble d'éléments requis pour caractériser le harcèlement devant un juge ou une autorité administrative.

Elle présente de manière non exhaustive les agissements caractéristiques d'un HMT. La liste présentée et décrite ci-dessous doit être complétée par l'ensemble des faits s'apparentant à ceux énoncés. De même, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution des moyens de communication (tel que le courriel) et des techniques de management qui peuvent être détournées de leur utilisation normale à des fins répréhensibles.

Le travail du professeur Leymann porte sur une approche globale du monde du travail ; les dérives comportementales dénoncées se rencontrent dans tous les secteurs professionnels aussi bien dans le domaine privé que public. Toutefois, même au sein de la fonction publique, les règles de fonctionnement qui la régissent peuvent être détournées notamment dans le cadre des relations de subordination pourtant bien définies et très hiérarchisées.

**Fait n°1** : Faire en sorte que la victime ne puisse pas s'exprimer :

- Le supérieur hiérarchique refuse à la victime de s'exprimer.
- La victime est constamment interrompue.
- Ses collègues l'empêchent de s'exprimer.
- Ses collègues hurlent, l'invectivent.
- Critiquer le travail de la victime.
- Critiquer sa vie privée.
- Terroriser la victime par des appels téléphoniques.
- La menacer verbalement.
- La menacer par écrit.
- Refuser le contact (éviter le contact visuel, manifester des gestes de rejet...).
- Ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.

**Fait n° 2** : Pousser la victime à l'isolement :

- Ne plus lui parler.
- Ne plus se laisser adresser la parole par elle.
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
- Nier la présence physique de la victime.

**Fait n°3** : Déconsidérer la victime dans son travail :

- Médire d'elle ou la calomnier.
- Lancer des rumeurs à son sujet.
- Se gausser d'elle, la ridiculiser.
- Prétendre qu'elle est atteinte d'une maladie mentale.
- Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.
- Railler une infirmité.
- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
- Se gausser de sa vie privée.
- Se moquer de ses origines.
- La contraindre à un travail humiliant.

- Noter le travail de la victime de façon inéquitable et dans des termes malveillants.
- Remettre en question, contester les décisions de la victime.
- L'injurier dans les termes obscènes et dégradants.
- Harceler sexuellement la victime par des gestes et des propos.

**Fait n°4** : Avilir la victime dans son travail, jusqu'à une perte de valeur et d'estime :

- Ne plus lui confier aucune tâche.
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
- La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
- Lui faire exécuter des travaux humiliants.
- Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

**Fait n°5** : Compromettre la santé de la victime :

- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à sa santé.
- La menacer de violences physiques.
- L'agresser physiquement, mais sans gravité, « à titre d'avertissement ».
- L'agresser physiquement, sans retenue.
- Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.
- Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.
- Agresser sexuellement la victime.

#### 4.2.1.1.5.2 Les facteurs contributifs d'une situation de HMT

La figure n°13 ci-dessous **présente sept référentiels** (*description détaillée en annexe 8 au présent guide*) qui correspondent aux facteurs contributifs qui, au-delà de la relation entre les personnels civils et militaires concernés, peuvent favoriser la dégradation d'une situation de travail.

Il s'agit de discerner objectivement leur caractère contributif sans rechercher des responsabilités ou un niveau de gravité particulier.

L'observation de ces référentiels est notamment prépondérante pour distinguer la problématique et identifier les domaines sur lesquels il faudra agir. Dans chaque cas, il conviendra de regarder :

- la situation individuelle des personnels civils et militaires en la comparant à celle du collectif. Celle-ci permet-elle de mettre en évidence un décalage par rapport à celle des relations de travail.
- ce qui relève du prescrit et ce qui relève du réel dès lors que des prescriptions le permettent. Il s'agit là d'examiner les conditions réelles du déroulement d'une activité professionnelle par rapport à celles légitimement attendues ou à l'organisation prévue.

#### **Avertissement :**

Seul le référentiel n°7 pourrait ne pas être apprécié, les éléments permettant de le caractériser étant susceptibles de ne pas être portés à la connaissance du chef d'organisme. Dans ce cas, l'absence d'appréciation de ce référentiel doit être considérée comme une incertitude au moment de l'évaluation globale.

### Les conséquences potentielles

Les quatre référentiels correspondent aux éléments qui, si certains d'entre eux sont présents, peuvent constituer une situation de harcèlement moral au travail tel que ce phénomène est défini, d'une part, par la loi portant droits et obligations des personnels civils et militaires et, d'autre part, par le Code pénal : les conséquences possibles ou déjà avérées fixées par la loi (porter atteinte aux droits de la personne au travail, porter atteinte à la dignité, altérer la santé physique et mentale, compromettre l'avenir professionnel).

Cette deuxième étape de l'évaluation d'une situation est indispensable pour l'établissement d'un diagnostic de harcèlement moral au travail. Pour la mener, il convient de s'en tenir aux faits sans tenir compte de la personnalité et des motivations du "harceleur" présumé.

#### **Avertissement :**

Le référentiel n°3 pourrait ne pas être apprécié, les éléments permettant de le caractériser étant susceptibles de ne pas être portés à la connaissance du chef d'organisme. Dans ce cas, l'absence d'appréciation de ce référentiel doit être considérée comme une incertitude au moment de l'évaluation globale.

### Les origines du dommage

C'est à ce stade qu'il va être déterminé si les éléments rassemblés sont constitutifs ou non d'une situation de harcèlement moral.

- **La notion de caractère répétitif des actes**

En premier lieu, il doit y avoir répétition ou cumul des agissements relevés.

Ainsi, selon J.PRADEL<sup>7</sup>, le harcèlement moral est une infraction d'habitude nécessitant au moins la commission de deux actes dans les conditions prévues par la loi. Il est indifférent que les actes aient ou non la même nature du moment que leur cumul révèle la volonté de rendre insupportable et, au bout du compte, impossible la continuation du contrat de travail.

Exemple: une injure n'est pas suffisante à elle seule pour constituer un HMT, mais si elle se cumule avec une mise à l'écart et une dégradation de l'état de santé de l'agent, elle peut être retenue comme un critère de HMT.

Cependant, si une injure isolée ne peut être constitutive d'un HMT, l'auteur des faits reste cependant passible de sanctions ou de poursuites selon la nature de celle-ci, en application de la loi de 2008 relative à la lutte contre les discriminations.

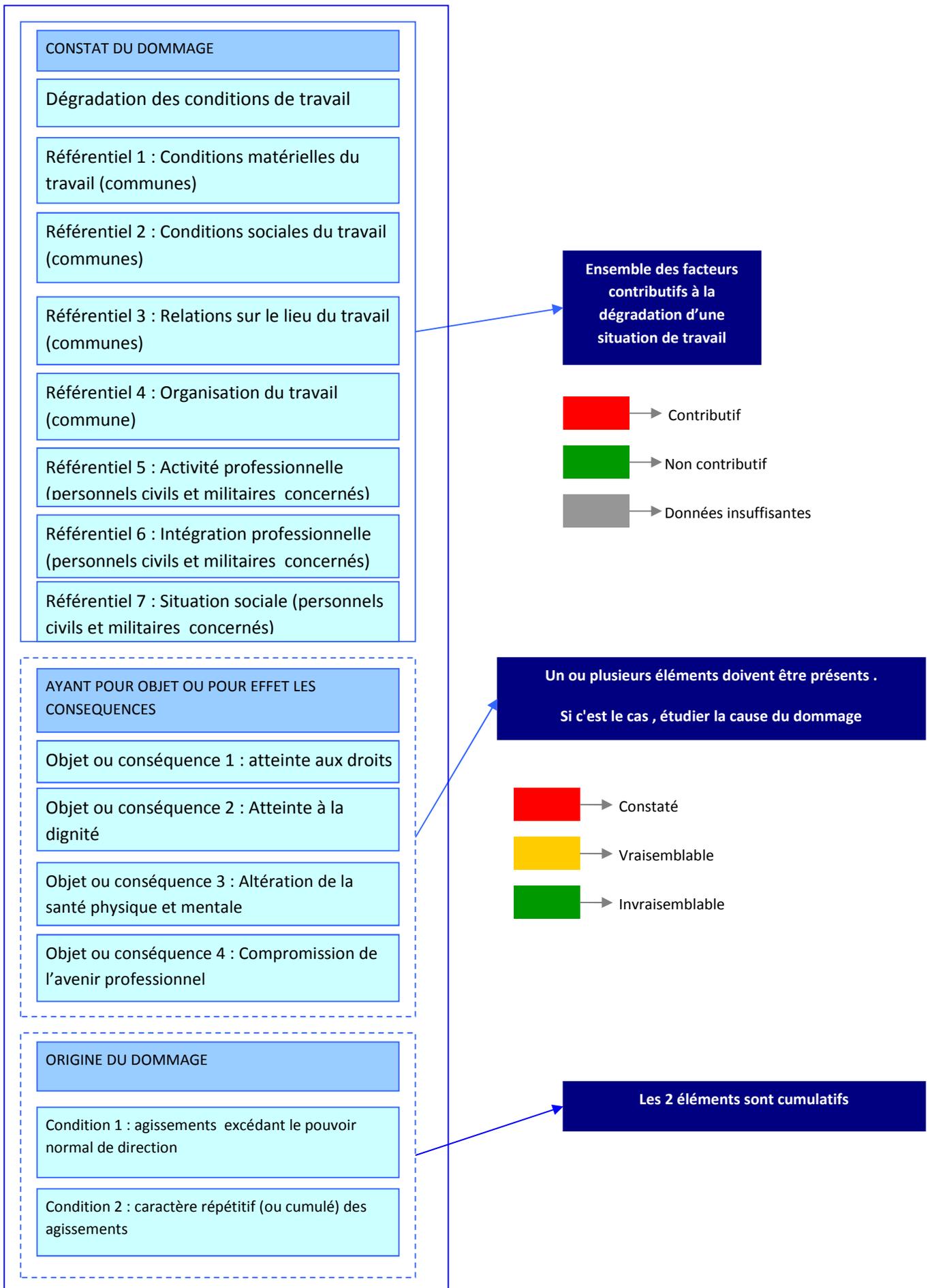
- **La nature des agissements**

C'est à partir de ce point que va être déterminée la situation dans laquelle les événements se sont déroulés et qui sont susceptibles de constituer ou non une situation de harcèlement moral. Les référentiels mentionnés ci-après indiquent la nature des agissements (détail des 14 référentiels indiqués en *annexe 8* au présent guide).

---

<sup>7</sup> J.Pradel, *droit pénal spécial : Cujas*, 4<sup>e</sup> ed. 2007/2008, n°454, issu de la semaine juridique, édition sociale n°46, 11 novembre 2008

Figure 13: les facteurs contributifs à la dégradation d'une situation de travail



## La détermination de l'existence ou non d'un harcèlement

Trois cas de figure sont envisageables<sup>8</sup> :

- si l'analyse de la situation révèle un comportement unilatéral de la part du harceleur présumé, le harcèlement se trouvera caractérisé ;
- si d'un comportement anormal de la part de la victime présumée, celui-ci a entraîné une suite d'agissements disproportionnés qui, par leur nature, leur intensité et leur fréquence, a entraîné une réponse abusive, le harcèlement se trouvera caractérisé ;
- si les comportements respectifs des harceleurs et harcelés ont excédé le cadre normal des relations professionnelles sans pour autant que les réactions du premier au comportement du second n'atteignent le seuil de l'abusif, la présomption sera renversée : cela signifie que le dommage subi ne trouve pas sa source dans le harcèlement allégué.

## Restauration d'une situation

Chaque situation est spécifique, le chef d'organisme a une obligation de résultat. En conséquence, il doit mettre en œuvre la procédure relative à la situation sans tarder. Cette étape vise quatre objectifs :

- Rétablir une situation normale,
- Assurer la réinsertion professionnelle des personnels civils et militaires concernés par la situation,
- Mettre en œuvre des mesures correctives sur l'organisation,
- Empêcher, si la situation est avérée, que le harceleur poursuive ses agissements et les reproduise ultérieurement.

### 4.2.1.1.6 Voies de recours

Si le harceleur comme le harcelé n'est pas satisfait du traitement de la situation ou du plan d'actions proposé au niveau local, ils ont chacun la possibilité de faire appel à des acteurs externes à l'organisme.

Il s'agit plus particulièrement des directions des ressources humaines et des services d'inspections du ministère de la Défense, voire de la Justice.

## Les directions des ressources humaines au niveau central

Si l'agent est un personnel civil, il peut saisir la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) au sein de laquelle le service des ressources humaines civiles (SRHC) assure la gestion ministérielle de l'ensemble des personnels civils, à l'exception de ceux appartenant aux corps et statuts spécifiques à la Direction Générale de l'Armement et à la Direction Générale de la Sécurité Extérieure ou, le cas échéant, le service des ressources humaines de son armée ou direction d'appartenance.

Cette saisine nécessitera de collecter auprès des services des ressources humaines de proximité (GSBDD, centre ministériel de gestion ou service parisien de soutien de l'administration centrale) tous les éléments d'information utiles à l'étude de la situation de l'agent. Il s'agira par exemple de fournir les éléments relatifs à sa situation administrative au regard des autres personnels civils et militaires (évolution de sa notation par rapport à l'ensemble des notations du service, etc.).

Après examen des faits exposés, la direction ou le service des ressources humaines saisi propose une réponse appropriée à la situation de l'agent.

---

<sup>8</sup> Conclusions de Matthias Guyomar

S'il s'agit d'un personnel militaire, il peut saisir la direction des ressources d'humaines de son armée ou direction d'appartenance ou la direction des ressources humaines de l'armée ou de la direction dont relève son organisme. La collecte des éléments d'information précitée sera similaire.

### Les inspections

Les inspecteurs du travail dans les armées peuvent être saisis par des personnels civils et militaires d'une situation de souffrance au travail ou de faits de harcèlement.

Lorsqu'ils sont saisis, les inspecteurs du travail peuvent être amenés à réaliser une enquête dans l'organisme.

Ils s'assurent à partir des éléments recueillis auprès de l'agent que les dispositions réglementaires ont bien été observées.

Ainsi, le mode d'intervention des inspecteurs du travail se fait comme suit :

- Intervenir auprès du chef d'organisme pour vérifier la bonne application du décret 2012-422,
- Conduire le chef d'organisme à mettre en œuvre le dispositif de gestion d'une situation de RPS (comme décrite dans le guide), s'il ne l'a pas déjà fait,
- Exploiter les mesures prises par le chef d'organisme et, au besoin, l'ITA peut conduire en complément une intervention (sur pièce ou sur place) pour identifier des points sur lesquels le chef d'organisme n'aurait pas agi.

L'action de contrôle s'exerce dans les règles de confidentialité des plaintes. Ainsi cette obligation de confidentialité peut complexifier l'enquête dans la mesure où elle interdit toute mention de l'identité de la victime ou de sa plainte. Cependant, cette obligation de confidentialité n'existe pas lorsque l'agent adresse un courrier à son chef d'organisme pour dénoncer une situation et mentionne clairement dans ledit courrier qu'une copie en est adressée à l'inspection du travail des armées.

En outre, la direction des ressources humaines concernée ou les personnels peuvent solliciter la participation, soit de l'IPCD pour les agents civils, soit celle d'un inspecteur des armées pour les militaires ou l'intervention, pour les agents civils et militaires, de l'inspecteur du travail dans les armées, pour mener des enquêtes spécifiques, ou obtenir un avis sur la situation de HMT ou les propositions de mesures de régulation.

Par ailleurs, il convient de préciser que l'inspecteur du travail dans les armées intervient pour vérifier que les chefs d'organisme ont pris les mesures nécessaires à la prévention des risques liés aux RPS. L'inspecteur de travail dans les armées le fait dans les mêmes conditions, prérogatives et objectifs de prévention que pour l'ensemble des risques professionnels qu'il peut constater ou dont il peut être informé.

#### 4.2.1.1.7 Autres voies de recours

L'agent peut avoir intenté une action en justice par un dépôt de plainte, en l'absence de mesures prises par l'administration, parce qu'il considère le délai de traitement de son cas trop long ou parce qu'il estime avoir subi un préjudice qui subsiste ou mérite réparation. Il est important de rappeler que le HMT est un délit et que le chef d'organisme peut ainsi s'exposer à des poursuites pénales pour manquement à ses obligations (notamment celles liées à la sécurité des personnels civils et militaires sur lesquels il exerce un pouvoir d'autorité).

Un agent peut porter plainte à tout moment. Mais l'objectif face à cette situation est de restaurer les conditions nécessaires, afin de conserver un environnement sain pour l'agent. L'agent concerné a tout intérêt à engager en premier lieu une action avec son chef d'organisme.

De même, l'agent portant plainte et dont le HMT ne serait pas établi par le tribunal, peut s'exposer à des poursuites pour dénonciation calomnieuse.

## La protection juridictionnelle de l'Etat

Un agent s'estimant victime de harcèlement moral ou un agent présumé "harceleur" peut, dans le cadre d'une procédure judiciaire, demander à bénéficier de la protection juridictionnelle de l'Etat (*peut s'appeler aussi la protection fonctionnelle de l'Etat*). La cellule "protection juridique" de la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) peut assister l'agent présumé victime de harcèlement moral ou l'agent poursuivi pour des faits de cette nature, au vu des éléments du dossier. Cette assistance se manifeste notamment par la prise en charge des frais d'avocat.

Pour les personnels civils et militaires de l'État, c'est sur la base juridique de l'article 11 de la loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (articles 11 et 11 bis).

## La protection par la médiation

La médiation est prévue pour le harcèlement moral dans le Code du travail (L.1152-6). Dans la fonction publique d'Etat, elle peut être utile dans la protection de la victime. La médiation peut en fonction de la situation, être mise en œuvre par toute personne s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement. Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

### 4.2.1.2 Le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est caractérisé par les agissements de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. Le harcèlement sexuel n'est pas lié à la détention d'une autorité sur la victime.

Selon l'article 6 ter de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, portant droits et obligations des personnels civils et militaires :

« *Aucun fonctionnaire ne doit subir les faits :*

*a) Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés 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 ;*

*b) Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée 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.*

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

*1°) Parce qu'il a subi ou refusé de subir les faits de harcèlement sexuel mentionnés aux trois premiers alinéas, y compris, dans le cas mentionné au a, si les propos ou comportements n'ont pas été répétés ;*

*2°) Parce qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces faits ;*

*3°) Ou bien parce qu'il a témoigné de tels faits ou qu'il les a relatés.*

*Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou enjoint de procéder aux faits de harcèlement sexuel mentionnés aux trois premiers alinéas.*

*Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public. »*

Selon l'article L. 4123-10-1 du Code de la défense

« *Aucun militaire ne doit subir les faits :*

*1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés 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 ;*

*2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée 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.*

« *Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un militaire :*

*a) Parce qu'il a subi ou refusé de subir les faits de harcèlement sexuel mentionnés aux trois premiers alinéas, y compris, dans le cas mentionné au 1°, si les propos ou comportements n'ont pas été répétés ;*

*b) Parce qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces faits ;*

*c) Ou parce qu'il a témoigné de tels faits ou qu'il les a relatés.*

*Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ou militaire ayant procédé ou enjoint de procéder aux faits de harcèlement sexuel mentionnés aux trois premiers alinéas. »*

#### **4.2.1.2.1 Cellule Thémis**

Par décision n°6877/DEF/CAB du 21 juillet 2014 portant création de la cellule Thémis au sein du Contrôle général des armées, l'agent qui est victime d'un harcèlement, de discrimination ou de violences sexuelles peut saisir Thémis.

La cellule Thémis est créée au sein du Contrôle général des armées (CGA). Les dispositions de l'alinéa 2 de l'article D.3123-1 du Code de la défense prévoient que : « dans tous les organismes, il (le CGA) sauvegarde les droits des personnes (...) ».

Les membres de la cellule Thémis sont placés sous l'autorité d'un membre du corps militaire du contrôle général des armées qui dispose de l'ensemble des pouvoirs et prérogatives attachés à sa qualité.

#### **En annexe du présent guide :**

- Les modalités d'intervention de la cellule Thémis (*cf. annexe 9*).
- La plaquette Thémis sur le dispositif harcèlement, discriminations et violences sexuels (*cf. annexe 10*).

Par ailleurs, peuvent être consultés sur l'Intranet du ministère de la défense :

- Le plan ministériel contre le harcèlement, les discriminations et les violences sexuels du 15 avril 2014.
- Le site Thémis : <http://www.intranet.defense.gouv.fr/Articles/Thémis.htm>

#### **4.2.1.3 L'écoute défense (ED)**

Dans le cadre du traitement de situations liées à la souffrance au travail, une nouvelle procédure va se mettre en œuvre afin d'apporter une réponse à la souffrance au travail que rencontrent les personnels civils et militaires. C'est le 8 juin 2015, que le ministre de la Défense a décidé d'inscrire la prise en charge de la souffrance dans un parcours de soins placé sous la responsabilité du Service de santé des armées. Cette cellule appelée « écoute-défense » (ED), créée en 2013 pourra offrir à partir d'une ligne directe une prise en charge individuelle du personnel en souffrance. Le périmètre d'intervention de cette cellule est actuellement en cours de validation par le ministre de la Défense.

## **5 - GLOSSAIRE**

AFSSET	Agence française de sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail
AMR	Antenne mobilité reclassement
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AT/MP	Accident du travail/Maladies professionnelles
BdD	Base de défense
BIT	Bureau international du travail (bureau de l'OIT)
CCHPA	Commission consultative en hygiène prévention des accidents
CEE	Centre d'études de l'emploi
CERH	Centre expert ressources humaines
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CLR	Commission locale de restructuration
CMA	Centre médical des armées (portion centrale et antennes)
CMPA	Centre de médecine de prévention des armées (portion centrale et antennes)
CMG	Centre ministériel de gestion
CNAMTS	Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
CNIS	Conseil national de l'information statistique
COCT	Conseil d'orientation des conditions de travail
CPCS	Centre de pilotage et de conduite du soutien
CPRP	Chargé de prévention des risques professionnels
CREAPT	Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail
CRMR	Cellule régionale mobilité reclassement
CRRMP	Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
CSP	Catégorie socio professionnelle
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DGT	Direction générale du travail
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DREES	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
DRH	Direction des ressources humaines
DUERP	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

EMSD	Etat-major de soutien défense
EPIB	Echantillon permanent inter-régimes de bénéficiaires de la CNAMTS
EU - OSHA	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail ( <i>European Union – Occupational Safety and Health Administration</i> )
EVREST	Enquête évaluation des relations et des évolutions en santé au travail
GSBdD	Groupe de soutien des bases de défense
HMT	Harcèlement moral au travail
HS	Harcèlement sexuel
HSE	<i>Health safety executive</i>
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
InVS	Institut de veille sanitaire
IRDES	Institut de recherche et documentation en économie de la santé
MT	Médecin du travail
OIAS	Organisme interarmées de soutien
PAR	Plan d'accompagnement des restructurations
PIB	Produit intérieur brut
PST	Plan santé au travail
RDP	Recueil des dispositions de prévention
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
SAMOTRACE	Observatoire Santé Mentale Observatoire Travail (projet InVS)
SIP	Santé itinéraires professionnels
SNIRAM	Système national inter-régime de l'assurance maladie
SST	Santé et sécurité au travail
SUMER	Enquête sur la surveillance médicale des risques professionnels
TPE	Très petites entreprises
TMS	Troubles musculo squelettiques

## **6 - DOCUMENTS ANNEXES AU GUIDE**

## SOURCES D'INFORMATION ET CONTEXTE GENERAL

### (a) Les RPS : une problématique ancienne

Les RPS ne représentent pas une catégorie nouvelle de risque en milieu de travail. En revanche, c'est la transformation des organisations, du contenu du travail et des relations humaines au sein des organismes et leurs conséquences sur la santé physique et mentale des personnes qui représente une préoccupation croissante.

De nombreux textes, rapports et publications évoquent cette problématique depuis plus d'une dizaine d'années. La plupart de ces documents sont disponible sur Internet au format PDF.

Années	Sources	Intitulé du document
1998	Eurogip Info (non accessible à titre gratuit)	La violence au travail dans les pays de l'Union : une réalité à prendre au sérieux
2002	Ouvrage, Octarès éditions	Santé au travail et santé psychique
2003	Rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS)	La prévention sanitaire en milieu de travail
2005	Rapport du Centre d'études de l'emploi	Départ en retraite et « travaux pénibles »
2008	Rapport fait au ministre du travail	Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail
2009	Arrêté du 23 avril 2009	Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail
2009	Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail	Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail
2010	Rapport à la demande du Premier ministre	Bien être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail
2010	Sénat. Rapport de la mission d'information sur le mal-être au travail	Rapport sur le mal-être au travail.
2012	Décret n°2012-422 du 29 mars 2012	Relatif à la santé et à la sécurité au travail au ministère de la défense.
2014	DGAFP [l'ensemble des guides de 1 à 5]	- Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique ;  - La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, les indicateurs...
2014	Ministre de la défense (directive n°011748 du 16 décembre 2014)	Orientations ministérielles en matière de prévention et de traitement des RPS.

## Liens Internet :

Eurogip Info La violence au travail dans les pays de l'Union : une réalité à prendre au sérieux

<http://www.eurogip.fr>

Ouvrage, Octarès éditions : Santé au travail et santé psychique

<http://www.octares.com>

Rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) : La prévention sanitaire en milieu de travail

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000719/0000.pdf>

Rapport du Centre d'études de l'emploi : Départ en retraite et « travaux pénibles »

[http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/retraite\\_travail\\_sante\\_lasfargues.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/retraite_travail_sante_lasfargues.pdf)

Rapport fait au ministre du travail : Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail

[http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_FINAL\\_pdf](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_pdf)

Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020581815>

Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail : Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail

[http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_08\\_10.pdf](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_08_10.pdf)

Rapport à la demande du premier ministre : Bien être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000081/0000.pdf>

Sénat. Rapport de la mission d'information sur le mal-être au travail : Rapport sur le mal-être au travail.

<http://www.senat.fr/notice-rapport/2009/r09-642-1-notice.html>

[Liens vers des questionnaires spécifiques \(cf. : rubrique questionnaire\)](#)

➤ Questionnaires WOCCQ et SPSS

<http://www.psytrav.ulg.ac.be/WOCCQ/pages/français/structure/wocconlinefr.htm>

## **(b) Les enquêtes et les sources statistiques**

Selon la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND<sup>9</sup>, Dublin), 29% des personnels civils et militaires européens déclarent "souffrir" de stress lié au travail. Ces données sont stables pendant la période allant de 1995 à 2000.

Une enquête CSA/Liaisons sociales montre que 47% des personnels civils et militaires en France déclarent éprouver souvent du stress au travail.

Un tiers des personnels civils et militaires présentent des difficultés psychologiques (source IFAS).

De manière générale, la France ne dispose pas d'enquête nationale spécifique sur le stress au travail (cf. le rapport Nasse et Légeron), mais les enquêtes périodiques « conditions de travail » de la DARES (cf. <http://www.travail-solidarite.gouv>) donnent des indications permettant de dégager les faits essentiels les plus fréquents de stress au travail à savoir :

- plus de la moitié des travailleurs travaillent dans l'urgence ;
- plus d'un tiers des travailleurs reçoit des ordres ou des indications contradictoires ;
- un tiers des travailleurs déclare vivre des situations de tension dans leurs rapports avec leurs collègues ou leur hiérarchie.

Selon une étude de la fondation de Dublin sur les conditions de travail, 27% des personnels civils et militaires européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail (cf. <http://www.eurofound.europa.eu>).

### **Coût :**

L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a montré, en 2002, que le coût du stress d'origine professionnelle représentait environ 20 milliards d'euros par an (cf. <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress>). Selon le BIT, le coût du stress dans les pays industrialisés se situe entre 3 et 4% du PIB.

Les coûts indirects (absentéisme, productivité) n'ont pas fait l'objet d'évaluation.

### **Enquêtes et sources statistiques :**

Enquête Sumer 2003-secteur administration publique:

Cette enquête a pour la première fois pris en compte les RPS au travers de plusieurs questions issues des questionnaires de Karasek et de Siegrist.

Enquête « surveillance médicale des risques professionnels » (SUMER)

Certains ministères dont le ministère de la défense ont participé à l'édition 2009 de l'enquête SUMER. Celle-ci intègre dans son questionnaire une évaluation des risques psychosociaux. Les résultats sont attendus pour 2011.

Enquête européenne portant sur les conditions de travail de 2005:

- 7% des personnels civils et militaires ont fait l'objet d'intimidations ou de harcèlement moral sur le lieu de travail : le premier secteur concerné est l'administration
- 2% de harcèlement sexuel
- 2% de violences physiques

---

<sup>9</sup> Site Internet : [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

## Enquêtes nationales sur les conditions de travail

Les enquêtes nationales sur les conditions de travail menées par la DARES mesurent les conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les personnels civils et militaires, en fonction des processus d'objectivation à l'œuvre dans la société. Ces enquêtes ont obtenu le label de qualité statistique délivré par un comité compétent.

La 1<sup>ère</sup> édition de l'enquête date de 1978. Elle a lieu tous les 7 ans en moyenne. Les premières enquêtes ont porté sur les seuls personnels civils et militaires, puis le champ a été étendu aux non-personnels civils et militaires. La dernière date de 2006.

L'enquête « Bien-être, santé et sécurité au travail. Perceptions du personnel de la Défense » (DRH-MD/SDEP, publiée en déc. 2007) donne une vision d'ensemble des situations de travail du ministère et des risques qui leur sont associés par le personnel. Il s'agissait d'évaluer le degré de satisfaction et les attentes des personnels civils et militaires en matière de santé, de sécurité et de prévention au travail.

## Enquêtes européennes sur les conditions de travail

Les enquêtes européennes sur les conditions de travail menées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie mesurent les conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les personnels civils et militaires, en fonction des processus d'objectivation à l'œuvre dans la société.

La première édition de l'enquête date de 1991. Elle a lieu tous les 4 ans en moyenne. Le questionnaire a été amélioré et augmenté au fil des éditions successives.

### **(c) Le contexte général**

#### ***a - L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail***

Un accord conclu le 2 juillet 2008 entre les partenaires sociaux transpose l'accord cadre européen du 8 octobre 2004 et met l'accent sur certaines dispositions, en particulier les moyens de prévention.

Cet accord a été étendu par un arrêté du 23 avril 2009 publié au J.O. le 6 mai 2009. Par conséquent, selon les termes de l'article 1 :

« Sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les personnels civils et militaires compris dans son champ d'application, les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 ».

L'accord comprend :

- Une définition de son objet ;
- La description du stress et du stress au travail ;
- L'identification des problèmes de stress ;
- La responsabilité de l'employeur et des travailleurs ;
- La prévention, la suppression et la réduction des problèmes de stress au travail ;
- La mise en œuvre et le suivi.

#### ***b - Le ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique***

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) conduit des travaux permettant d'évaluer et de mettre en place des outils de prévention des problèmes liés aux RPS dans la perspective du suivi et de la définition d'un plan national d'action de lutte contre les RPS.

Pour cela le canevas mis en œuvre est le suivant :

- proposer, sur la base des expériences, des accords nationaux et internationaux et des travaux des organismes de recherche privée, des méthodes et outils d'objectivation et de prévention des RPS ;
- mettre à disposition des employeurs des instruments permettant de prévenir ces risques ;
- définir un plan d'actions national de lutte contre ces risques et le décliner localement ;
- développer le dialogue pour faciliter l'appréhension des RPS par les personnels civils et militaires.

### *c - Les conférences nationales sur les conditions de travail*

#### **Rapport Nasse et Légeron, sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail.**

Une mission avait été demandée par le ministre du travail, Xavier Bertrand en mars 2008, à **Philippe Nasse**, magistrat honoraire et **Patrick Légeron**, médecin psychiatre, afin de définir et de délimiter les RPS, de connaître les indicateurs existants ou améliorables, et de faire des propositions d'actions.

Huit idées ont été proposées au ministre, dont la principale est la mise sur pied d'un **indicateur national** sur le stress.

En octobre 2009, un collège d'experts, avec le soutien de la DARES et de la DREES, a proposé des **indicateurs provisoires** de RPS au travail. Ils sont au nombre de 40 et sont regroupés en six catégories : les exigences au travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux, les conflits de valeurs, l'insécurité de l'emploi.

Ces indicateurs sont tous pertinents, mais ils ne donnent pas suffisamment une vue synthétique des RPS au travail.

L'enquête SIP (Santé Itinéraires Professionnels) de 2010, intégrera ces 6 catégories liées aux RPS, afin d'obtenir une source statistique nationale. Ces résultats seront exploités, puis publiés fin 2011.

#### **d-2<sup>ème</sup> conférence sociale sur les RPS, organisée par le ministre du travail Xavier Bertrand, juin 2008**

Lors de cette conférence, le ministre du Travail a officialisé la création du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT). Cet organisme participe à la politique nationale de protection et de promotion de la santé-sécurité du travail et d'amélioration des conditions de travail.

Une réunion extraordinaire s'est tenue le 9 octobre 2009, présidé par Xavier Darcos, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. Les événements tragiques survenus notamment chez France Télécom imposaient des mesures d'urgence : un **Plan d'actions d'urgence au travail** a été lancé. Il consiste :

- à négocier sur le stress, pour les organismes de plus de 1 000 personnels civils et militaires, avant le 1er février 2010 ;
- à informer les PME et TPE sur les outils de diagnostic et d'indicateurs d'actions sur le stress.

Par ailleurs, le deuxième Plan Santé Travail (PST) couvrant la période 2010-2014<sup>10</sup>, a placé la prévention des RPS dans son axe 2 « Poursuivre une politique active de prévention des risques professionnels ». La démarche de prévention prendra en compte les propositions du rapport « Bien être et efficacité au travail » cité plus haut et cherchera notamment à obtenir une meilleure connaissance des RPS et à mettre en place des outils d'aide à leur prévention.

---

<sup>10</sup> Téléchargeable à partir de l'adresse suivante : [www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/PST\\_2010-2014.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/PST_2010-2014.pdf)

*d - Rapport « Bien être et efficacité au travail » de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud*

Ce rapport établi à la demande du Premier ministre fait mention de dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail :

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des personnels civils et militaires.

**2. La santé des personnels civils et militaires est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux personnels civils et militaires les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'organisme et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en organisme.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'organisme.**

L'organisme a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les personnels civils et militaires en difficulté.

## ANNEXE 1 : ORIENTATIONS DU MINISTRE DE LA DEFENSE



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

*Le Ministre*

Paris, le  
N° /DEF

16 DEF 16 - 011748

Le ministre de la défense

à

Destinataires « *in fine* »

- OBJET : Orientations ministérielles en matière de prévention et de traitement des risques psychosociaux.
- P. JOINTE : Orientations ministérielles en matière de prévention et de traitement des risques psychosociaux au ministère de la défense et son plan d'action associé.

L'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) engage les employeurs des trois versants de la fonction publique à mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux au sein de leurs services. La circulaire du Premier ministre en date du 20 mars 2014 décrit les principales étapes de la mise en œuvre du plan national de prévention des risques psychosociaux dans les trois versants de la fonction publique.

La mise en œuvre du plan national relève d'une double démarche : d'une part, un pilotage et un cadrage ministériels, en lien avec les instances ministérielles de concertation en matière de santé et de sécurité au travail et, d'autre part, une évaluation des risques et un diagnostic des RPS au plus près du terrain, réalisés sous la responsabilité des chefs d'organisme.

Permettant d'inscrire l'action du ministère de la défense dans un cadre interministériel et de compléter le dispositif ministériel institué depuis juin 2010, les orientations ministérielles jointes à la présente directive ont vocation à renforcer, tout en les préservant, les actions déjà engagées en matière de prévention et de traitement des RPS.

Je vous demande de veiller à la mise en œuvre de ces orientations et du plan d'action associé en l'accompagnant de directives appropriées auprès des services et organismes relevant de votre autorité.

J'attends également des chefs d'organisme du ministère de la défense qu'ils renforcent leurs actions en matière de maîtrise des risques professionnels en s'appuyant sur une évaluation a priori de ces derniers, menée avec des outils adaptés à la nature des risques évalués.

  
Jean-Yves LE DRIAN

---

DESTINATAIRES :

Monsieur le Chef d'état-major des armées

Monsieur le Délégué général pour l'armement

Monsieur le Secrétaire général pour l'administration

Messieurs les Chefs d'état-major

COPIE :

Monsieur le Chef du contrôle général des armées

## ANNEXE 2 : EVALUATION ET MAITRISE DES RISQUES PROFESSIONNELS AU MINISTERE DE LA DEFENSE



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

-9 AVR. 14 - 003258

Paris, le

N° /DEF

Le ministre de la défense

à

Destinataires « *in fine* »

*Le Ministre*

Objet : Evaluation et maîtrise des risques professionnels au ministère de la défense.

Le ministère de la défense applique la réglementation de droit commun en matière de santé et sécurité au travail. Celle-ci est constituée par un ensemble de réglementations techniques et de principes généraux.

Les réglementations techniques reposent sur le socle des principes généraux de prévention<sup>1</sup> qui exigent du chef d'organisme d'éviter les risques professionnels ou, à défaut, de les évaluer et de prendre les mesures de prévention permettant de les compenser au mieux, dans une démarche globale mettant en cohérence l'organisation, la technique et les conditions de travail. La formalisation de cette démarche se traduit notamment par la rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels<sup>2</sup>.

J'attire votre attention sur la mise en évidence, par plusieurs rapports de l'inspection du travail dans les armées, dans la plupart des organismes inspectés, d'un défaut d'évaluation des risques. Ce défaut fragilise la hiérarchie dont la responsabilité peut être recherchée en cas d'accident et génère d'importantes difficultés dans la conduite de l'action au quotidien.

En effet, dans le contexte que traverse actuellement la Défense, entre réorganisation et rigueur budgétaire, une politique d'identification et de pilotage des risques est l'unique moyen de constituer les marges de manœuvre indispensables à l'atteinte simultanée des deux objectifs que sont la sécurité du personnel et l'adaptation des conditions de travail aux nécessités opérationnelles.

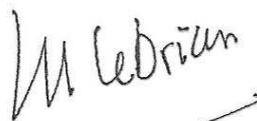
<sup>1</sup> Article L. 4121-2 du code du travail repris à l'article 9 du décret n° 2012-422 du 29 mars 2012 relatif à la santé et la sécurité au travail au ministère de la défense.

<sup>2</sup> Naguère nommé document d'analyse des risques (DAR). Ce document est prescrit par l'article R. 4121-1 du code du travail et par l'article 8 du décret n° 2012-422 du 29 mars 2012.

Sans évaluation des risques, il est impossible d'effectuer les choix raisonnés permettant de mettre en sécurité le personnel tout en programmant sur plusieurs années la mise en conformité de postes de travail ou en recourant à des dérogations au nom des spécificités du service.

L'évaluation des risques est obligatoire dans le domaine de la santé et sécurité au travail comme le montre une abondante jurisprudence<sup>3</sup>. Si elle s'inscrit dans différents cadres (plan de prévention en cas d'interférence ou de coactivité avec des entreprises extérieures, mode opératoire pour le retrait d'amiante, étude de sécurité du travail en matière pyrotechnique ...), elle doit se développer au premier chef dans le document d'analyse des risques, devenu aujourd'hui le document unique d'évaluation des risques professionnels.

- 1) En conséquence, vous donnerez les ordres appropriés aux services, autorités et organismes relevant de votre autorité pour que chaque chef d'organisme ait mis en place un document unique d'évaluation des risques professionnels initial<sup>4</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ce document identifiera, cotera et évaluera tous les risques connus dans l'organisme. Il transcrira également la politique et le pilotage des risques décidés par le chef d'organisme ainsi que les actions qu'il compte mener dans un délai qui sera défini.
- 2) Vous veillerez à ce que ce document unique d'évaluation des risques professionnels soit mis à jour annuellement ou à chaque modification notable de l'un des risques évalués. Vous ne manquerez pas d'appeler l'attention et d'informer les chefs d'organisme relevant de votre autorité sur les risques juridiques qui pèsent sur eux en cas de manquement à ces obligations.
- 3) L'inspection du travail dans les armées reçoit pour directive permanente de vérifier l'application de ces ordres.
- 4) Afin de mettre les chefs d'organisme en mesure d'exécuter ces ordres, je vous demande de veiller à ce que la ressource disponible soit affectée par priorité sur les postes de chargé de prévention des risques professionnels<sup>5</sup>. Les différents acteurs de l'évaluation des risques doivent bénéficier sans délai de l'information et de la formation utiles. Des actions pédagogiques renforcées sont indispensables à l'appropriation par tous de cette démarche.
- 5) Vous rendrez compte à mon cabinet des difficultés de principe rencontrées et en informerez l'inspection du travail dans les armées.



Jean-Yves LE DRIAN

<sup>3</sup> Cass. Soc., 28 février 2002, n° 837 ; Cass. Soc, 12 janvier 2011, n° 09-70838 ; CA de Toulouse du 3 mars 2010 ; CA de Riom du 15 juin 2010.

<sup>4</sup> La première version des documents uniques d'évaluation des risques professionnels lance la démarche d'évaluation ou est réalisée à partir des documents d'analyse des risques existants mais complétés et corrigés si l'organisme est en mesure de justifier la démarche mise en œuvre dans son document d'analyse des risques antérieur.

<sup>5</sup> Les chefs d'organisme doivent obligatoirement disposer de chargés de prévention des risques professionnels prévus par l'article 10 du décret n° 2012-422 du 29 mars 2012.

DESTINATAIRES :

Monsieur le chef d'état-major des armées  
Monsieur le délégué général pour l'armement  
Monsieur le secrétaire général pour l'administration  
Messieurs les chefs d'état-major

COPIE :

Monsieur le chef du contrôle général des armées.

### ANNEXE 3 : GRILLE D'EVALUATION – OUTILS RPS -DU

Unité de travail :

Nom de l'UT

Famille de facteurs de RPS	Niveau d'intensité des facteurs de risques			
	Non concerné	Faible	Modéré	Elevé
				
<b>Intensité et complexité du travail</b>				
1. Contraintes de rythmes de travail				
2. Niveau de précision des objectifs de travail				
3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités				
4. Compatibilité des instructions de travail entre elles				
5. Gestion de la polyvalence				
6. Interruption dans le travail				
7. Attention et vigilance dans le travail				
<b>Horaires de travail difficiles</b>				
8. Durée hebdomadaire du travail				
9. Travail en horaires atypiques				
10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail				
11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement				
12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle				
<b>Exigences émotionnelles</b>				
13. Tension avec le public				
14. Confrontation à la souffrance d'autrui				
15. Maîtrise des émotions				
<b>Faible autonomie au travail</b>				
16. Autonomie dans la tâche				
17. Autonomie temporelle				
18. Utilisation et développement des compétences				
<b>Rapports sociaux au travail dégradés</b>				
19. Soutien de la part des collègues				
20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques				
21. Violence interne au travail				
22. Reconnaissance dans le travail				

<b>Conflits de valeurs</b>				
<b>23. Qualité empêchée</b>				
<b>24. Travail inutile</b>				

<b>Insécurité de l'emploi et du travail</b>				
<b>25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)</b>				
<b>26. Conduite du changement dans l'entreprise</b>				

## ANNEXE 4 : OUTILS « FAIRE LE POINT » DE L'INRS



### Risques psychosociaux et petites entreprises

### Outil "Faire le point"

Cet outil est destiné aux entreprises de moins de 50 salariés, pour les aider à « Faire le point » sur la présence ou non de risques psychosociaux (RPS) : stress, harcèlement, agressions... Il doit permettre d'intégrer les RPS au Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels comme l'impose la réglementation. Son utilisation implique une participation des salariés pour qu'ils parlent du contenu de leur activité, de leur métier et du terrain. En outre, il fournit des indications et des pistes pour faciliter l'élaboration d'un plan d'actions. Ce document s'intègre dans une démarche complète d'accompagnement des petites entreprises dans la compréhension et la prévention des RPS qui est exposée de manière complète sur le site :

[www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Petites-entreprises.html)

#### Comment utiliser cet outil ?

Cet outil doit être utilisé dans le cadre d'un dialogue et d'une participation des salariés ou de leurs représentants. Il est important de considérer ce moment d'échange comme une contribution à la prévention des RPS et par conséquent de veiller à lui consacrer le temps nécessaire.

- 1- Imprimer le questionnaire
- 2- Débattre collectivement de chacun des 41 items
- 3- Reporter les réponses choisies pour obtenir le tableau d'évaluation des facteurs de risque
- 4- Lire la note de synthèse en fonction des résultats obtenus
- 5- Elaborer collectivement des pistes d'action en lien avec la situation de l'entreprise

#### Points importants avant de commencer :

- Toutes les questions doivent être renseignées
- Les utilisateurs sont invités à interpréter les formulations des questions en fonction du contexte d'utilisation (le terme « entreprise » peut être remplacé par « unité de travail », le terme « salariés » peut être remplacé par « personnels civils et militaires » etc.)

Cet outil ne permet pas de mesurer un niveau de stress ou de comparer

- les résultats avec d'autres entreprises

- En fonction des résultats issus de l'utilisation de ce premier outil, l'entreprise pourra approfondir l'analyse avec un second outil basé sur l'analyse des «situations-problèmes».



**Pour que cet outil fonctionne il faut que les macros soient activées dans Excel (pour les versions récentes d'Excel, se reporter à l'avertissement de sécurité en haut de l'écran, sous la barre d'outils)**

Votre avis nous intéresse : une fois que vous aurez utilisé cet outil, nous vous invitons à nous faire part de vos observations

en répondant à quelques questions en cliquant



**Imprimer  
le questionnaire**

**Répondre  
au questionnaire**

Imprimer la page Mentions

**Effacer les  
réponses**

## ANNEXE 5 : OUTILS D'ÉVALUATION ANACT

### Analyse de la méthode ANACT

La méthode d'analyse ANACT s'appuie sur l'analyse de la « **situation-problème** » :

Prévenir les risques psychosociaux, c'est aller au cœur du travail et des situations qui posent problème : quand elles entraînent des manifestations de stress, du mal-être, de la souffrance, des conflits... dans un atelier, un service..., avec des répercussions sur l'ensemble de l'organisme. Il faut donc quitter des analyses trop générales ou portant sur des facteurs personnels, pour aller vers une analyse de situations concrètes de travail.

Pour l'ANACT, la situation-problème peut être une situation courante de travail générant des risques psychosociaux (situations de débordement, de conflits avec des clients...). Les difficultés habituelles ne peuvent alors plus être régulées par les personnes, le collectifs, le management... et entraînent des effets négatifs sur la santé, les relations, la production...

Ci-dessous, la méthode proposée sous forme de tableau :

« Dans sa phase de diagnostic, ce modèle d'analyse est centrée sur la situation de travail, c'est-à-dire, contraintes, ressources, régulations. Le modèle C2R, repose sur une vision dynamique de la santé au travail, il fait le lien entre la santé des personnels civils et militaires et la performance de l'activité de l'organisme. Le C2R propose une approche systémique et privilégie une analyse des contraintes, des ressources et des régulations.

Ce modèle part de l'hypothèse d'une tension permanente, inhérente au travail, entre les exigences de l'organisation (organisation concrète du travail, politique de ressources humaines, mode de management, environnement de travail) et celles des personnels civils et militaires (reconnaissance, autonomie, mobilité, sécurité d'emploi, équité). Selon le niveau de tension (faible ou fort), les situations de travail tendront vers la bonne santé et la performance ou, au contraire, vers des situations sources de RPS. En outre, les situations de travail sont aussi influencées par :

- Le contexte socio-économique général de l'organisme et les situations de changement : environnement de l'organisme, rapport au travail et à l'organisme (objectifs, gouvernance, histoire, culture), appréhensions des changements ;
- Le contexte des relations professionnelles : soutien social (lien aux collègues et encadrement), personnes extérieures (public, clients notamment). »

EN AMONT	LES ACTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recueillir les données et indicateurs pour cibler l'analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechercher des indicateurs pertinents : indicateurs RH, santé, sécurité, relations sociales...</li> <li>▪ Croiser les indicateurs.</li> <li>▪ Favoriser des échanges avec les acteurs impliqués.</li> <li>▪ Prioriser l'action en ciblant un ou des secteurs de l'entreprise.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un groupe de travail d'personnels civils et militaires issus du service/département considéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Former les personnels civils et militaires sur les notions de base en santé psychique au travail</li> <li>▪ Veiller aux capacités de dialogue, d'écoute au sein du groupe</li> <li>▪ Constituer un groupe de même niveau hiérarchique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débattre de situations-problèmes à analyser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire s'exprimer les personnels civils et militaires sur les principales situations-problèmes rencontrées</li> <li>▪ Préciser les situations (temps, lieu, acteurs, événements, conséquences...)</li> <li>▪ Hiérarchiser ces situations</li> <li>▪ Choisir une ou plusieurs situations à approfondir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser les situations en remontant aux causes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distinguer effets et causes</li> <li>▪ Analyser quand et comment cette situation de travail est devenue problématique, avec effets négatifs</li> <li>▪ Classer les facteurs en catégories : organisation, formation, collectif, management...</li> </ul>

## ANNEXE 6 : LES INDICATEURS

### Section 1.02 – indicateurs liés au fonctionnement de l'organisme

Globalement, pour l'ensemble de ces indicateurs, ce sont leurs évolutions dans le temps qui prennent sens ou les disparités entre services ou ateliers (quand les informations sont disponibles) ou encore la comparaison par rapport au secteur d'activité concerné ou à une population générale.

**Les indicateurs liés au fonctionnement se déclinent de la façon suivante :**

**1 – Indicateur du temps de travail**

**2 – Indicateur de mouvements des personnels civils et militaires**

**3 – Indicateur des relations dans l'organisme**

**4 – Indicateur de l'organisation du travail**

#### **(a) – Indicateurs de temps de travail**

1.1. L'**absentéisme**<sup>11</sup> (indicateur de résultats) est un indicateur fréquemment utilisé dans le dépistage des situations de travail problématiques du point de vue des risques psychosociaux. Il constitue un des éléments révélateurs de mal-être au travail pouvant engendrer des RPS. Un absentéisme en augmentation ou largement supérieur à la moyenne nationale est, la plupart du temps, un indicateur de malaise social. Un absentéisme très bas doit également faire l'objet d'un examen. Parmi l'ensemble des informations disponibles dans le bilan social, quelques-unes apparaissent plus particulièrement pertinentes telles que :

- **les congés de maladie ordinaire** (en portant une attention particulière au micro-absentéisme répété (moins de trois jours), souvent révélateur de mal-être au travail)
- **les congés de longue maladie**
- **les congés suite aux accidents de travail et de trajet**
- **les congés pour maladies professionnelles**
- **les autorisations exceptionnelles** : de droit dans le respect de la réglementation dès lors qu'il y a production d'un justificatif, ou pouvant être accordées ou refusées par le supérieur hiérarchique (en nombre souvent restreint).

La formule de calcul est la suivante : **(nombre de jours d'arrêt (œuvrés)/effectifs du mois) \* 17,33**<sup>12</sup>.

Cette donnée peut dès lors être comparée aux chiffres nationaux mais aussi aux objectifs fixés par l'organisme sans pour autant sous-estimer les facteurs géographiques, climatiques, culturels et sociaux de la zone considérée, qui peuvent influencer les statistiques

1.2. La **durée annuelle de travail** (indicateur de risques) peut être un indicateur de la surcharge de travail des personnels civils et militaires, lorsqu'ils ne prennent pas tous les congés auxquels ils ont droit. Deux informations peuvent être trouvées dans le bilan social :

- **Nombre de jours travaillés par agent**
- **Nombre moyen de jours de congés pris**

**(total des jours de congés pris pour l'ensemble des personnels civils et militaires dans l'année/effectif mensuel moyen) pour l'année N**

---

<sup>11</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

<sup>12</sup> 17,33 représente le nombre de jours œuvrés de l'année/12

1.3. Le cycle de travail et notamment le **travail en horaires atypiques** (indicateur de risques) est considéré comme un indicateur pertinent, du fait de l'impact de ces horaires sur les rythmes biologiques et en raison des décalages qu'ils induisent par rapport à la vie sociale et familiale. De plus, les horaires atypiques favorisent les situations de travail isolé, susceptibles, dans certains cas, d'exposer au risque d'agression.

Dans le bilan social et les procès-verbaux de CHSCT et CCHPA, il est possible de connaître le nombre de personnels civils et militaires travaillant de manière régulière de nuit, en fin de semaine ou avec des horaires en alternance.

#### **(b) – Indicateurs des mouvements des personnels civils et militaires**

Plusieurs indicateurs issus du bilan social peuvent être pris en compte :

2.1. Un **taux de rotation (indicateur de résultats)**<sup>13</sup> du personnel (ou *turn-over*) important dans l'organisme est souvent un indicateur de malaise social. Quand les conditions de travail deviennent trop difficiles, les personnels civils et militaires quittent l'organisme de façon volontaire (pour autant que le bassin d'emploi et les qualifications des personnels civils et militaires le permettent) ou sans l'avoir vraiment choisi (inaptitude, départs en retraite anticipés...).

Il existe plusieurs modes de calcul du taux de *turn-over*. Celui proposé sur le site web du ministère chargé du Travail (<http://www.travail.gouv.fr>) est le suivant :

Taux de rotation = somme des taux d'entrée et de sortie divisée par 2

Avec le taux d'entrée = **(nombre d'arrivées du mois, du trimestre ou de l'année divisé par les effectifs totaux du début de mois, de trimestre ou de l'année)\*100**

Avec le taux de sortie = **(nombre de départs du mois, du trimestre ou de l'année divisé par les effectifs totaux du début de mois, de trimestre ou de l'année)\*100**

2.2. **Les nombres ou les pourcentages de travailleurs extérieurs** (indicateur de risques) recouvrent les personnels civils et militaires d'entreprises extérieures, stagiaires, intérimaires.

Le fait d'avoir à travailler de façon régulière, en liaison ou en étroite coopération avec des personnes extérieures ou temporaires (qui, par définition, changent souvent) est susceptible de créer des tensions ou un sentiment d'insécurité au poste de travail.

2.3. **Les soldes départs / arrivées par an** (indicateur de risques) lorsqu'ils aboutissent à un coefficient inférieur à 1 signifient que tous les départs ne donnent pas lieu à remplacement. A activité constante de l'organisme, voire en augmentation, ce solde peut représenter un risque de surcharge de travail pour les personnels civils et militaires restant en poste (du fait de l'absorption des tâches de ceux qui sont partis). Pour interpréter correctement cet indicateur, il est toutefois nécessaire de prendre en compte les modifications éventuelles de l'organisation et des outils de travail.

2.4. **Les causes des départs** (indicateur de résultats), au-delà du taux de *turn-over* de l'organisme sont intéressantes à analyser. Les principales ont trait à :

- démissions
- départs en retraite
- mutations dans un autre organisme
- invalidité
- décès
- non renouvellement des contrats

Les données seront présentées en effectif ou pourcentage selon la taille de l'organisme.

---

<sup>13</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

2.5. **L'existence de postes non pourvus** (indicateur de résultats) expliquant la difficulté de l'organisme à recruter peut être le signe d'une pénurie de main d'œuvre dans un bassin d'emploi donné mais aussi peut être le signe d'une mauvaise image du poste, en particulier des conditions de travail ou des relations sociales. Cette information pourra être obtenue auprès du service des ressources humaines.

L'existence de postes non pourvus peut également engendrer une surcharge de travail pour les personnels civils et militaires.

### (c) – Indicateurs des relations dans l'organisme

3.1. **La représentation du personnel civil** (indicateur de moyens) est un élément structurant dans la politique de prévention de l'organisme et notamment des risques professionnels. Des anomalies sur ces aspects doivent donc alerter les acteurs de la prévention.

Les moyens et actions du CHSCT donnent un reflet du rôle réel qu'il joue dans l'organisme en termes de prévention des risques professionnels. A partir du rapport annuel d'activité du CHSCT, il est possible d'avoir accès aux indicateurs suivants :

- Nombre de réunions ordinaires
- Nombre de réunions extraordinaires
- Nombre de visites des locaux
- Nombre d'enquêtes menées
- Nombre de mises en œuvre de la procédure prévue en cas de danger grave et imminent
- Nombre de droit de retrait
- Nombre d'personnels civils et militaires concernés par le droit de retrait
- Nombre de recours à un expert
- Nombre de représentants formés aux RPS
- Nombre d'informations données au CHSCT lors de décisions d'aménagement
- Nombre de procédures « EVENGRAVE »
- Nombre de refus de recours à un expert

3.2. **La représentation du personnel militaire** (indicateur de moyens) est un élément structurant dans la politique de prévention de l'organisme et notamment des risques professionnels. Des anomalies sur ces aspects doivent donc alerter les acteurs de la prévention.

Les moyens et actions de la CCHPA donnent un reflet du rôle réel qu'il joue dans l'organisme en terme de prévention des risques professionnels. A partir du rapport annuel d'activité de la CCHPA, il est possible d'avoir accès aux indicateurs suivants :

- Nombre de réunions ordinaires
- Nombre de réunions extraordinaires
- Nombre de visites des locaux
- Nombre d'enquêtes menées
- Nombre de mises en œuvre de la procédure prévue en cas de danger grave et imminent
- Nombre de droit de retrait
- Nombre d'personnels civils et militaires concernés par le droit de retrait
- Nombre de recours à un expert
- Nombre de représentants formés
- Nombre d'informations données à la CCHPA lors de décisions d'aménagement

- Nombre de procédures « EVENGRAVE »

3.3. L'**information et la communication internes** (indicateur de moyens) définissent les modalités de la circulation des informations et les dispositifs de concertation, mis en place dans l'organisme, permettent d'avoir un aperçu de la qualité des relations sociales. Sur la base des indicateurs prévus dans le bilan social, il est possible de rechercher les informations suivantes :

- Nature et périodicité des réunions d'information ascendantes et descendantes (en dehors des réunions avec les instances représentatives du personnel, exemples : réunions des chefs d'atelier
- Taux de réalisation des entretiens :
  - *Nombre et nature des entretiens*
  - *Périodicité* : un entretien individuel par an apparaît souvent nécessaire et suffisant (certaines activités exigent néanmoins un suivi plus important)
  - *Degré de formalisation de ces entretiens* : une formalisation et une standardisation des entretiens constituent des pratiques de bonne communication interne, source de confort pour les personnels civils et militaires.
- Procédure d'accueil des nouveaux arrivants : livret d'accueil, système de parrainage, définition du rôle de l'équipe des ressources humaines, encadrement, formation à la sécurité obligatoire.

3.4. Les **grèves** (indicateur de résultats) avec une revendication locale sont un indicateur du climat social de l'organisme.

3.5. Les **actes de malveillance authentifiés**<sup>14</sup> (indicateur de résultats) visant les biens matériels de l'organisme, bien que peu courant, témoignent d'un climat social dégradé. Cet indicateur est également présent dans la liste des indicateurs de santé et sécurité.

3.6. Les **actes de violence au travail**<sup>15</sup> (indicateur de risques et de résultats), qu'ils émanent de personnes externes ou internes à l'organisme, qu'ils soient physiques ou verbaux, ne doivent être ni banalisés ni passés sous silence. Ils constituent un indicateur de risques car ils peuvent avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des personnels civils et militaires. On peut également les considérer comme un indicateur de résultats dans la mesure où leur existence est susceptible de révéler les failles d'une organisation de travail qui a contribué à les rendre possibles. Ces actes de violence sont également mentionnés dans les indicateurs de santé et sécurité.

3.7. L'augmentation du **nombre de sanctions disciplinaires** (indicateur de résultats) peut être le signe d'une dégradation des rapports sociaux de l'organisme.

#### (d) – Indicateurs de l'organisation du travail

La majeure partie des informations concernant les facteurs de risques, associés à l'organisation du travail, est recueillie au moment du diagnostic. Néanmoins, il est possible au niveau d'un pré-diagnostic de recueillir les informations générales sur la gestion de la production, le temps de travail, le contrôle du travail... Comme pour les autres familles d'indicateurs, cette liste n'est qu'indicative. Selon les organismes, d'autres indicateurs facilement mobilisables pourront alimenter cette phase de pré-diagnostic.

4.1. Les **changements d'organisation interne** (indicateur de risques) peuvent engendrer des changements dans le travail de chacun, sources d'instabilité et d'inquiétudes pour les personnels civils et militaires. Ils sont propices au développement d'état de stress chronique chez les personnels civils et militaires à la dégradation du climat social interne de l'organisme.

---

<sup>14</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

<sup>15</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

4.2. La façon dont est organisée et planifiée la **production**<sup>16</sup> (indicateur de risques) peut avoir un impact sur l'apparition des risques psychosociaux.

- Variation du plan de charge
- Absence de gestion organisée des aléas ou incidents
- Faible anticipation des tâches (de l'ordre de la journée ou moins)
- Absence de transmission des informations nécessaires au cadre professionnel
- Nombre de personnels civils et militaires dont le plan de charge augmente ou diminue du fait d'une nouvelle organisation du travail

Ces quatre indicateurs signalent des situations de travail où les marges de manœuvre des personnels civils et militaires sont réduites, ce qui est source de pénibilité physique et mentale.

4.3. La gestion organisée des **pauses** (indicateur de risques) peut être un facteur de surcharge mentale et psychique.

- Pausés prévues
- Pourcentage ou nombre d'personnels civils et militaires soumis à des pauses fortement contraintes (par exemple, nécessité de se faire remplacer, absence de choix du moment de la pause)
- Pausés physiologiques : ces pauses sont-elles difficiles à obtenir ?

4.4. L'**interruption momentanée de l'activité** ou la **fluctuation des charges de travail** (indicateur de risques) est un facteur de surcharge mentale et physique largement reconnu. Il est assez facile de repérer les postes à risque sur ce critère.

4.5. L'absence de **fiches de poste** ou de fiches de tâches (indicateur de risques) est un facteur qui démontre la non implication de la prise en compte du travail de l'agent par la hiérarchie.

---

<sup>16</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

**Tableau 1 : Indicateurs liés au fonctionnement de l'organisme**

Indicateurs	Où trouver ces informations ?
<b>TEMPS DE TRAVAIL</b>	
Absentéisme	Service RH
Durée annuelle de travail	Service RH
Horaires atypiques	Rapport annuel de prévention ou FEN ou fiche de poste
<b>MOUVEMENTS DES PERSONNELS CIVILS ET MILITAIRES</b>	
Taux de rotation	Service RH
Nombre de travailleurs extérieurs ou temporaires	Service RH
Solde départs/arrivées	Service RH
Causes de départ	Service RH
Postes non pourvus	Service RH
<b>RELATIONS DANS L'ORGANISME</b>	
Représentation du personnel civil	Rapport du CHSCT
Représentation du personnel militaire	Rapport de la CCHPA
Information et communication internes	Livret d'accueil / Site intra local
Grèves	Service RH
Actes de malveillance authentifiés	Compte-rendu, notes internes
Acte de violence au travail	Service RH
Nombre de sanctions disciplinaires	Service RH
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	
Changement d'organisation interne	Comptes rendu CHSCT et CCHPA
Gestion de la production s	Service production
Pauses	Service production
Interruption momentanée de l'activité ou fluctuation des charges de travail	Service production, service RH
Absence de fiches de postes ou de fiches de tâches	Service RH

## Section 1.03 – Indicateurs liés à la santé et à la sécurité dans l'organisme

Les indicateurs en santé et sécurité peuvent être regroupés en six catégories :

**1 – les indicateurs d'accidents du travail**

**2 – les indicateurs de maladies professionnelles**

**3 – les indicateurs de situations de travail dégradées et graves**

**4 – les indicateurs de stress chronique**

**5 – les indicateurs de pathologies diagnostiquées et prise en charge**

**6 – les indicateurs d'activité du service de médecine de prévention**

Concernant l'accessibilité aux informations relatives à ces indicateurs, diverses sources peuvent permettre de les obtenir comme les tableaux de bord en interne ou les recueils permettant de remonter les informations à fournir dans le bilan social, les procès-verbaux de CHSCT et CCHPA, auprès des représentants du personnel ou des services médicaux.

Les indicateurs de catégories 4 et 5 seront rarement disponibles en tant que tels dans les services de santé au travail.

Les indicateurs de la catégorie 6 figurent de façon systématique dans le rapport annuel du médecin de prévention.

Toutefois, les données permettant d'extraire ces indicateurs nécessitent l'accès aux registres et aux dossiers médicaux détenus par le service de santé au travail dans le respect du secret médical.

La plupart des indicateurs en santé et sécurité, retenus dans ce guide, sont des indicateurs de résultat.

Pour certains problèmes de santé retenus, l'indicateur est unique et consensuel parce que précisé par une réglementation comme le harcèlement moral (guide HMT) ou les maladies professionnelles (tableau 57 pour les troubles musculo-squelettiques par exemple) ou parce qu'une définition ou une classification existe au plan international : troubles du sommeil, conduites addictives...

Pour les autres problèmes de santé, faute de définition consensuelle, plusieurs indicateurs seront proposés sur la base d'études internationales et/ou françaises récentes.

L'interprétation des indicateurs de santé, comme celle des indicateurs de fonctionnement dans l'organisme, doit tenir compte des éléments suivants :

- l'évolution dans le temps ;
- pour une même période, la disparité entre différents secteurs ou ateliers ;
- la comparaison à des références nationales ;
- la prise en compte de plusieurs indicateurs...

### **(a) – Indicateurs d'accidents du travail<sup>17</sup>**

Les accidents du travail constituent un indicateur couramment utilisé par les acteurs de la prévention. Ils sont pertinents dans le dépistage des risques psychosociaux car ils peuvent être la conséquence de troubles de l'attention ou de la vigilance, induits par ces risques.

#### **1.1. Fréquence et gravité des accidents du travail (AT)<sup>18</sup> :**

- Nombre d'AT avec et sans arrêt de travail
- Nombre de journées perdues

---

<sup>17</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

<sup>18</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

- Durée moyenne d'un arrêt du travail pour AT
- Taux de fréquence : **nombre d'arrêts de travail \*10<sup>6</sup>/nombre d'heures travaillées**
- Taux de gravité : **nombre de journées perdues \*10<sup>3</sup>/nombre d'heures travaillées**

### 1.2. Cause des accidents du travail

Nombre d'accidents du travail causés par des éléments matériels (répartition selon la nomenclature officielle).

La dernière catégorie "divers" peut être particulièrement pertinente pour les risques psychosociaux.

#### (b) – Indicateurs de maladies professionnelles<sup>19</sup>

L'indicateur est le nombre de maladies professionnelles (MP) déclarées ou reconnues.

Les TMS sont des pathologies multifactorielles pour lesquelles le stress est aujourd'hui reconnu comme l'un des facteurs en cause. A sollicitations biomécaniques équivalentes, les situations de stress au travail augmentent la prévalence des TMS. Cependant la part attribuable au stress dans l'apparition de TMS n'est pas identique selon le facteur biomécanique considéré.

Ces pathologies renvoient au tableau du régime général suivant :

- tableau 57 : affections péri articulaires provoquées par certains gestes et postures de travail,
- tableau 97 : affectations chroniques du rachis lombaire dues aux vibrations
- tableau 98 : affections chroniques du rachis lombaire provoquées par la manipulation manuelle de charges lourdes.

Enfin, certaines pathologies ne faisant pas l'objet de tableaux de maladies professionnelles sont néanmoins rapportées aux conditions de travail. On peut ainsi retenir comme indicateur le nombre de cas d'atteinte à la santé mentale, attribués aux conditions de travail.

#### (c) – Indicateurs de situations dégradées et graves

Les indicateurs ci-dessous témoignent d'une situation de travail dégradée. Même s'ils n'ont pas toujours la gravité des précédents, ils doivent alerter les acteurs de la prévention pour éviter les passages à l'acte évoqués plus haut.

### 3.1. Signalement de harcèlement moral ou sexuel<sup>20</sup>

Il s'agit d'actes à prendre en compte en tant que tel. Il est fortement recommandé aux organismes de mener, en y associant les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail, une réflexion générale sur la prévention des RPS et plus particulièrement sur les conditions possibles d'émergence du phénomène HMT en leur sein.

### 3.2. Actes de violence signalés

Il s'agit d'agressions verbales (menaces, insultes...) ou d'actes de destruction ou de dégradation de matériel venant de collègues ou de responsables hiérarchiques.

Cet indicateur relève à la fois du fonctionnement de l'organisme et de la santé. A ce titre, il est également mentionné dans le chapitre précédent intitulé "indicateurs de fonctionnement de l'organisme".

Il peut également s'agir des mêmes actes décrits précédemment mais exercés contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'organisme. La portée des violences verbales ne doit pas être sous-estimée car une parole peut être aussi destructive qu'une atteinte physique. Comme pour les violences physiques, l'exposition à cette violence est différente selon les secteurs d'activité mais ne peut être banalisée.

Les indicateurs ci-dessous peuvent témoigner d'une situation de travail déjà dégradée qui nécessite souvent une prise en charge immédiate au niveau de l'organisme. Elle se fera en concertation avec les différents

<sup>19</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

<sup>20</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

acteurs concernés et devra être suivie impérativement par l'engagement d'une réflexion destinée à cerner les causes de ces situations.

### 3.3. **Violence physique d'origine externe**<sup>21</sup>

Il s'agit des mêmes actes décrits précédemment mais exercés sur une personne sur son lieu de travail par des individus extérieurs à l'organisme.

Les indicateurs sont identiques à ceux des actes de violence physique interne définis ci-dessus.

### 3.4. **Violence physique d'origine interne**<sup>22</sup>

Il s'agit d'actes violents entre personnels civils et militaires d'un même organisme : coups, blessures, décès résultant de bousculades, rixes, bagarres. Les indicateurs peuvent être :

- le nombre d'actes authentifiés (certificat médical initial, AT...)
- le nombre d'actes déclarés (rapport CHSCT/CCHPA, registre de l'infirmierie,...)

Comme pour les indicateurs précédents, l'existence d'un cas avéré de violence physique interne doit attirer l'attention.

### 3.5. **Harcèlement moral ou sexuel reconnu**

L'existence d'un cas de harcèlement (moral ou sexuel) avéré (au sens de la loi) est un indicateur d'une situation grave et doit être pris en compte en tant que tel. La survenue de tels événements dans un organisme, qu'ils soient attribuables à une déviance individuelle ou à un mode de management particulier, doit amener à s'interroger sur l'origine et les raisons des agissements inacceptables qui ont pu se produire.

### 3.6. **Tentatives de suicide ou suicides**

L'indicateur sera celui de l'existence de telles situations dans un passé plus ou moins récent. La survenue d'une tentative de suicide ou d'un suicide sur le lieu de travail est traumatisante pour l'entourage immédiat de l'agent mais aussi pour l'ensemble de l'organisme.

Un tel acte peut faire l'objet d'une demande d'aide de la part de l'organisme : réunion de débriefing collectif pour les personnels civils et militaires proches, prise en charge psychothérapeutique individuelle pour les personnes les plus en difficulté... Toutefois, à l'issue de la réponse d'urgence, la question du lien avec le travail devra être posée pour prévenir la survenue d'autres cas ou d'autres formes d'atteinte à la santé.

Le lien estimé par la famille ou les collègues d'un tel acte au travail doit alerter les acteurs de prévention de l'organisme comme étant le révélateur potentiel d'une situation à risque. Cependant attribuer une tentative de suicide ou un suicide au travail est une opération délicate et nécessite une expertise médicale ou psychologique.

#### **(d) – Indicateurs de stress chronique**

Cet indicateur est rarement disponible en tant que tels dans les services de santé et sécurité au travail.

Les problèmes de santé évoqués ci-après sont des symptômes classiquement décrits dans les états de stress chronique. Les symptômes de stress chronique les plus faciles à recueillir sont :

- d'origines physiques : maux de tête, troubles du sommeil, symptômes digestifs et malaises,
- d'origines émotionnels : crises de larmes ou de nerfs et sentiment de mal-être,
- d'origines comportementales : surconsommation de médicaments psychoactifs et conduites addictives.

Pris isolément, ces différents symptômes ne sont pas spécifiques d'un état de stress chronique mais peuvent avoir d'autres origines. Là encore c'est leur association et/ou leur aggravation de ces symptômes lorsqu'ils sont rattachés à une situation de travail qu'il conviendra d'analyser. Certains sont subjectifs, ils sont

---

<sup>21</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

<sup>22</sup> Indicateur commun au ministère de la défense

importants à "entendre", à recueillir car ce sont les premiers à apparaître dans une situation de travail en cours de dégradation.

#### **4.1. Symptômes physiques**

**Les migraines et les céphalées** : dans des situations de stress chronique au travail, les migraineux peuvent présenter plus fréquemment des crises.

Les maux de tête isolés (en dehors des états grippaux, de maladies cérébrales...) sont fréquents et peuvent aussi dépendre de nombreux facteurs. Leur attribution au travail est un signe à prendre en compte.

Les **troubles digestifs** : renvoient à des pathologies fonctionnelles telles que des coliques, des gastrites, des colopathies. Contenu de la fréquence des douleurs digestives en relation avec des phénomènes de stress il s'agit d'un indicateur à privilégier.

Les **troubles du sommeil** sont classés selon leur forme, leur durée ou leurs causes. Selon l'*American Academy of sleep Medicine*, la classification internationale des troubles du sommeil distingue :

- les dysosmies : altération de la qualité et/ou de la quantité de sommeil (difficulté d'endormissement, réveil matinal précoce, réveils fréquents, hypersomnie,...) ou altération du sommeil liée à une perturbation de l'horloge circadienne (due à un travail en horaires atypiques par exemple) ;
- les parasomnies : phénomènes anormaux paroxystiques (terreurs nocturnes, cauchemars...).

Les situations de violence augmentent l'anxiété et peuvent entraîner dans un premier temps des difficultés d'endormissement.

Les **malaises avec ou sans perte de connaissance** ont des origines variées (hypotension, hypoglycémie, épilepsie,...). Cependant, des situations de travail soudainement difficiles (hyper conflits, actes de violence physique ou morale,...) peuvent déclencher des malaises, de type vagal le plus souvent. Ces malaises ne passent pas inaperçus et sont le plus souvent transcrits au service médical et/ou déclarés en accidents du travail.

#### **4.2. Symptômes émotionnels et pathologiques**

**Les crises de nerfs ou les crises de larmes sur le lieu de travail** dénotent souvent un état de stress chronique qui altère le contrôle des émotions, rendant les personnes très réactives. Il s'agit d'un bon indicateur lorsqu'il est observé par le médecin de prévention pendant la consultation médicale.

Si l'état de stress chronique se prolonge dans le temps, **des problèmes de santé mentale** peuvent apparaître : **dépression et troubles anxieux**. Ces maladies s'accompagnent habituellement de sentiments de mal-être ou de souffrance morale qui peuvent être précurseurs des futurs états dépressifs et anxieux. A ce titre, ils doivent donc être pris en compte. Ce sont des indicateurs de choix

Toutefois ces sentiments peuvent résulter d'évènements liés à une vie personnelle particulièrement difficile (deuil, divorce, maladie d'un proche...).

#### **4.3. Recours à des substances psychoactives**

Un état de stress chronique peut entraîner la **consommation de médicaments psychoactifs** ou favoriser les conduites addictives vis à vis de l'alcool, du tabac, du café et des substances illicites.

"Un **médicament psychoactif** est un produit qui modifie le fonctionnement psychique en agissant sur les cellules du système nerveux central". En situation de stress chronique, le sujet va essayer de réduire la tension qu'il ressent en prenant des sédatifs et/ou des hypnotiques (somnifères) et/ou des anxiolytiques. Il peut également être traité par antidépresseurs pour des symptômes de dépression déjà présents. Mais pour relever les défis que lui impose sa vie professionnelle, il peut aussi recourir à des stimulants de type amphétamines.

La **conduite addictive** peut être définie comme "*la recherche d'un apport externe dont le sujet a besoin pour son équilibre et qu'il ne peut pas trouver au niveau de ses ressources internes*".

La surconsommation de produits peut être définie de deux façons différentes :

- conforme à une norme existante, comme par exemple celle de la consommation journalière d'alcool qui doit être inférieure ou égale à 2 verres pour les femmes ;

- même sans dépassement de norme, si elle est perçue par l'agent comme liée aux difficultés rencontrées dans le travail. Par exemple, une personne déclarant "*boire régulièrement 1 ou 2 verres d'alcool par jour mais exclusivement pendant les jours de travail pour déstresser*" entrerait dans la définition.

L'interprétation renvoie à des normes de santé publique.

### **(e) – Pathologies diagnostiquées et prises en charge**

Cet indicateur est en partie disponible dans les rapports annuels des services de médecine de prévention.

Quand l'état de stress chronique se pérennise, il menace l'intégrité physique et mentale de la personne. Les symptômes évoqués plus haut s'installent ou s'aggravent entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles. Les pathologies retenues ici sont des pathologies dont le lien avec des situations de travail stressantes fait l'objet de preuves scientifiques suffisantes en rapport avec l'identification d'un mécanisme physiopathologique : troubles métaboliques, pathologies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques (TMS) et problèmes de santé mentale.

Enfin, deux conséquences très spécifiques de situations particulières de travail pathogènes peuvent être prises en compte : l'épuisement professionnel (ou *burn-out*) et l'état de stress post traumatique (ESPT).

Pour les pathologies suivantes (5.1 à 5.5) ne seront retenus dans le calcul des indicateurs que les cas répondant à la fois aux 3 critères suivants simultanés :

- déclarés par l'agent au médecin de prévention ;
- avérés, c'est à dire diagnostiqués ;
- faisant l'objet d'un suivi et/ou d'une prise en charge thérapeutique : régime, traitement médicamenteux ou psychothérapeutique...

Les problèmes de santé énumérés ci-dessous peuvent être considérés isolément (pourcentage de personnels civils et militaires présentant de telles pathologies) ou, pour certains d'entre eux, faire l'objet d'un indicateur composite. Si, par exemple, les effectifs sont réduits ou si l'effectif des personnels civils et militaires est jeune, on peut considérer le pourcentage d'personnels civils et militaires présentant l'une des pathologies décrites ci-dessous.

Le taux de fréquence recommandé est la prévalence sur une année civile. Le recours à l'effectif brut (nombre d'personnels civils et militaires) semble parfois plus lisible, mais peut, dans certains cas, mener à des erreurs d'interprétation.

#### **5.1. Pathologies cardiovasculaires**

#### **5.2. Pathologies endocriniennes**

#### **5.3. Pathologies psychiatriques**

**5.4. Pathologies rhumatologiques** : il peut s'agir ici des cas de TMS décrits plus hauts mais :

- non déclarés comme maladie professionnelle, alors qu'ils pourraient l'être, car relevant des tableaux 57 et 98 ;
- ou hors tableaux.

#### **5.5. Pathologies dermatologiques**

Certaines dermatoses, comme le psoriasis ou l'eczéma, ont une origine multifactorielle. Certaines poussées évolutives peuvent être favorisées par des facteurs psychologiques, en particulier par un état de stress.

### **(f) – Service de médecine de prévention et centres médicaux des armées**

Ces indicateurs sont les plus accessibles car ils font généralement partie du rapport annuel de l'activité de chaque médecin :

#### **6.1. Des visites médicales en distinguant les visites :**

- de reprise,
- de pré-reprise,

- à la demande du personnel ou sur recommandation du médecin de prévention.

**6.2. Des inaptitudes partielles ou totales au poste de travail ou à l'emploi prononcées par les médecins en charge de la médecine de prévention.**

**6.3. Des demandes d'aménagement de poste**

**6.4. La durée moyenne des consultations (qui peut être allongée pour écouter les personnes en difficulté)**

**Tableau 2 : Les indicateurs liés à la santé et sécurité des personnels civils et militaires**

Indicateurs	Où trouver ces informations ?
<b>ACCIDENTS DU TRAVAIL</b>	
Nombre, fréquence et gravité des AT	Rapport annuel de prévention, service RH
Causes accidents du travail	Rapport annuel de prévention service RH
<b>MALADIES PROFESSIONNELLES</b>	
Nombre de MP déclarées ou reconnues notamment les TMS	Rapport annuel de prévention, rapport du médecin de prévention
<b>SITUATIONS DEGRADEES ET GRAVES</b>	
Signalement de harcèlement moral ou sexuel	Service RH
Actes de violence signalés	
Violences physiques d'origine externe	Rapport annuel de prévention, rapport annuel du médecin de prévention
Violences physiques d'origine interne	
Harcèlement moral ou sexuel reconnu	Service RH
Tentatives de suicide ou suicides	Rapport annuel de prévention, rapport du médecin de prévention
<b>STRESS CHRONIQUE</b>	
Symptômes physiques (migraines, troubles digestifs, troubles du sommeil, , malaises)	
Symptômes émotionnels (crise de nerfs ou de larmes, mal-être)	
Recours à des substances psycho actives (médicaments, addiction)	
<b>PATHOLOGIES DIAGNOSTIQUEES ET PRISES EN CHARGE</b>	
Pathologies cardiovasculaires	Auprès du médecin de prévention
Pathologies endocriniennes	Auprès du médecin de prévention
Pathologies psychiatriques	Auprès du médecin de prévention
Pathologies rhumatologiques	Auprès du médecin de prévention
Pathologies dermatologiques	Auprès du médecin de prévention
<b>ACTIVITES DU SERVICE DE MEDECINE DE PREVENTION</b>	
Visites médicales	Auprès du médecin de prévention
Inaptitudes totales ou partielles	Auprès du médecin de prévention
Demande d'aménagement de postes	Auprès du médecin de prévention
Durée moyenne des consultations	Auprès du médecin de prévention

## ANNEXE 7 : PRECAUTIONS D'EMPLOI DU QUESTIONNAIRE KARASEK

Un questionnaire doit à la fois permettre, d'une part, de rendre compte d'une situation ou de sa perception en fonction d'échelles de mesure validées scientifiquement et, d'autre part, de révéler les facteurs de risque propres à chaque service ou établissement.

### INTERET DE L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE :

- ⇒ Compte tenu de l'importance de la dimension subjective en matière de risques psychosociaux (RPS), **produire des données sur le point de vue des agents** et pas seulement des données objectives sur l'activité et son environnement.
- ⇒ **Manifester la prise en compte de la problématique RPS** : la présentation d'un diagnostic à travers des chiffres et des diagrammes est généralement perçue comme un gage de rigueur et d'objectivation. Dans les situations où l'existence même des RPS fait l'objet de controverse, le résultat statistique permet ainsi de trancher cette question.
- ⇒ **Faire participer tous les salariés**. En particulier, dans les contextes tendus, le fait de proposer un questionnaire à tous les agents les rassure sur la prise en compte du problème. Le fait de pouvoir donner son point de vue est en général très apprécié.
- ⇒ **Objectiver** : l'enquête par questionnaire est un des moyens mobilisables pour produire des données sur le travail. Elle permet de rendre compte de ce que les agents expriment et par conséquent de s'approcher du vécu, l'objectivation se faisant par la méthode statistique.
- ⇒ **Traiter rapidement les réponses** : un questionnaire composé essentiellement de questions fermées permet d'effectuer des traitements statistiques à un coût raisonnable et dans un temps assez court (lorsque les enquêtés répondent « en ligne », les premiers résultats d'une enquête par questionnaire peuvent être produits une quinzaine de jours après la clôture de l'enquête).
- ⇒ **Hiérarchiser les facteurs de RPS plus facilement** : par exemple, parmi les facteurs limitant la latitude décisionnelle, on pourra identifier ceux qui pèsent le plus : avoir peu de liberté pour organiser son travail, ne pas avoir la possibilité de développer ses compétences, effectuer des tâches trop répétitives, subir des changements trop fréquents, etc.

### LIMITES DE L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE :

- ⇒ **Le questionnaire ne convient pas aux structures ou populations trop petites** pour des questions de confidentialité et fiabilité statistique. En effet, avec des réponses trop peu nombreuses, l'anonymat des participants peut difficilement être garanti. En dessous de 50 répondants il est rare que des traitements statistiques pertinents soient possibles.
- ⇒ **Le niveau d'analyse reste très global** : les questions doivent être formulées de manière à pouvoir s'adresser à tous, quels que soient le métier, l'activité, le statut, l'environnement de travail, etc.
- ⇒ **Les mécanismes explicatifs ne sont pas mis en évidence** : les données quantitatives permettent d'établir des liens entre variables, mais non de rendre compte de processus ou de mécanismes. Une enquête par questionnaire ne permet pas toujours de couvrir l'ensemble des problématiques existantes en matière de risques psychosociaux.

#### KARASEK : Les avantages

- Validé et standardisé
- Très largement utilisé donc permet des comparaisons avec des banques de données notamment en France (enquête SUMER)
- Méthode d'évaluation assez simple d'utilisation et ne concernant que 2 ou 3 dimensions de l'environnement de travail pouvant être à l'origine du stress, de souffrance au travail
- Présentation graphique des résultats visuellement parlante
- Permet d'évaluer le résultat des actions réalisées

### KARASEK : Les inconvénients

- **Outil épidémiologique** : les agents ne sont concernés que sur une courte période, le temps du remplissage
- **Enquête** statistique l'analyse donne une image à un instant T de la situation, un instantané.
- **Ne peut être mis en œuvre sur de petites structures, le faible effectif limite l'analyse statistique des résultats**
- **Le traitement statistique** et la synthèse sont complexes à obtenir et doivent être réalisés par une personne compétente
- Traitement extrêmement chronophage
- **Explore le ressenti du travail et n'explore pas toutes les dimensions des situations de travail pouvant être à l'origine de la souffrance et n'identifie qu'une partie des facteurs de risque**
- **Niveau d'analyse reste très global. Approche parcellaire des RPS**
- Conduit à agir davantage sur la prévention tertiaire (celle qui participe du traitement d'un risque que l'on n'a pas su éviter) que sur la prévention primaire (qui consiste à éliminer le risque à la source)
- Objectif : disposer d'arguments pour mettre en évidence la présence d'un risque et non l'action immédiate
- Questionnaire élaboré dans un contexte d'industrialisation aux états unis, or, depuis, le monde du travail a évolué vers une tertiarisation où les contraintes psychosociales tendant à changer et de nouvelles à apparaître. De plus risque de biais culturel
- Les qualités psychométriques ne sont pas optimales (sa base théorique selon laquelle l'association entre une forte demande psychologique et une faible latitude décisionnelle n'est toujours pas confirmée).

#### **En résumé, le questionnaire Karasek est :**

- Un outil épidémiologique peu dédié à l'identification des causes des RPS qui doit être combiné avec d'autres questionnaires et dont la mise en œuvre nécessite le recours à des spécialistes pour l'analyse et l'interprétation des résultats.
- Un modèle un peu ancien et plutôt adapté à certains environnements de travail particulièrement, le secteur industriel.

## **ANNEXE 8 : REFERENTIELS POUR L'EVALUATION D'UNE SITUATION**

L'analyse d'une situation se fait au travers de l'observation d'une part, des éléments constitutifs d'une situation de HMT et d'autre part, des éléments contributifs à la dégradation d'une situation de travail tels qu'ils sont présentés dans le guide. L'étude des 14 référentiels permet d'avoir une vision aussi objective et exhaustive que possible. Ces référentiels, ne constituent pas des normes, ils permettent d'identifier les situations souvent confondues avec le HMT. Les éléments présentés ont simplement vocation à rappeler ou à expliciter ce qui caractérise le mieux le caractère observé pour ainsi être en mesure de l'apprécier au regard de la situation.

Ci-dessous, ensemble des facteurs contributifs à la dégradation d'une situation de travail.

### **REFERENTIEL n° 1**

**CONDITIONS MATERIELLES DU TRAVAIL** (*commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé*)

L'objectif de cette fiche est d'évaluer les contraintes de l'environnement professionnel afin de déterminer leurs incidences sur le ressenti du personnel.

Ainsi, les nuisances physiques (température, bruit, éclairage, atmosphère, espace...) mal maîtrisées incommode le personnel et sont susceptibles de participer à l'installation d'une mauvaise ambiance de travail.

Il est rappelé à ce propos qu'un certain nombre d'obligations sont à respecter par l'employeur en matière de règles d'hygiène et de sécurité :

- Température des locaux : les équipements et caractéristiques des locaux de travail et annexes (locaux sanitaires, de restauration, médicaux...) doivent permettre d'adapter la température à l'organisme humain pendant le temps de travail, compte tenu des méthodes de travail et des contraintes physiques supportées par les travailleurs. Se référer à la réglementation en vigueur.
- Insonorisation des locaux : les locaux où doivent être installés des machines ou appareils susceptibles d'exposer les travailleurs à un niveau d'exposition sonore quotidienne supérieure à 80 dB doivent être conçus, construits ou aménagés compte tenu de l'état des techniques, de façon à réduire la réverbération du bruit sur les parois de ces locaux lorsque celle-ci doit occasionner une augmentation notable du niveau d'exposition des travailleurs et à limiter la propagation du bruit vers les autres locaux occupés par les travailleurs. Se référer à la réglementation en vigueur.
- Eclairage des lieux de travail : assurer un éclairage minimal suffisant adapté au travail effectué ; la lumière naturelle doit pouvoir être utilisée de manière optimale, l'éclairage artificiel permettant d'assurer la continuité de l'éclairage souhaité. Sauf activités particulières, les locaux aveugles ou en sous-sol ne doivent pas être destinés à des postes de travail fixes. Se référer à la réglementation en vigueur.
- Aération des lieux de travail : les installations de ventilation doivent assurer le renouvellement de l'air en tous points des locaux. Se référer à la réglementation en vigueur.
- etc.....

La dangerosité ou la pénibilité de la tâche à accomplir nécessite une concentration permanente qui, à la longue, provoque fatigue voire angoisse les personnels civils et militaires.

Les moyens techniques (mobilier, outils, locaux...) inadaptés au travail effectué, ou tout simplement dégradés par l'usure normale et non entretenus, démotivent le personnel ou induisent la crainte de ne pas atteindre les objectifs ou de n'y répondre que partiellement.

## REFERENTIEL n° 2

### **CONDITIONS SOCIALES DU TRAVAIL** (*commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé*)

L'objectif de cette fiche est d'évaluer l'impact des contraintes professionnelles sur la vie sociale du personnel.

S'il est vrai que le travail a une incidence sur la vie quotidienne (garde des enfants par exemple), il peut aussi offrir, dans une certaine mesure, des avantages qui lui sont propres et qui représentent un confort appréciable pour les personnels civils et militaires.

La mise en place d'un certain nombre de dispositifs pratiques permet de tempérer les contraintes liées au travail : restauration sur place, proximité du logement, accès aux soins, accès aux conseils juridiques...

L'éloignement du domicile quant à lui peut être ressenti moins durement par le personnel grâce à un réseau de transports développé comme il en existe dans certaines régions, de même que des voies d'accès pratiques et des aires de stationnement facilitent l'arrivée sur le lieu de travail.

A tous ces aspects pratiques peuvent s'ajouter des aspects loisirs qui rendent la vie sur le lieu de travail agréable : clubs de sport, activités culturelles (musées, bibliothèque), information (revues internes, affichage, accès Intranet...)...

Par ailleurs, il est important d'avoir une vision plus large et à longue échéance de l'organisation. Les réorganisations, restructurations ou fermetures de service ont un impact sur le ressenti des personnels civils et militaires. Des horaires décalés (nuit, 3x8...) ont des répercussions importantes sur la vie familiale. L'incertitude de l'avenir, la perspective de perdre son emploi et d'être amené à changer de lieu de travail peut provoquer une certaine inquiétude.

## REFERENTIEL n° 3

### **RELATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL** (*commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé*)

L'objectif de cette fiche est de cerner la qualité des relations de travail entre collègues et avec la hiérarchie, à travers un certain nombre de "questionnements".

Les relations professionnelles s'établissent dans le sens horizontal (entre collègues) et vertical (subordonnés/hiérarchie) ascendant et descendant.

Entre collègues :

L'ambiance de travail d'un service peut être la cause ou la conséquence de la qualité de la relation qui s'établit entre collègues.

En effet, de mauvaises conditions de travail induisent une ambiance difficile et donc des relations de travail tendues entre les collègues ; cette observation s'orienterait vers un problème de stress. A l'inverse, un problème de conflit interpersonnel ou de harcèlement moral au travail induirait de mauvaises relations de travail entre collègues provoquant une ambiance tendue au sein du service.

Les échanges entre collègues sont-ils fréquents ? En quelles occasions ont-ils lieu (travail sur dossiers communs, activités extra professionnelles...) ? Quelle est la qualité de ces échanges (cordiaux, froids, conflictuels) ? Qui perçoit les tensions (l'ensemble des personnels civils et militaires, quelques personnes, une seule personne) ?

Entre la hiérarchie et les subordonnés :

La hiérarchie joue un rôle important dans l'instauration du climat de travail. Par exemple, sa facilité à déléguer est un signe de confiance accordée à ses subordonnés ; de même, sa capacité à écouter et à prendre en compte dans une certaine mesure les remarques des personnels civils et militaires du service permet d'instaurer un climat propice au dialogue.

La hiérarchie est-elle accessible ? Les réunions de service sont-elles fréquentes ? Les contacts hiérarchie/subordonnés sont-ils fréquents ? La hiérarchie implique-t-elle les subordonnés au fonctionnement du service ?

Par ailleurs, c'est à la hiérarchie que revient la responsabilité de la "culture" établie au sein de l'équipe. La culture correspond à l'ensemble des pratiques professionnelles, des valeurs (croyances, rites, symboles...), des mentalités, des comportements partagés par les membres d'une même structure. La culture est considérée comme un facteur de performance et de cohésion.

Une culture est-elle instaurée au sein de l'organisme ? De quel type de culture s'agit-il (culture du résultat, de compétition, d'émulation, d'épanouissement...) ?

Enfin, il est important de déterminer si l'éthique est présente dans l'établissement des relations professionnelles entre la hiérarchie et les subordonnés. Cette notion se rapproche de la déontologie (ensemble des règles professionnelles visant à respecter l'intérêt des personnes) implique le respect du salarié (vie privée, non-discrimination de sexe, race, ethnie, rapports hiérarchiques) et l'information des personnels civils et militaires sur les choix stratégiques dans un climat de confiance et de transparence.

#### REFERENTIEL n° 4

#### **ORGANISATION DU TRAVAIL (*commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé*)**

L'objectif de cette fiche est d'évaluer l'organisation du travail au sein du service afin de comprendre son incidence sur le ressenti des personnels civils et militaires.

L'organisation du travail peut être observée sous 2 angles :

- La répartition de la tâche,
- La circulation des informations.

#### **La répartition de la tâche :**

Comprendre l'organisation du service :

- Les personnels civils et militaires : travail en équipe, individuel,
- Le travail en équipe : nombre d'personnels civils et militaires, structure de la cellule de travail,
- La cadence de travail : soutenue ? Constante ? Occasionnelle ?
- Positionnement des protagonistes au sein du service : poste de subordonné, de décisionnaire,
- La structure hiérarchique : nombre de niveaux intermédiaires.

La clarté des attributions est nécessaire à la bonne marche d'un service. Cela évite de perdre du temps pour récupérer les informations ou les dossiers. Cela permet également d'éviter d'avancer au coup par coup et ainsi de gérer les actions entreprises. Tous ces éléments de prévision et de préparation laissent finalement peu de place à l'imprévu et donc au stress.

Les fiches de postes sont-elles toutes clairement établies? Révisées en temps utile? Connues de tous?

Qui décide de la répartition de la tâche? Comment le travail est-il réparti? Une décision unilatérale systématique de la hiérarchie peut être perçue par les subordonnés comme un manque de confiance de la part des responsables avec le risque de ne pas tenir les délais ou les objectifs alors qu'une prise de décision en concertation avec les personnels civils et militaires permet de tenir compte des impératifs professionnels de l'ensemble des collaborateurs.

La définition des objectifs tient une place importante dans la motivation du personnel : les objectifs sont-ils clairement définis? Compris par tous? Réalisables?

Existe-t-il une procédure de suivi du travail demandé? Si oui, quelle fréquence? Dans quelle(s) condition(s) (en réunion, entretiens individuels, formel, informel...)? L'absence de suivi des actions menées ne donne pas l'occasion de faire le point régulièrement faisant planer un grand flou sur les orientations du service. Outre la démotivation, il est à craindre que dans une telle situation le personnel se sente perdu, négligé.

Par ailleurs, la définition précise des postes permet d'assurer une adéquation entre les fonctions et les compétences des personnels civils et militaires, soit lors du recrutement, soit par la formation professionnelle.

Les personnels civils et militaires en poste ont-ils toutes les compétences requises? Les personnels civils et militaires sont-ils capables d'assumer l'autonomie complète ou partielle du poste?

Dispose-t-on d'un ensemble de règles qui permet à un agent, sans que ceci lui porte préjudice, d'attirer l'attention de sa hiérarchie sur les dysfonctionnements provenant de l'organisation du travail?

### **La circulation de l'information :**

La communication tient une place importante dans le bon fonctionnement d'un service. En effet, l'information doit pouvoir circuler à bon escient et parvenir sous une forme fiable aux personnes concernées par celle-ci.

L'information se caractérise par son contenu et son contenant.

Qu'elle soit écrite ou orale, il est important de définir la qualité de la communication.

Parfois, les malentendus entre différents intervenants tiennent à peu de choses : une différence de langage, de vocabulaire... ainsi, une communication peut paraître incorrecte, déplaisante au récepteur d'un message alors que rien dans la formulation ne choque l'émetteur. Il est intéressant de déterminer sur quel registre se situe le niveau général de communication (langage correct, populaire, argotique...)

De même, la qualité de l'information se définit par rapport à sa pertinence : est-elle contradictoire? Est-elle véridique? Est-elle dispensée en temps utiles?

Enfin, la quantité d'information peut avoir une incidence sur sa justesse : la communication est-elle suffisante? En surnombre? Absente?

Le vecteur de communication tient une place importante dans la perception du message. Quels sont les supports habituellement utilisés (téléphones, courriel, correspondance...)? Sont-ils utilisés à bon escient? Sont-ils tous correctement manipulés? (par exemple, certains outils de communication, comme le courriel, peuvent devenir source de quiproquos).

### **REFERENTIEL n° 5**

#### **ACTIVITE PROFESSIONNELLE (*propre aux personnels civils et militaires concernés*)**

L'objectif de cette fiche est de déterminer si l'activité peut être considérée comme contributive à la situation évaluée.

Il apparaît donc nécessaire d'évaluer l'activité exercée en terme de définition de poste, de charge de travail, d'autonomie de l'agent ...

Un poste mal défini peut être la cause de situations difficiles à gérer pour les personnels civils et militaires : qui fait quoi ? Qui détient l'information ? Qui a la responsabilité de ?... Si ces questions reviennent systématiquement au cœur des conversations à chacun des dossiers traités cela indique que la tâche est mal organisée ce qui apporte de l'incertitude au personnel.

Il est important également de connaître la charge de travail incombant à un poste donné. L'évaluation de cette charge peut permettre de comprendre en quoi le poste est potentiellement générateur de stress : la charge de travail est-elle constante? Irrégulière? Imprévisible? Lourde ?

La charge mentale est également un facteur important de tension : ce travail demande-t-il, de la part de l'agent, beaucoup de réactivité? Beaucoup de concentration? D'autonomie? Est-il capable d'assumer cette autonomie?

Ces informations, spécifiques à la définition du poste, donnent un aperçu sur le risque stress qu'il représente.

Par ailleurs, il est aussi essentiel d'envisager le poste à travers l'agent qui l'occupe. Un agent qui ne possède pas le savoir, le savoir-faire et le savoir-être que réclament les exigences d'un poste peut se retrouver en difficulté pour gérer les situations qui se présentent à lui : les compétences de l'agent sont-elles suffisantes pour exercer l'activité? Les qualités de l'agent sont-elles en adéquation avec les exigences du poste (rapidité, ponctualité, exactitude...)?

### [REFERENTIEL n° 6](#)

#### **INTÉGRATION PROFESSIONNELLE (*propre aux personnels civils et militaires concernés*)**

Afin de bien comprendre si certains aspects de la situation professionnelle des personnels civils et militaires peuvent contribuer au développement de la situation étudiée, il est nécessaire de recueillir un certain nombre d'informations susceptibles d'être contenues notamment dans le dossier administratif.

Plusieurs études sociologiques du phénomène ont démontré qu'une victime de HMT, avant d'être mise en cause, est une personne dont les compétences professionnelles sont reconnues par tous depuis des années. Il est donc intéressant de voir si son parcours professionnel n'est pas marqué par une "rupture" signe d'un changement brutal dont les causes sont à rechercher.

Le gestionnaire de ressources humaines de par ses fonctions peut rassembler de nombreux éléments permettant l'évaluation de l'intégration professionnelle de l'agent.

Le recueil de données sur l'intégration des personnels civils et militaires peut se faire par la consultation de leur dossier administratif et peut être complété par un entretien individuel.

Par ailleurs, les attributions d'un gestionnaire des ressources humaines lui donnent la possibilité d'obtenir des pièces administratives détenues par les services où les personnels civils et militaires exerçaient précédemment.

Les éléments permettant d'évaluer l'évolution de la carrière de l'agent sont (liste non exhaustive) :

- L'ancienneté,
- L'expérience professionnelle de l'agent (dans le secteur privé, au sein d'autres ministères...) : un jeune agent inexpérimenté qui, par son statut, se retrouve à diriger une équipe d'personnels civils et militaires expérimentés peut être mal accepté,

- La formation initiale (cette information est portée sur la feuille de notation),
  - Les formations professionnelles suivies (nombre, qualité, objectifs...)
  - l'ensemble formation initiale et continue permet de savoir si les compétences de l'agent sont en adéquation avec les exigences du poste
  - il est prévu dans le cadre du suivi formation des personnels civils et militaires que chaque agent dispose d'un dossier formation mis à jour et géré par la cellule formation,
- 
- Les postes occupés (profil, fiches de poste...),
  - La notation, l'appréciation,
  - Les promotions ou les sanctions disciplinaires,
  - Les mutations (fréquence, motifs...),
  - Le dossier médico-administratif (inaptitudes prononcées par le médecin de prévention, les déclarations d'accidents du travail et des maladies professionnelles ...) : par méconnaissance du contenu des fiches médicales d'aptitude, un responsable de service peut ne pas être averti d'une inaptitude ou d'une restriction d'aptitude. Il peut alors être amené à affecter l'agent concerné à un poste inadapté ce qui peut conduire à des situations conflictuelles. Les fiches médicales d'aptitude rédigées par le médecin de prévention sont à joindre systématiquement au dossier administratif de l'agent.

Des données telles que l'âge ou la situation familiale peuvent être utiles afin de déterminer si une information sur la vie de l'agent le distingue du reste de ses collègues.

Toutes les informations collectées permettent d'évaluer :

- L'adéquation entre l'aptitude physique de l'agent et les exigences du poste (sous réserve de présence de la fiche d'inaptitude médicale),
- L'évolution de la notation et de l'appréciation de l'agent au cours des années passées (si nécessaire, une enquête peut être menée auprès des services antérieurs).

L'adéquation entre les compétences de l'agent et le poste occupé peut être, quant à elle, déterminée en partie grâce à un entretien avec l'agent.

### [REFERENTIEL n° 7](#)

#### **LA SITUATION SOCIALE DES PERSONNELS CIVILS ET MILITAIRES (*propre aux personnels civils et militaires concernés*)**

La description ci-dessous des conséquences d'un HMT ne doit pas faire oublier que les situations étudiées ne relèvent pas toutes d'une situation de ce type. Ainsi, il peut être utile de prendre en compte la sphère privée des personnels civils et militaires concernés.

A l'inverse, l'on sait que le HMT a des répercussions familiales et sociales sur la vie du harcelé.

L'incapacité de la victime d'un HMT à comprendre ce qui lui arrive l'empêche de s'exprimer sur ce qu'elle ressent et donc d'expliquer à son entourage sa situation professionnelle.

Les changements d'humeur de la victime supposée, dus au stress subit sur le lieu de travail, ne sont pas compris par l'entourage familial, voire par le médecin qui le rencontre à cette étape du harcèlement.

Ainsi, non seulement les proches ne soutiennent pas la victime mais peuvent, en plus, par réaction lui reprocher son changement d'attitude. La victime se retrouve rejetée par sa propre famille et ses amis.

L'isolement de la victime supposée est alors complet. Des divorces peuvent être rencontrés dans des cas de harcèlement moral au travail.

Les sources d'information sont l'agent lui-même mais également son entourage personnel et professionnel (ex : savoir si les collègues ont observé une attitude de renfermement inhabituel).

L'évaluation de la situation sociale de la victime supposée est réalisée par les assistant(e)s social(e)s dans le respect du secret professionnel. A ce titre, il est prévu que le référentiel n° 14 puisse ne pas être apprécié par manque d'information. Néanmoins, l'assistant(e) social(e) peut conseiller le chef d'organisme sur les mesures correctives à prendre ou sur le type de poste qui conviendrait le mieux à l'agent.

Ci-dessous, un descriptif d'éléments constitutifs d'une situation de HMT.

### REFERENTIEL n° 8

#### **LES AGISSEMENTS HOSTILES (Selon Leymann)**

*Aucun agent public ne doit subir les **agissements** ... de harcèlement moral...*

Cette fiche présente de manière non exhaustive les agissements caractéristiques d'un HMT. La liste présentée ci-dessous doit être complétée par l'ensemble des faits s'apparentant à ceux énoncés. De même, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution des moyens de communication (tel que le courriel) et des techniques de management qui peuvent être détournées de leur utilisation normale à des fins répréhensibles.

Le travail du professeur Leymann porte sur une approche globale du monde du travail ; les dérives comportementales dénoncées se rencontrent dans tous les secteurs professionnels aussi bien dans le domaine privé que public. Toutefois, même au sein de la fonction publique, les règles de fonctionnement qui la régissent peuvent être détournées notamment dans le cadre des relations de subordination pourtant bien définies et très hiérarchisées.

Liste non exhaustive d'agissements hostiles constitutifs du HMT.

#### **1) Empêcher la victime de s'exprimer**

Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer.

La victime est constamment interrompue.

Les collègues l'empêchent de s'exprimer.

Les collègues hurlent, l'invectivent.

Critiquer le travail de la victime.

Critiquer sa vie privée.

Terroriser la victime par des appels téléphoniques.

La menacer verbalement.

La menacer par écrit.

Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet,...).

Ignorer sa présence (par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.).

La cible n'obtient aucune explication de la part du harceleur sur son attitude méprisante.

#### **2) Isoler la victime**

Ne plus lui parler.

Ne plus se laisser adresser la parole par elle.

Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.

Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.

Nier sa présence physique.

### **3) Déconsidérer la victime auprès de ses collègues**

Médire d'elle ou la calomnier.

Lancer des rumeurs à son sujet.

Se gausser d'elle, la ridiculiser.

Prétendre qu'elle est une maladie mentale.

Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.

Railler une infirmité.

Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.

Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.

Se gausser de sa vie privée.

Se moquer de ses origines.

La contraindre à un travail humiliant.

Noter son travail inéquitablement et dans des termes malveillants.

Mettre en question, contester ses décisions.

L'injurier dans les termes obscènes et dégradants.

La tourmenter sexuellement par des gestes et des propos.

### **4) Discréditer la victime dans son travail**

Ne plus lui confier de tâche.

Porter contre elle des critiques vagues, comme des problèmes de "comportement" ou un "engagement insuffisant", sans en apporter de preuves.

La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.

La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.

Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.

Refuser de reconnaître qu'elle a mené sa tâche à bien en lui donnant une "mission sans fin".

La charger de tâches très inférieures à ses compétences.

Lui faire exécuter des travaux humiliants.

Lui confier des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

### **5) Compromettre la santé de la victime**

La contraindre à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé.

La menacer de violences physiques.

L'agresser physiquement, mais sans gravité, "à titre d'avertissement".

L'agresser physiquement, sans retenue.

Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.

Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.

L'agresser sexuellement.

## **REFERENTIEL n° 9**

### **LE CARACTERE REPETITIF DES AGISSEMENTS**

*(Aucun agent public ne doit subir les agissements **répétés** de harcèlement moral...)*

Le harcèlement moral repose sur l'aspect répétitif des agissements répréhensibles. En effet, pris isolément les actes hostiles peuvent sembler anodins mais leur répétition régulière nuit à la personne qui les subit et peut induire chez elle un sentiment de mal-être associé à des troubles physiques ou psychologiques....

1) Préciser l'ancienneté des faits : le HMT est un phénomène qui se développe dans le temps ; il est donc essentiel d'établir les agissements qui le caractérisent sur une période de plusieurs semaines voire de plusieurs mois...

2) Préciser la fréquence des agissements : seule la répétition d'un agissement est caractéristique du HMT ; par exemple une insulte proférée ne devient constitutive d'un HMT que si et seulement si elle est répétée à intervalle régulier.

3) Préciser les agissements : le HMT repose sur des agissements multiples et différents selon la "liste de Leymann" (un seul agissement ne suffit pas à qualifier la situation en HMT).

La constitution d'un dossier de preuves peut permettre à la victime supposée de préciser de manière objective et concrète les agissements qu'elle dénonce et qui caractérisent à ses yeux un HMT.

Les pièces du dossier doivent lui permettre de justifier ses propos.

### REFERENTIEL n° 10

#### **DEGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

*(Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont **pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail...**)*

Le Conseil Economique et Social dans son avis de 2001 sur "le harcèlement moral au travail", a précisé que la dégradation des conditions de travail revêt une dimension humaine, relationnelle et matérielle.

La dimension humaine concerne le respect de la personne, la dimension relationnelle correspond à la reconnaissance de la place de l'agent au sein de son environnement professionnel alors que la dimension matérielle touche le côté matériel des conditions de travail traduisant le plus souvent la reconnaissance de la place de l'agent au sein du service.

Il est important de ne pas confondre une réelle dégradation des conditions de travail avec un changement lié à un changement de fonction.

Par ailleurs, l'étude des conditions de travail doit porter sur la différence de traitement d'un agent vis à vis du reste du personnel ou de sa situation personnelle. En effet, le harcèlement moral est exercé sur une seule personne choisie par le harceleur ; ainsi, le fait de subir seul une dégradation peut être considéré comme un signe de harcèlement.

Liste descriptive non exhaustive des actes considérés comme des signes de dégradation des conditions de travail

- "Mise au placard" de l'agent par rapport au reste du service (éloignement spatial de l'agent dans un bureau installé dans un autre bâtiment, au milieu d'un autre service ou à un autre étage...),
- Attribution d'outils de travail inadaptés à la tâche demandée,
- Limitation voire suppression des moyens de communication (accès internet, adresse mèl, téléphone...),
- Limitation voire suppression d'un véhicule de fonction,
- Limitation voire suppression d'abonnements à des publications professionnelles, de participation à des séminaires ou des salons professionnels...
- Changement intempestif de bureau pour un local dégradé, voire insalubre, sans que ce déménagement soit motivé par une réorganisation complète du service ou une restructuration de l'établissement,
- Attribution de mobilier ou d'outils de travail dégradés ou en quantité limitée...
- Attribution de tâches sans lien avec les compétences de l'agent,
- Définition d'objectifs irréalisables (par manque de moyens techniques ou de compétences),
- Surcharge de travail,
- Absence de travail,

- Attribution de tâches supplémentaires sans concertation préalable entre l'agent et l'employeur... Cette liste peut être complétée par tous les actes apparentés à ceux signalés ci-dessus.

## REFERENTIEL n° 11

### **ATTEINTE AUX DROITS**

*(Aucun agent public 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...)*

“**L’atteinte aux droits**”, citée dans la définition du harcèlement moral au travail, fait référence au droit du travail ; pour les personnels civils et militaires publics de l’Etat il s’agit de prendre pour référence des dispositions de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, portant droits et obligations des fonctionnaires et, le cas échéant, celles de même nature pour les personnels civils et militaires non titulaires et les ouvriers de l’Etat.

Ce statut définit clairement aussi bien les droits que les obligations des personnels civils et militaires publics. Toutefois, des dérives comportementales peuvent amener un harceleur à détourner les règles normales de fonctionnement (les règles disciplinaires, le pouvoir de direction ou d’organisation...).

**Selon la loi n° 83-634 modifiée les droits des fonctionnaires sont les suivants :**

#### **Article 10**

Les fonctionnaires exercent le droit de grève dans le cadre des lois qui le réglementent.

#### **Article 18**

Modifié par [LOI n°2009-972 du 3 août 2009 - art. 29](#)

Le dossier du fonctionnaire doit comporter toutes les pièces intéressant la situation administrative de l'intéressé, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

Il ne peut être fait état dans le dossier d'un fonctionnaire, de même que dans tout document administratif, des opinions ou des activités politiques, syndicales, religieuses ou philosophiques de l'intéressé.

Tout fonctionnaire a accès à son dossier individuel dans les conditions définies par la loi.

Dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat pris après avis de la Commission nationale de l'informatique et des libertés, le dossier du fonctionnaire peut être géré sur support électronique s'il présente les garanties prévues par les alinéas précédents.

#### **Article 19**

Modifié par [Loi n°87-529 du 13 juillet 1987 - art. 4 JORF 16 JUILLET 1987](#)

Le pouvoir disciplinaire appartient à l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Le fonctionnaire à l'encontre duquel une procédure disciplinaire est engagée a droit à la communication de l'intégralité de son dossier individuel et de tous les documents annexes et à l'assistance de défenseurs de son choix. L'administration doit informer le fonctionnaire de son droit à communication du dossier. Aucune sanction disciplinaire autre que celles classées dans le premier groupe par les dispositions statutaires relatives aux fonctions publiques de l'Etat, territoriale et hospitalière ne peut être prononcée sans consultation préalable d'un organisme siégeant en conseil de discipline dans lequel le personnel est représenté.

L'avis de cet organisme de même que la décision prononçant une sanction disciplinaire doivent être motivés.

#### **Article 20**

Modifié par [LOI n°2010-751 du 5 juillet 2010 - art. 38](#)

Les fonctionnaires ont droit, après service fait, à une rémunération comprenant le traitement, l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement ainsi que les indemnités instituées par

un texte législatif ou réglementaire. Les indemnités peuvent tenir compte des fonctions et des résultats professionnels des personnels civils et militaires ainsi que de la performance collective des services. S'y ajoutent les prestations familiales obligatoires.

Le montant du traitement est fixé en fonction du grade de l'agent et de l'échelon auquel il est parvenu, ou de l'emploi auquel il a été nommé.

Les fonctionnaires sont affiliés à des régimes spéciaux de retraite et de sécurité sociale.

Le droit au supplément familial de traitement est ouvert en fonction du nombre d'enfants à charge au sens du titre Ier du livre V du code de la sécurité sociale, à raison d'un seul droit par enfant. En cas de pluralité de fonctionnaires assumant la charge du ou des mêmes enfants, le fonctionnaire du chef duquel il est alloué est désigné d'un commun accord entre les intéressés. Le supplément familial de traitement n'est pas cumulable avec un avantage de même nature accordé pour un même enfant par un employeur mentionné aux 1°, 2° et 3° de l'article L. 86-1 du code des pensions civiles et militaires de retraite ainsi que par un établissement public à caractère industriel et commercial, une entreprise publique ou un organisme dont le budget de fonctionnement est alimenté en permanence et pour plus de 50 % de son montant soit par des taxes parafiscales, soit par des cotisations rendues obligatoires en vertu d'un texte légal ou réglementaire, soit par des subventions allouées par un des employeurs, établissements, entreprises ou organismes précités.

NOTA :

Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 art 45 IV : Les modifications induites par la présente loi entrent en vigueur à la publication du décret mentionné au I de l'article 25 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, dans sa rédaction issue de la présente loi, et au plus tard le 1er juillet 2007.

#### **Article 21**

Modifié par [Loi n°2007-148 du 2 février 2007 - art. 1 JORF 6 février 2007 en vigueur au plus tard le 1er juillet 2007](#)

Les fonctionnaires ont droit à :

- des congés annuels ;
- des congés de maladie ;
- des congés de maternité et des congés liés aux charges parentales ;
- des congés de formation professionnelle ;
- des congés pour validation des acquis de l'expérience ;
- des congés pour bilan de compétences ;
- des congés pour formation syndicale.

NOTA :

Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 art 45 I : Les modifications induites par la présente loi entrent en vigueur à la publication du décret d'application mentionné au dernier alinéa de l'article 22 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, dans sa rédaction issue de la présente loi, et au plus tard le 1er juillet 2007.

#### **Article 22**

Modifié par [Loi n°2007-148 du 2 février 2007 - art. 4 JORF 6 février 2007 en vigueur au plus tard le 1er juillet 2007](#)

Le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie est reconnu aux fonctionnaires.

Ceux-ci peuvent être tenus de suivre des actions de formation professionnelle dans les conditions fixées par les statuts particuliers.

Sans préjudice des actions de formation professionnelle prévues par les statuts particuliers, tout agent bénéficie chaque année, en fonction de son temps de travail, d'un droit individuel à la formation qu'il peut invoquer auprès de toute administration à laquelle il se trouve affecté parmi celles mentionnées à l'article 2. Ce droit est mis en œuvre à l'initiative de l'agent en accord avec son administration. Celle-ci prend en charge les frais de formation.

Les actions de formation suivies au titre du droit individuel à la formation peuvent avoir lieu, en tout ou partie, en dehors du temps de travail. Dans ce cas, les personnels civils et militaires bénéficiaires perçoivent une allocation de formation.

Les fonctionnaires peuvent également bénéficier de périodes de professionnalisation comportant des actions de formation en alternance et leur permettant soit d'exercer de nouvelles fonctions au sein d'un même corps ou cadre d'emplois, soit d'accéder à un autre corps ou cadre d'emplois.

Un décret en Conseil d'Etat détermine les conditions et modalités d'utilisation et de financement du droit individuel à la formation, le montant et les conditions d'attribution de l'allocation de formation dont peuvent bénéficier les personnels civils et militaires en vertu du quatrième alinéa ainsi que les conditions dans lesquelles un fonctionnaire peut accéder à un autre corps ou cadre d'emplois à l'issue d'une période de professionnalisation.

NOTA :

Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 art 45 I : Les modifications induites par la présente loi entrent en vigueur à la publication du décret d'application mentionné au dernier alinéa de l'article 22 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, dans sa rédaction issue de la présente loi, et au plus tard le 1er juillet 2007.

### **Article 23**

Des conditions d'hygiène et de sécurité de nature à préserver leur santé et leur intégrité physique sont assurées aux fonctionnaires durant leur travail.

## **REFERENTIEL n° 12**

### **ATTEINTE A LA DIGNITE**

*(Aucun agent public 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 sa dignité...**)*

La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée précise notamment au chapitre II les garanties des personnels civils et militaires de la fonction publique. Le cas échéant, pour les personnels civils et militaires non titulaires et les ouvriers de l'Etat, il est possible de prendre pour référence les dispositions statutaires propres de même nature.

Selon les dispositions de la loi précitée, la garantie de la protection de la dignité des fonctionnaires apparaît ainsi :

Les atteintes à la dignité peuvent prendre la forme d'agissements tels que :

- Tenir des propos offensants (insultes, propos diffamatoires),
- Proférer des menaces,
- Avoir une attitude humiliante (moqueries, gestes déplacés ou obscènes, dévalorisation publique du travail fait..),
- répandre des rumeurs malveillantes (calomnies),
- Porter atteinte, pour les fonctionnaires, aux garanties liées à leur statut.

D'une manière générale l'atteinte à la dignité concerne :

- L'atteinte au respect de la vie privée et familiale,
- L'atteinte à la protection d'informations à caractère personnel,
- L'atteinte au droit à la liberté de penser et de religion,
- La discrimination en raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, d'un handicap, de caractéristiques génétiques, de mœurs, d'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, d'une activité syndicale, de l'appartenance ou de la non-appartenance, avérée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée,
- Au titre des actes discriminatoires précités, le refus d'une promotion ou du bénéfice d'un droit accordé par la loi,

- Atteintes aux conditions de travail qui doivent garantir le respect de la santé et de la sécurité des employés.

Plus particulièrement il convient de se reporter aux articles suivants :

### **Article 6**

Modifié par [LOI n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 4](#)

La liberté d'opinion est garantie aux fonctionnaires.

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation ou identité sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race.

Toutefois des distinctions peuvent être faites afin de tenir compte d'éventuelles inaptitudes physiques à exercer certaines fonctions.

De même, des conditions d'âge peuvent être fixées, d'une part, pour le recrutement des fonctionnaires dans les corps, cadres d'emplois ou emplois conduisant à des emplois classés dans la catégorie active au sens de l'[article L. 24 du code des pensions civiles et militaires de retraite](#), d'autre part, pour la carrière des fonctionnaires lorsqu'elles résultent des exigences professionnelles, justifiées par l'expérience ou l'ancienneté, requises par les missions qu'ils sont destinés à assurer dans leur corps, cadre d'emplois ou emploi.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, 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 a subi ou refusé de subir des agissements contraires aux principes énoncés au deuxième alinéa du présent article ;
- 2° Le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire respecter ces principes ;
- 3° Ou bien le fait qu'il a témoigné d'agissements contraires à ces principes ou qu'il les a relatés.

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

Les dispositions du présent article sont applicables aux personnels civils et militaires non titulaires de droit public.

### **Article 6 bis**

Modifié par [LOI n°2012-347 du 12 mars 2012 - art. 50](#)

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe.

Toutefois, des recrutements distincts pour les femmes ou les hommes peuvent, exceptionnellement, être prévus lorsque l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions.

De même, des distinctions peuvent être faites entre les femmes et les hommes en vue de la désignation, par l'administration, des membres des jurys et des comités de sélection constitués pour le recrutement et l'avancement des fonctionnaires et de ses représentants au sein des organismes consultés sur les décisions individuelles relatives à la carrière des fonctionnaires et sur les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services, afin de concourir à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans ces organes.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, 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 a subi ou refusé de subir des agissements contraires aux principes énoncés au premier alinéa ;

2° Le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire respecter ces principes ;

3° Ou bien le fait qu'il a témoigné d'agissements contraires à ces principes ou qu'il les a relatés.

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

Les dispositions du présent article sont applicables aux personnels civils et militaires non titulaires de droit public.

Le Gouvernement présente devant le Conseil commun de la fonction publique un rapport sur les mesures mises en œuvre pour assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce rapport annuel, dont les modalités de mise en œuvre sont définies par décret, comprend notamment des données relatives au recrutement, à la féminisation des jurys, à la formation, au temps de travail, à la promotion professionnelle, aux conditions de travail, à la rémunération et à l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle. Ce rapport est remis au Parlement.

#### **Article 6 ter A**

Créé par [LOI n°2013-1117 du 6 décembre 2013 - art. 35](#)

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire pour avoir relaté ou témoigné, de bonne foi, de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime dont il aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit.

En cas de litige relatif à l'application des deux premiers alinéas, dès lors que la personne présente des éléments de fait qui permettent de présumer qu'elle a relaté ou témoigné de bonne foi de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime, il incombe à la partie défenderesse, au vu des éléments, de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à la déclaration ou au témoignage de l'intéressé. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

Le présent article est applicable aux personnels civils et militaires non titulaires de droit public.

#### **Article 6 ter**

Modifié par [LOI n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 8](#)

Aucun fonctionnaire ne doit subir les faits :

a) Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés 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 ;

b) Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée 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.

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

1° Parce qu'il a subi ou refusé de subir les faits de harcèlement sexuel mentionnés aux trois premiers alinéas, y compris, dans le cas mentionné au a, si les propos ou comportements n'ont pas été répétés ;

2° Parce qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces faits ;

3° Ou bien parce qu'il a témoigné de tels faits ou qu'il les a relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou enjoint de procéder aux faits de harcèlement sexuel mentionnés aux trois premiers alinéas.

Les dispositions du présent article sont applicables aux personnels civils et militaires non titulaires de droit public.

#### **Article 6 quinquès**

Modifié par [Loi n°2005-843 du 26 juillet 2005 - art. 6](#)

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 formation, 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.

Les dispositions du présent article sont applicables aux personnels civils et militaires non titulaires de droit public.

### [REFERENTIEL n° 13](#)

## **ALTERATION DE LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE**

*(Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible...**d'altérer sa santé physique ou mentale...**)*

Les définitions légale (loi 83-634 modifiée) et pénale (article 222-3-2) ne visent pas uniquement des effets constatés d'un harcèlement moral au travail, mais il convient aussi d'envisager les effets susceptibles de survenir.

*Pour mémoire : l'Article 222-33-2*

*Modifié par [LOI n°2014-873 du 4 août 2014 - art. 40](#)*

*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.*

### **Le tableau clinique des effets physiques et mentaux**

D'une manière générale, des situations de stress qui perdurent sur plusieurs mois entraînent des altérations progressives de la santé parfois irréversibles ; la victime d'un harcèlement passe par les stades d'alerte, de résistance à la situation, de culpabilité, d'incompréhension puis d'épuisement. Aujourd'hui, les effets du stress sont bien connus et identifiés par le corps médical. Le stress induit des problèmes métaboliques (prise ou perte de poids, diabète...), cardiovasculaires, musculo-squelettiques, de moindre résistance aux infections...

Ainsi, les effets d'un HMT se font ressentir à plusieurs niveaux :

- Au niveau physique : la personne ressent différents types de douleurs (maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, au ventre...) ; elle peut également souffrir de troubles du sommeil, du comportement alimentaire (perte d'appétit, anorexie, boulimie...) et de la digestion, de fatigue (l'organisme se fatigue à lutter contre une situation de stress prolongé). Certains problèmes de peau (eczéma, acné...) peuvent apparaître en cas de fort stress. Des sensations d'essoufflement ou d'oppression, des sueurs inhabituelles, des troubles de tachycardie, des tremblements peuvent survenir. Les femmes peuvent également souffrir de troubles gynécologiques.

- Au niveau émotionnel : la victime d'un HMT devient très sensible (crises de larmes ou de nerfs) ; elle souffre d'angoisse, de mal-être, de tristesse. Elle fait preuve d'une nervosité accrue (irritabilité) et peut parfois réagir de manière agressive. De fortes manifestations dépressives sont à craindre pouvant aller jusqu'au suicide.

- Au niveau intellectuel : le stress provoque des troubles de la concentration provoquant des erreurs ou des oublis, des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions. Il est important de signaler que les symptômes présentés ci-dessus peuvent survenir après l'arrêt du harcèlement.

Le recours excessif ou inhabituel à des produits calmants ou excitants (tabac, café, alcool, somnifères, anxiolytiques, drogues...) peut servir d'indicateur sur l'état psychologique d'une personne.

### **L'évolution du tableau clinique**

En raison du secret professionnel, l'information portant sur l'évolution des effets sur la santé ne peut être délivrée qu'à l'agent concerné. Toutefois le médecin de prévention peut alerter le chef d'organisme si cette évolution expose l'agent à des conséquences particulièrement graves et imminentes.

### **Le médecin de prévention**

Il se prononce sur l'aptitude ou l'inaptitude de l'agent à exercer les activités professionnelles qui lui sont confiées de telle sorte que celles-ci ne soient pas une source d'altération de sa santé physique et mentale.

La formulation des avis du médecin de prévention sur la situation étudiée doit respecter les dispositions relatives au secret professionnel. De ce point de vue, le référentiel n° 6 peut ne pas être apprécié faute d'informations. En revanche, le médecin de prévention peut conseiller le chef d'organisme sur les mesures correctives à prendre ou sur le type de poste qui pourrait se révéler le mieux adapté à la situation de l'agent.

### **Le médecin traitant**

Un agent dispose toujours de la faculté de consulter un médecin traitant et de lui demander la production d'un certificat médical de constatation des symptômes observés au moment de la (des) consultation(s).

La communication du contenu de ces certificats ne doit être réalisée qu'avec la plus grande prudence.

Dans le cas de leur communication au chef d'organisme, ce dernier peut demander au médecin de prévention un nouvel avis sur l'aptitude de l'intéressé à son poste de travail au regard des informations ainsi dévoilées.

### **Soutien psychologique**

Un tel soutien pourrait provenir de la mise en œuvre du dispositif de soutien social et plus particulièrement de l'attribution d'un secours médico-social (*cf. circulaire n° 501655/DEF/SGA/DFP/AS/IR du 19 mars 2003 relative au soutien social*).

Ce soutien psychologique pourrait également être proposé par le médecin de prévention. En cas de reconnaissance de cette pathologie en tant qu'accident du travail ou de maladie à caractère professionnel, les soins seraient alors pris en charge par l'établissement d'affectation.

### REFERENTIEL n° 14

#### **COMPROMISSION DE L'AVENIR PROFESSIONNEL**

*(Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible...de compromettre son avenir professionnel).*

- 1) empêcher la personne de faire preuve de ses capacités professionnelles : retrait des dossiers qui étaient sous sa responsabilité, changement perpétuel des consignes, refus systématique de présenter ses dossiers à la signature...
  - 2) refus de formations adaptées au poste occupé,
  - 3) baisse de notation sans motivation réelle,
  - 4) baisse, voire suppression arbitraire de certaines primes venant en complément du traitement,
  - 5) empêcher toute possibilité de promotion,
  - 6) refus de mutation en vue d'une promotion,
  - 7) non reconnaissance officielle pourtant réelle des responsabilités assumées par l'agent,
  - 8) inscription au dossier de l'agent d'allégations mensongères faisant du tort à sa réputation.
- Exemples d'actions ayant pour conséquence de compromettre l'avenir professionnel de l'agent :
- Le pousser à la faute professionnelle pour justifier une baisse de notation et une mauvaise appréciation,
  - Le pousser à se mettre en arrêt maladie pour nuire à l'exécution des travaux qui lui sont confiés,
  - Le pousser à se mettre en disponibilité induisant ainsi l'arrêt de son avancement,
  - L'empêcher de suivre une préparation à un concours réduisant ainsi fortement ses chances de promotion...

## ANNEXE 9 : MODALITE D'INTERVENTION DE LA CELLULE THEMIS



### MINISTÈRE DE LA DÉFENSE



CONTRÔLE GÉNÉRAL  
DES ARMÉES

CELLULE THÉMIS

Paris, 16 janvier 2015

N° 15-00046 -DEP/DEF/CGA

#### NOTE

pour

Destinataires *in fine*

- Objet : Modalités d'intervention de la cellule Thémis
- Références : a) Code de la défense (articles L. 4123-10, L. 4123-10-1 et D. 3123-1) ;  
b) Plan d'action ministériel contre le harcèlement, les discriminations et les violences sexuels du 15 avril 2014 ;  
c) Note n° 4602/DEF/CAB/CC4 du 19 mai 2014 relative à la mise en œuvre du plan ministériel ;  
d) Décision n°6877/DEF/CAB du 21 juillet 2014 relative à la création de la cellule Thémis au sein du contrôle général des armées ;  
e) Note n° 11311/DEF/CAB/C2C/CMH du 2 décembre 2014 portant comité restreint de suivi Thémis.

Le plan d'action ministériel contre les cas de harcèlement, discriminations et violences sexuels au ministère de la défense présenté le 15 avril 2014 prévoit la mise en œuvre d'une douzaine d'actions selon quatre axes complémentaires : l'accompagnement des victimes, la prévention de tels faits, la transparence de l'action du ministère et la sanction des auteurs.

Parmi elles, figure la création d'une cellule d'accueil des signalements et d'enquête administrative, la cellule Thémis. Indépendante des hiérarchies, travaillant en liaison avec les inspecteurs généraux des armées, cette cellule ne se substitue pas au commandement. Elle offre ainsi aux personnes ne souhaitant pas emprunter la voie hiérarchique un nouveau canal de mise au jour de situations inappropriées.

La cellule Thémis est créée au sein du contrôle général des armées (CGA), les dispositions de l'alinéa 2 de l'article D. 3123-1 du code de la défense prévoyant, en effet, que : « Dans tous les organismes, il (le CGA) sauvegarde les droits des personnes (...) ».

Placés sous l'autorité d'un membre du corps militaire du contrôle général des armées qui dispose de l'ensemble des pouvoirs et prérogatives attachés à sa qualité (dispense de la voie hiérarchique, droit d'accès à l'ensemble des installations au ministère de la défense et à ses établissements publics, droit d'obtenir communication de tout document et droit d'audition de tout personnel)<sup>1</sup>, les autres membres de la cellule Thémis bénéficient des prérogatives reconnues aux collaborateurs du CGA<sup>2</sup>.

La cellule Thémis est tenue à l'obligation de discrétion et de confidentialité. Elle observe la plus stricte neutralité. Elle veille au respect de la présomption d'innocence dont bénéficie toute personne mise en cause tant que le manquement qui lui est reproché n'est pas établi.

### 1. Les attributions de la cellule Thémis

La cellule Thémis est chargée de contribuer à la mise au jour des cas de harcèlement, discriminations et violences d'ordre sexuel, ou à connotation sexiste ou liés à l'orientation sexuelle des personnes et de veiller à ce que les cas avérés soient sanctionnés de façon adaptée. Elle peut être saisie par toute personne qui se dit victime, ou témoin, de faits de harcèlement, discriminations et violences sexuels, ou à connotation sexiste ou liés à l'orientation sexuelle des personnes<sup>3</sup>, commis soit en service ou à l'occasion de l'exécution du service, soit dans les lieux soumis à son autorité.

La cellule Thémis respecte la décision d'autorisation de traitement nominatif obtenue de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Les règles de confidentialité des données, concernant à la fois les auteurs de signalement, les collègues ou camarades de travail ou les personnes qui pourraient être mises en cause, ainsi que les modalités d'accès aux données et de rectification, sont garanties par la cellule.

La cellule Thémis peut être saisie par tous moyens.

#### a) la saisine directe

- par téléphone, en composant le 01 42 19 88 88 ;
- en adressant un message électronique aux adresses intranet ou internet de la cellule ([themis@intradef.gouv.fr](mailto:themis@intradef.gouv.fr) ou [themis@defense.gouv.fr](mailto:themis@defense.gouv.fr)) ;
- par courrier, en envoyant un dossier papier à l'adresse suivante :
 

CGA/Cellule Thémis  
1, place Saint Thomas d'Aquin  
75 007 PARIS
- par remise en mains propres à un membre de la cellule Thémis ;
- en s'adressant à tout membre du CGA à l'occasion d'une visite dans un organisme.

Entrent également dans cette catégorie les appels orientés vers la cellule Thémis par *Ecoute Défense* qui a la possibilité, si son appelant le souhaite, de communiquer les coordonnées téléphoniques, électroniques et postales de la cellule.

La cellule Thémis a pour objectif de prendre contact aussi rapidement que possible avec la victime présumée. Lors de ce premier contact, la cellule :

- s'informe de la nature et du contexte de sa demande ;
- prend les coordonnées de la personne, sauf si celle-ci veut conserver l'anonymat ;
- l'informe des autres dispositifs permettant de répondre à sa demande (voie hiérarchique, saisine des inspecteurs, 3919) ;
- l'encourage, si possible, à lui transmettre par messagerie les principales informations ;
- s'assure de sa bonne compréhension du rôle de la cellule, en particulier par rapport au commandement et par rapport à la justice ;
- l'oriente vers *Ecoute Défense* si elle n'a pas accès à un soutien psychologique.

<sup>1</sup> Code de la défense, notamment son article D 3123-1 ; instruction générale n° 26/MA/CGA/CB du 28 janvier 1966 sur l'exécution des missions de contrôle.

<sup>2</sup> Instruction générale n° 26/MA/CGA/CB du 28 janvier 1966 sur l'exécution des missions de contrôle.

<sup>3</sup> Les militaires de la gendarmerie appartenant aux gendarmeries spécialisées ou ceux qui œuvrent sous l'autorité du ministre de la défense font partie des personnes qui peuvent saisir la cellule Thémis.

### b) la saisine indirecte

La saisine de la cellule Thémis peut également être effectuée au nom de la victime présumée par un tiers, relevant ou non du ministère de la défense, par tout moyen comme dans le cas d'une saisine directe. Toutefois, l'examen du signalement ne pourra se poursuivre qu'après contact direct entre la cellule et la victime présumée et l'accord de cette dernière.

En outre, la transmission par la hiérarchie à la cellule Thémis d'un dossier à des fins d'examen est toujours possible, de même qu'une demande d'avis sur un thème entrant dans son champ de compétence, par exemple, par souci de cohérence interarmées, sur le niveau de la sanction disciplinaire à appliquer dans un cas donné. Dans cette situation, la cellule répond à l'autorité qui l'a saisie.

Lorsqu'elle est saisie à tort, qu'il s'agisse de la saisine directe ou indirecte, la cellule Thémis prévient sans attendre son interlocuteur de son incompétence. Elle lui indique systématiquement le bon interlocuteur (services de ressources humaines, commission des recours des militaires, services locaux du contentieux, inspections, inspecteurs généraux des armées, inspection du personnel civil, etc...). En fonction de la nature du cas qui lui est soumis, elle lui propose de transmettre sa demande et l'informe de l'exécution de cette transmission quand elle y a procédé<sup>4</sup>.

### c) l'auto-saisine

La cellule Thémis peut se saisir elle-même d'un signalement dont elle a eu connaissance dans le cadre de la procédure EVEN GRAVE<sup>5</sup> si le traitement dont il fait l'objet lui paraît le justifier. Si les critères d'une telle auto-saisine ne peuvent pas être définis *a priori*, il reste que la situation de la victime présumée et les sanctions adoptées constituent deux thématiques examinées systématiquement par la cellule.

Lorsque la cellule Thémis se saisit d'un EVEN GRAVE<sup>6</sup>, elle en informe l'autorité hiérarchique de qui émane le compte rendu, le cabinet du chef d'état-major qui a autorité sur la formation concernée au moment des faits<sup>7</sup>, ou du directeur dont relève la formation concernée, ainsi que l'inspecteur général de la même armée ou direction.

Elle réserve, dans ce cas, sa première démarche à l'obtention du dossier administratif constitué dans la formation considérée.

## 2. Le fonctionnement de la cellule Thémis

Quelles que soient les modalités de sa saisine, la cellule Thémis informe la hiérarchie de la victime présumée après avoir obtenu l'accord de cette dernière, et lui remet le dossier à fin d'enquête interne ou, au minimum, l'informe du cas. Cette remise a lieu en veillant d'une part, à préserver les droits de la victime présumée et, d'autre part, en respectant un devoir de discrétion.

La victime présumée est informée que la procédure ne pourra être poursuivie qu'en levant son anonymat. Son consentement est alors explicitement demandé.

Dans tous les cas, les suites à donner, en particulier la réalisation d'une enquête ou d'un complément d'enquête, peuvent être évoquées préalablement avec les inspecteurs généraux des armées.

En toutes circonstances, la cellule Thémis :

- s'assure que l'autorité hiérarchique a procédé à la réalisation d'une enquête interne et a mis en œuvre, le cas échéant, ses prérogatives en matière disciplinaire ;
- demande copie du rapport et de l'ensemble des pièces de l'enquête (pièces jointes, procès-verbal d'audition, compte-rendu, sanctions éventuellement prises, etc.) ;
- informe l'autorité hiérarchique qu'elle accompagnera la victime présumée pendant le déroulement de l'enquête et que sa situation fera ensuite l'objet d'un suivi dans la durée.

<sup>4</sup> Article 20 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000, alinéa 1<sup>er</sup> : «Lorsqu'une demande est adressée à une autorité administrative incompétente, cette dernière la transmet à l'autorité administrative compétente et en avise l'intéressé ».

<sup>5</sup> Au titre de la catégorie 18 prévue à l'instruction n° 1950/DEF/CAB/SDBC/CPAG du 6 février 2004 fixant la conduite à tenir par les autorités militaires et civiles en cas d'accidents ou d'incidents survenus au sein du ministère de la défense ou des établissements publics qui en dépendent.

<sup>6</sup> Cf. note 5.

<sup>7</sup> Notamment en OPEX, outre-mer et/ou à l'étranger.

## ANNEXE 10 : PLAQUETTE THEMIS

### Harcèlement, discriminations et violences sexuels

#### La loi vous protège



Article L4123-10-1 du Code de la défense : « Aucun militaire ne doit subir les faits :

1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés 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 ;

2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée 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 ».

Article 6 ter de la loi n° 83-634 du 13/07/1983 : « Aucun fonctionnaire ne doit subir les faits :

a) Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés 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 ;

b) Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée 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 ».

Dans certains cas, vous pouvez bénéficier de la protection fonctionnelle prévue par les articles suivants :

- Article L4123-10 du Code de la défense ;
- Article 11 de la loi n° 83-634 du 13/07/1983.

#### Que peut Thémis ?

- Vous écouter, vous informer, vous conseiller, vous orienter ;
- offrir un accompagnement de proximité et un suivi dans la durée ;
- conduire ou faire conduire, si besoin, une enquête.



#### Nous contacter :

Par téléphone : 09 88 68 55 55

Par courriel :  
• [themis@intradef.gouv.fr](mailto:themis@intradef.gouv.fr)  
• [themis@defense.gouv.fr](mailto:themis@defense.gouv.fr)

Par voie postale :  
Contrôle général des armées  
Cellule Thémis  
60, bd du général Martial VALIN  
75015 PARIS Cedex



#### Cellule THÉMIS

Par téléphone : 09 88 68 55 55  
Par courriel : [themis@intradef.gouv.fr](mailto:themis@intradef.gouv.fr)  
[themis@defense.gouv.fr](mailto:themis@defense.gouv.fr)



Par voie postale :  
Contrôle général des armées  
Cellule Thémis  
60, bd du général Martial VALIN  
75015 PARIS Cedex

### Vous subissez / avez subi ou vous êtes / avez été victime d'un harcèlement, de discriminations ou violences sexuels

#### Qui prévenir et qui peut vous aider ?



- Votre hiérarchie ;
- votre médecin traitant, le médecin du travail ou de prévention, un psychologue ;
- le service social de votre formation ;
- les représentants du personnel (délégués du personnel, représentants syndicaux, majors conseillers, présidents de catégorie) ;
- l'officier mixité ;
- l'inspection générale de votre armée ;
- l'inspection de votre armée ou formation rattachée ;
- l'inspecteur du personnel civil ;
- l'inspecteur du travail ;
- **Thémis : 09 88 68 55 55**
- les services de police, de gendarmerie ou le procureur de la République ;
- **Écoute défense (08 08 800 321)** si vous souhaitez parler à un psychologue ;
- une association extérieure à la défense : [www.stop-violences-femmes.gouv.fr](http://www.stop-violences-femmes.gouv.fr) ou en appelant le 3919 ;
- le **08 842 846 37**, numéro ouvert à toute victime de violence, homme ou femme, quel que soit le préjudice subi.

#### Que faire ?



- Recueillir et conserver autant d'éléments de preuve que vous pouvez :
- des certificats médicaux, avis du médecin du travail, etc. ;
  - des témoignages écrits ;
  - des écrits (SMS, courriels, courriers) échangés avec la personne responsable des faits ;
  - des photos, images ou vidéos utilisées contre vous.



#### Saisir la cellule Thémis

La cellule Thémis est chargée de recueillir le récit et de traiter les cas de harcèlement, discriminations et violences d'ordre sexuel, ou à connotation sexiste, ou liés à l'orientation sexuelle des personnes et de veiller à ce que les cas avérés soient sanctionnés de façon adaptée.

#### Qui peut saisir la cellule Thémis ?

- Tout agent du ministère de la Défense :**
- victime ou témoin de harcèlement, violences et discriminations sexuelles ;
  - personnel militaire de toute catégorie, en activité ou de réserve ;
  - gendarmes des gendarmeries spécialisées ;
  - personnel civil ;
  - stagiaires ;
  - participants aux Journées défense et citoyenneté.

**La cellule Thémis est tenue à l'obligation de discrétion et de confidentialité. Elle observe la plus stricte neutralité.**

La victime présumée est informée que la procédure ne pourra être poursuivie qu'en levant son anonymat. Son consentement est alors explicitement demandé. La cellule Thémis veille aussi au respect de la présomption d'innocence dont bénéficie toute personne mise en cause tant que le manquement qui lui est reproché n'est pas établi.



#### La cellule Thémis : des moyens d'action

La cellule Thémis met en place des actions de suivi de la victime présumée, notamment :

- elle s'assure que les mesures de protection immédiates et nécessaires sont en place ; à défaut, elle demande à l'autorité compétente de les prendre ;
- elle l'informe sur ses droits ;
- elle la met en contact avec l'ensemble des services du ministère de la Défense compétents pour lui apporter l'assistance nécessaire au regard de sa situation ;
- elle l'accompagne en fonction de sa demande pendant le déroulement de l'enquête interne ;
- elle suit, dans la durée, sa situation administrative sur une période déterminée par la cellule en fonction des circonstances, en se faisant notamment communiquer copie des bulletins de notation, ordres de mutation, sanctions disciplinaires éventuelles.

La cellule Thémis peut mener des enquêtes administratives distinctes de celles menées par le commandement et les autorités judiciaires.