

**PRÉVENIR
LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX,
LES PISTES D' ACTIONS
POSSIBLES**

**OFFRE DE SERVICES DE LA
DÉLÉGATION RÉGIONALE
PREMIÈRE COURONNE**



**QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT**



LE MOT DU DÉLÉGUÉ

La prévention et le traitement des risques psychosociaux constituent des enjeux pour les politiques ressources humaines dans nombre de collectivités et particulièrement celles de Première Couronne. Compte tenu des effets des risques psychosociaux sur la santé des individus et sur le fonctionnement des collectifs de travail, il est devenu essentiel de recenser, qualifier et résoudre les risques, pour agir sur la préservation de la santé au travail et, par là même, contribuer à l'amélioration de la qualité du service public local.

Parce que les acteurs des collectivités - élus et professionnels en charge des ressources humaines - souhaitent agir sur des causes qui se situent à l'interface de l'individu et de la situation de travail, la délégation régionale Première Couronne du CNFPT a conduit, par l'intermédiaire de ses équipes territorialisées, une série de réunions d'échanges de pratiques sur la question de la prévention des risques psychosociaux. Cette mise en commun, par les professionnels des ressources humaines, de leurs réflexions et de leurs expériences aboutit aujourd'hui à cette publication dont je me félicite.

Je forme le souhait que ce document pratique, à la fois outil de réflexion et support de présentation de l'offre de services de la délégation régionale, puisse faciliter la construction ou la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques psychosociaux.

Le Délégué régional,
Serge DELRIEU,
Conseiller municipal délégué des Pavillons-sous-Bois

SOMMAIRE

LE MOT DU DÉLÉGUÉ	P. 1
LE CADRE JURIDIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : CONVERGENCES ET DIVERGENCES DU DROIT PRIVÉ ET DU DROIT PUBLIC - LIONEL PARIENTE - AVOCAT	P. 3
INTRODUCTION - Un peu d'histoire... ..	P. 3
Un peu de droit	P. 4
1 - La gestion des risques psychosociaux par l'employeur : la convergence du droit privé et du droit public	P. 6
1.1 - Une définition des risques psychosociaux identique en droit public et en droit privé	
1.2 - Une obligation identique en matière de prévention	
1.3 - Une obligation de protection de la victime et de son témoin	
2 - La gestion des risques psychosociaux par l'employeur : la divergence entre le droit privé et du droit public	P. 9
2.1 - Une définition des risques psychosociaux identique en droit public et en droit privé	
2.2 - Le contentieux privé en proie au risque d'éclatement entre plusieurs juges	
AVANT PROPOS	P. 10
ARGUMENTAIRE À DÉVELOPPER EN FAVEUR DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RPS	P. 11
1 - Des risques organisationnels	P. 11
2 - Des risques juridiques	P. 11
3 - Des risques économiques	P. 11
4 - Des risques en matière de qualité du service rendu	P. 11
RÉFLEXION AUTOUR DES MESURES À PRENDRE	P. 12
1 - Risques liés aux exigences du travail, à la nature des tâches ou à l'organisation du travail	P. 12
2 - Risques liés aux exigences et attentes du salarié vis-à-vis de son travail ou de la politique de ressources humaines	P. 13
3 - Risques liés aux relations de travail, aux difficultés avec les hiérarchiques, les subordonnés, les collègues, le public	P. 15
4 - Risques liés à un vécu difficile des changements	P. 16
ACCOMPAGNEMENT FORMATION	P. 17
1 - En direction des personnels RH	P. 17
2 - En direction de l'encadrement	P. 17
3 - En direction des préventeurs	P. 17
L'OFFRE DE SERVICES DU CNFPT EN MATIÈRE DE RPS	P. 18
1 - Une offre de formation nationale pour professionnaliser la diversité des acteurs impliqués	P. 18
2 - Les actions de formation proposées	P. 18
3 - L'accompagnement des collectivités	P. 19
4 - Les huit fiches actions de l'Offre Nationale Harmonisée	P. 19
Fiche 1 - Appréhender les RPS dans sa collectivité : repères clefs et outils de veille et de pré-diagnostic	P. 20
Fiche 2 - Manager en favorisant le bien-être au travail	P. 21
Fiche 3 - Mettre en place ou participer à un dispositif de prévention des RPS	P. 22
Fiche 4 - Intégrer les RPS au document unique	P. 23
Fiche 5 - Prévenir les RPS dans la conduite du changement	P. 24
Fiche 6 - Définir le rôle de la RH dans l'accompagnement des encadrants face aux risques psychosociaux	P. 25
Fiche 7 - Analyser a posteriori un évènement en lien avec les RPS et les risques socio-organisationnels	P. 26
Fiche 8 - Prévenir le harcèlement au travail	P. 27
LES 103 COLLECTIVITES AYANT PARTICIPÉ AUX ATELIERS D'ÉCHANGES SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	P. 28

RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

CONVERGENCES ET DIVERGENCES DU DROIT PRIVÉ ET DU DROIT PUBLIC

À quelques semaines de la célébration des dix ans de la Loi de Modernisation Sociale, il apparaît nécessaire de revenir sur la question des risques psychosociaux et d'aborder, sous forme d'état des lieux, le chemin parcouru depuis le 17 janvier 2002. Mon intervention est nourrie par mon activité de praticien en droit social tout autant que par celle d'enseignant de la matière à l'Université. Cette dualité autorise à traiter la question tant dans ses aspects pratiques que théoriques. En la matière, cette double posture est particulièrement adaptée. En effet, la notion de risques psychosociaux renvoie à une conception large de la Santé au Travail nourrie par la prise en compte accrue du travail comme facteur pathogène. « L'émergence de la notion de risque psychosocial met donc en lumière la dimension mentale, psychique, de la question de la protection de la santé au travail. Elle exprime l'idée selon laquelle le travail, facteur essentiel dans nos sociétés modernes de la construction (entre autres) de l'identité personnelle et sociale, de l'estime de soi, peut également (et ce n'est là que l'autre face de la médaille), dans certains cas, être cause de mal-être, de malheur, de souffrance ». (La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français par Patrice Adam, Maître de Conférences de droit privé, Université Nancy 2, in Revue droit ouvrier mai 2008.

LIONEL PARIENTE - AVOCAT

Un peu d'histoire...

La santé au travail est une « vieille connaissance » du Droit du Travail. Classiquement, l'enseignement universitaire en Droit du Travail place la question de la santé au travail à sa source, la posant parfois en « pierre philosophale » de la matière. Au XIX^e siècle et plus précisément dès 1840, le Rapport Villermé dénonçait notamment l'emploi excessif des femmes et des enfants dans les usines ainsi que les carences patronales en matière d'hygiène et de sécurité. Au demeurant, l'une des premières lois sociales d'importance fut celle relative à la Législation sur les accidents du travail de 1898, instaurant une assurance sociale au profit des travailleurs victimes d'accidents du travail, en contrepartie de l'immunité patronale contre tout risque de contentieux en responsabilité. Cette époque correspond à la naissance du droit du travail contemporain. Au XX^e siècle les lois iront dans le sens d'une amélioration constante des conditions de travail faisant du droit du travail, un droit de protection du salarié. Le XXI^e siècle s'inscrit dans ce long mouvement historique, notamment par la prise en compte de la notion des risques psychosociaux au travers notamment de la question du harcèlement moral, consacrée par la Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 dite de Modernisation Sociale tant en droit privé qu'en droit public (art.165 et art.178). L'histoire du droit contemporain

retiendra, à tort ou à raison, que la notion de risques psychosociaux a trouvé son étape fondatrice à cette époque. Dès l'origine, le législateur inscrira son travail dans une double exigence : définir les notions d'une part, protéger les victimes ou leurs témoins d'autre part. Les dispositions légales initiales ont été reprises dans le nouveau code du travail du 1er mars 2008 aux articles L1152-1 et suivants du Code du Travail. Les évolutions jurisprudentielles intervenues depuis le 17 janvier 2002 ont permis de dégager des solutions aux litiges, en organisant les débats judiciaires, en précisant les notions, en tirant les conséquences juridiques sur le sort de la relation de travail. Globalement, nous sommes passés en dix ans, du débat sur la notion de harcèlement moral au débat sur le sérieux des mesures patronales prises pour prévenir le harcèlement moral et, en définitive sur la violation de l'obligation de sécurité mise à la charge de l'employeur, qualifiée d'obligation de sécurité de résultat. Ce glissement jurisprudentiel a également permis de « sanctuariser » les propos de la victime et/ou de son témoin, de sorte que toute rupture de contrat de travail considérée comme la réaction patronale à cette dénonciation, fut elle non fondée, rend la rupture nulle, dès lors qu'elle ne caractérise aucune mauvaise foi de son auteur.

Un peu de droit

LE DROIT PUBLIC

• **L'Article 6 quinquies de la Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires.** (Modifié en dernier lieu par loi n° 2005-843 du 26 juillet 2005) **dispose ainsi :**

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 enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus. Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public.

• **L'Accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique signé le 20 novembre 2009.** Il comprend quinze mesures s'articulant autour de **trois grands axes** tendant à **améliorer la connaissance et la prévention des risques professionnels, à renforcer les instruments de mise en œuvre de cette politique.** Les travaux d'ordre normatif concernent principalement la mise en œuvre du premier axe de cet accord dédié au renforcement et à la valorisation des **instances et acteurs opérationnels** par la mise en place des Comités d'hygiène et de sécurité, des agents chargés de fonctions de conseil et d'assistance dans la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, des agents chargés de fonctions d'inspection et des médecins de prévention). L'accord du 20 novembre 2009 a notamment pour objectif **de rapprocher le régime de protection de la santé et de la sécurité dans la fonction publique de celui défini par le Code du travail.**

• **La Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social comporte diverses dispositions relatives à la fonction publique en transposant l'une des mesures de l'accord en prévoyant en son article 10** (modifiant l'article 16 de la loi n°84-16 du 24 janvier 1984) **la création de Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).**

• **Le décret ayant porté ces mesures est le décret n° 2011-774 du 28 juin 2011 qui est venu modifier le décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène, la sécurité et la prévention médicale dans la fonction publique. Il dispose en son article 3 que sont directement applicables dans les administrations de l'État et les établissements publics visés à l'article 1 du décret, les règles définies aux livres I à V de la Quatrième partie du code du travail, sous réserve des dispositions du décret. Ce dispositif vise donc à satisfaire les objectifs définis notamment par la directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, à savoir réduire les accidents et maladies liés au travail et promouvoir l'amélioration des conditions de travail des agents.**

• **La circulaire ministérielle du 9 août 2011 explicite les conditions de transposition des règles issues du code du travail en la matière.**

LE DROIT PRIVÉ

• **Le Livre 1 du Code du Travail :**

ARTICLE L1152-1

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses 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.

ARTICLE L1152-2

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

ARTICLE L1152-3

Toute rupture du contrat de travail intervenue en méconnaissance des dispositions des articles L. 1152-1 et L. 1152-2, toute disposition ou tout acte contraire est nul.

ARTICLE L1152-4

L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.

ARTICLE L1152-5

Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire.

ARTICLE L1152-6

Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise 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.

• Le Livre 4 du Code du Travail :**ARTICLE L4121-1**

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

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

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

ARTICLE L4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants : 1) éviter les risques ; 2) évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3) combattre les risques à la source ; 4) adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; 5) tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; 6) remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; 7) planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ; 8) prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; 9) donner les instructions appropriées aux travailleurs.

ARTICLE L4121-3

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail. À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

ARTICLE L4121-4

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

ARTICLE L4121-5

Lorsque dans un même lieu de travail les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail. Presque dix ans après la loi du 17 janvier 2002, il importe cependant de **ne pas éluder les difficultés** du régime juridique des risques psychosociaux.

Première difficulté, une définition juridiquement imprécise à son origine.

Deuxième difficulté, l'organisation particulière du contentieux des risques psychosociaux.

Troisième difficulté : la distinction (pas toujours aisée à opérer) entre le ressenti des individus publics ou privés et la perception judiciaire. Il a fallu résoudre ces difficultés en ayant recours à des instruments juridiques connus des juristes de droit public ou de droit privé. C'est ainsi que le « facteur psychologique » dans le monde du travail est entré dans le champ d'application de la santé au travail en droit privé comme en droit public. C'est ainsi également que doit se comprendre **la rencontre de la notion de risque psychosociaux et de l'obligation de sécurité de résultat**.

Afin de balayer, à grands traits ces différents éléments, envisageons en premier lieu, la gestion des risques psychosociaux par l'employeur (I). Nous aborderons en second lieu, la gestion des contentieux des risques psychosociaux (II).

1. LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX PAR L'EMPLOYEUR : LA CONVERGENCE DU DROIT PRIVÉ ET DU DROIT PUBLIC

1.1 - UNE DÉFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX IDENTIQUE EN DROIT PUBLIC ET EN DROIT PRIVÉ

L'identité des situations envisagées trouve notamment son illustration en matière de harcèlement moral. C'est ainsi que le législateur donne une définition identique du harcèlement moral dans les entreprises et dans l'administration (articles 169 et 178 de la Loi de Modernisation Sociale) Si les définitions convergent, il faut sans doute y voir **l'influence du droit communautaire (directive n°89/392/CEE du 12 juin 1989)**. Sans doute faut il y voir également la transcription du **Pacte de l'ONU relatif aux droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966**, selon lequel « *il ne peut y avoir de santé sans la santé mentale. La santé mentale étant une composante centrale du capital humain, social et économique des nations, elle doit donc être considérée comme une partie intégrante et essentielle d'autres domaines d'intérêt public tels que les droits de l'Homme, l'aide sociale, l'éducation et l'emploi* ». Qu'en est-il du droit interne ?

ART 6 QUINQUIES

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.

ART L1152-1

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses 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.

En droit public comme en droit privé, et comme le soulignent certains auteurs, il s'agit d'identifier des mécanismes reposant sur un détournement des règles disciplinaires, un détournement du pouvoir de direction, l'utilisation de comportements qualifiables d'incivilité à caractère vexatoire. Ce faisant, la responsabilité de celui qui est garant du respect de l'intégrité physique et psychique du préposé est à rechercher au niveau de celui qui en définitive, détient l'autorité.

Quelques éléments de jurisprudence administrative

Il se dégage de la jurisprudence administrative un début de typologie de faits de harcèlement qui ne sont

pas conformes au standard « *des bonnes conditions de travail* ».

- **Une dégradation des moyens matériels**, comme le retrait injustifié d'instrument de musique à un professeur de musique, ou encore **la dégradation des locaux** (en particulier du bureau) dans lesquels est installée la victime. Sur ce point, le juge est sensible à la preuve du **déplacement de l'agent dans d'autres locaux**, surtout si ceux-ci sont plus petits, en moins bon état, sans équipement, etc.

- **La privation, pendant plusieurs mois, de l'usage d'un ordinateur et du téléphone.**

- **La diminution des tâches confiées**, qui constitue en fait une rétrogradation de fonctions par une mutation renvoyant à des tâches d'exécution.

- **L'affectation à des tâches subalternes** : la cour administrative d'appel de Bordeaux constate, une réduction significative par rapport à l'état initial de la situation de l'agent : le même agent, précédemment directeur de la police municipale ensuite affecté à un « *poste qui consistait à introduire une cassette le matin dans l'appareil et à la retirer le soir et qui a donné lieu à la rédaction de deux fiches* » (CAA Bordeaux, 2^{ème} ch., 2 décembre 2008, n° 07BX01 070).

- **Le comportement et les capacités de l'agent systématiquement dénigrées par la hiérarchie** ; l'interdiction de pénétrer dans certaines pièces ; l'interdiction d'assister aux vœux du directeur sont constitutifs de harcèlement moral (CE 24 novembre 2006).

- Par un récent arrêt du 11 juillet 2011 n°321225, le Conseil d'Etat a indiqué que, « pour apprécier si des agissements dont il est allégué qu'ils sont constitutifs d'un harcèlement moral revêtent un tel caractère, le juge administratif doit tenir compte des comportements respectifs de l'agent auquel il est reproché d'avoir exercé de tels agissements et de l'agent qui estime avoir été victime d'un harcèlement moral ». La haute juridiction indique également que « la nature même des agissements en cause exclut, lorsque l'existence d'un harcèlement moral est établie, qu'il puisse être tenu compte du comportement de l'agent qui en a été victime pour atténuer les conséquences dommageables qui en ont résulté pour lui ; que le préjudice résultant de ces agissements pour l'agent victime doit alors être intégralement réparé ». Le comportement de la victime doit donc être pris en compte en amont de la qualification de harcèlement moral et le juge d'appel a commis une erreur de droit en jugeant « qu'en raison de son comportement, l'intéressée avait largement contribué à la dégradation des conditions de travail dont elle se plaint et que ce comportement était de nature à exonérer la commune de sa responsabilité ». C'est l'apport majeur de cette décision qui exclut comme cause exonératoire le comportement de la victime.

Quelques éléments de jurisprudence judiciaire privée

- Les méthodes de gestion hiérarchique peuvent être caractéristiques d'un harcèlement moral (Cass Soc 3 février 2010 N° 08-44107).
- Des propos agressifs et déplacés d'un supérieur hiérarchique et son acharnement sur un salarié entraînant des conséquences médicales pour ce dernier (Cass Soc 9 février 2010 N° 08-45069).
- Une rétrogradation injustifiée par l'exercice abusif de son pouvoir de direction par l'employeur. (Cass Soc 17 mars 2010 N° 08-44573).
- Isoler un salarié de la collectivité de travail, le déposer de ses responsabilités en transférant une partie de ses fonctions à un autre salarié sur ses fonctions (Cass Soc 31 mars 2010 N°08-44992).
- La passivité de l'employeur peut être sanctionnée lorsque des faits de harcèlement moral ont été commis par le supérieur hiérarchique de la salariée. (Cass Soc, 6 janvier 2011, N° 09-66704).
- Le salarié privé de secrétaire et «changé de bureau» en dehors de toute réorganisation du service, qui avait vu le montant de sa part variable modifié, ne figurant plus ni sur l'organigramme des directeurs généraux de la société ni dans la note accompagnant celui-ci sans aucune démonstration de motif objectif de ce changement, subissant des modifications répétées de fonctions visant à supprimer son poste, et qui s'était vu retirer l'ensemble de ses collaborateurs, de sorte qu'il n'avait plus de moyen d'action (Cass.Sociale 30 mars 2011 N°09-41583).

1.2 - UNE OBLIGATION IDENTIQUE EN MATIÈRE DE PRÉVENTION

Il convient que soit mise en lumière la question de la prévention contre les risques psychosociaux. Rappelons que l'article L 4121-1 du Code du Travail met à la charge de l'employeur de droit privé une obligation de prévenir tout risque pouvant affecter la santé physique ou psychique. Cette obligation de prévenir les risques psychosociaux suppose que soient menées des **actions préventives individuelles et collectives**. Ces mesures préventives sont menées avec les institutions représentatives du personnel, la médecine du travail, et les salariés.

Le code du travail dispose que l'employeur doit :

- 1) éviter les risques ;
- 2) évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3) **combattre les risques à la source ;**
- 4) adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter

le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5) tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6) remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux

7) **planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;**

8) prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9) Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

ARTICLE L4121-3

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail. A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Ces principes généraux de prévention sont précisément repris dans la circulaire du 9 août 2011. C'est ainsi que l'autorité administrative doit organiser toutes les questions liées à l'hygiène et la sécurité au sein de sa collectivité par la mise en œuvre des dispositions légales relatives aux CHSCT et aux Agents Chargés de la mise en œuvre des règles afférentes (ACMO). Le maître mot : éviter les risques et évaluer ceux qui ne peuvent être évités.

Nous retrouvons ici un triptyque parfaitement connu des praticiens en droit privé :

- la rédaction du Document unique,
- l'évaluation de la charge de travail,
- négociation sur le stress.

Il appartient donc aux partenaires sociaux d'analyser les risques associés à l'activité et vérifier les incidences sur l'organisation du travail, d'inscrire les risques psychosociaux dans le document unique, de mettre en œuvre un partenariat avec les acteurs du médico-social notamment pour la création de lieu d'écoute, d'une fonction de médiateur, etc., de mettre en œuvre des actions de prévention (information, mise à disposition de ressources, aménagements, organisation du



travail), de réserver des espaces temps pour favoriser le lien social, de rappeler les règles et les usages dans les relations professionnelles, d'enregistrer et étudier les incidents et accidents de santé et les risques soulevés par les personnels ou leurs représentants, de mettre en place un dispositif d'alerte sur les situations à risque.

Cette obligation de prévention suffit à engager la responsabilité de l'employeur ou de la collectivité territoriale. La responsabilité de l'administration pourra donc être engagée, du seul fait de la carence qui serait constatée. Nous sommes ici dans une application de la notion d'obligation de sécurité de résultat qui expose à un risque indemnitaire majeur.

Il convient également de retenir que le défaut de respect de l'obligation de prévention en matière de risques psychosociaux peut également exposer l'auteur des faits à des sanctions pénales, par application des articles 121-3 (infraction volontaire à la vie ou à l'intégrité physique ou psychique d'autrui) et 223-1 (mise en danger grave, immédiate et délibérée d'autrui en cas de violation manifestement délibérée d'une règle particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou par un règlement) du code pénal qui dispose : *Le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende.*

Enfin, il convient de rappeler que le harcèlement moral constitue une incrimination pénale autonome, puisque ce comportement délictueux est précisément visé à l'article **222-33-2** du code pénal qui dispose : *Le fait de harceler autrui par des agissements 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 d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende.*

1.3 - UNE OBLIGATION DE PROTECTION DE LA VICTIME ET DE SON TÉMOIN

Cette obligation est spécifiquement visée dans les textes relatifs aux risques psychosociaux en droit privé comme en droit public. La particularité du droit public réside cependant, dans la protection fonctionnelle résultant de l'article 11 de la Loi du 13 juillet 1983, accordée aux fonctionnaires. Néanmoins, la protection fonctionnelle doit être demandée par le fonctionnaire lui-même. Autre difficulté majeure, la protection fonctionnelle est susceptible d'être accordée, autant à celui qui se prévaut d'être la victime de faits de harcèlement qu'à celui auquel on impute des faits de harcèlement. Ces réserves étant posées, il convient de retenir que la protection de la victime passe par l'immunité accordée à la victime ainsi qu'au témoin de ces actes en droit public autant qu'en droit privé.

2. LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX PAR L'EMPLOYEUR : LA DIVERGENCE ENTRE LE DROIT PUBLIC ET LE DROIT PRIVÉ

2.1 - UNE DÉFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX IDENTIQUE EN DROIT PUBLIC ET EN DROIT PRIVÉ

La finalité de l'action contentieuse, l'indemnisation ou l'annulation, est-elle adaptée aux risques psychosociaux ? Rien n'est moins sûr. La limite de l'action judiciaire réside dans le fait qu'il n'existe pas de mécanisme similaire à celui qui peut être mis en œuvre, en application de l'article 1184 du code civil pour les salariés de droit privé. Il n'est en effet pas envisageable de solliciter du Juge administratif de prononcer la sanction ultime que constitue la résolution judiciaire du contrat aux torts de l'employeur. En l'occurrence, cette sanction est d'autant plus conséquente que la dite résolution judiciaire produit les effets d'une rupture nulle !

L'examen des différents types de recours contentieux administratifs permet cependant de dégager certaines solutions.

Les recours pour excès de pouvoir

- Le REP contre des décisions de licenciement motivées parce que l'agent est l'auteur d'une plainte.
- Le REP contre les licenciements motivés par des agissements de harcèlement (C.E. 21 octobre 2007, commune de Carquefou, n°292217) Il s'agira donc pour l'agent d'obtenir l'annulation de la décision administrative sans pour autant que la question de l'indemnisation ne soit abordée. Une telle solution, juridiquement parfaitement acceptable, constitue cependant une source de difficulté importante au regard du ressenti, du facteur psychologique et psychique qui ne milite pas en faveur d'un retour souhaité à l'emploi. Le REP contre les refus de protection fonctionnelle.

La protection fonctionnelle prévue par les dispositions de l'article 11 de la loi du 13 juillet 1983 contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont les fonctionnaires et les agents publics non titulaires pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions, doit être accordée en cas d'agissements répétés de harcèlement moral (CE 12 mars 2010, commune de Hoenheim, n°08974).

• Le REP contre les refus de protection fonctionnelle.

La protection fonctionnelle prévue par les dispositions de l'article 11 de la loi du 13 juillet 1983 contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont les fonctionnaires et les agents publics non titulaires pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions, doit être accordée en cas d'agissements répétés de harcèlement moral (CE 12 mars 2010, commune de Hoenheim, n°08974).

Les recours en plein contentieux

- La jurisprudence administrative répare les préjudices causés par des agissements constitutifs de harcèlement moral, lesquels sont fautifs et de nature à engager la responsabilité de l'Administration.

Encore faut-il que le requérant soit en mesure d'accéder à la preuve car en matière de harcèlement, la difficulté majeure pour le requérant est celle de la preuve du harcèlement.

- Il lui faut donc établir les faits.
- Il lui faut ensuite les qualifier de harcèlement, au sens de cet article 6 quinquies.

2.2 - LE CONTENTIEUX PRIVÉ EN PROIE AU RISQUE D'ÉCLATEMENT ENTRE PLUSIEURS JUGES

- Le choix du Juge et le principe « *una via electa* ».
- Le choix de l'action judiciaire (action en référé, action au fond).
- Le choix de la stratégie judiciaire : qui mène l'action ? action collective, action individuelle.



À CONSULTER EN COMPLÉMENT,
L'ÉTUDE DU CNFPT RÉALISÉE EN JUIN 2012

www.cnfpt.fr

le CNFPT vous accompagne/trouver des études du la FPT
les études de l'observatoire

AVANT-PROPOS

Dans la poursuite des échanges avec les collectivités sur les problématiques RH, des ateliers d'échanges de pratiques ont été organisés par les équipes territorialisées de la délégation sur la question de la prévention des risques psychosociaux.

Après une phase d'interventions de collectivités et d'experts sur le sujet, les participants ont été dans un premier temps invités à repérer les risques enregistrés en collectivités selon la classification proposée par l'ARACT :

- les risques liés aux exigences du travail, à la nature des tâches ou à l'organisation du travail,
- les risques liés aux exigences et attentes du salarié vis-à-vis de son travail ou de la politique de ressources humaines,
- les risques liés aux relations de travail, aux difficultés avec les hiérarchiques, les subordonnés, les collègues,
- les risques liés à un vécu difficile des changements.

Dans un deuxième temps les échanges ont permis de dégager des pistes de mesures à prendre, là encore en suivant les définitions des différents types de prévention.

- Prévention primaire : combattre le risque à la source
- Prévention secondaire : renforcer la capacité à faire face
- Prévention tertiaire : prendre en charge les salariés en souffrance

L'accompagnement formation proposé par le CNFPT a pu être étudié à la lumière des conclusions des ateliers.

fotolia

fotolia

ARGUMENTAIRE À DÉVELOPPER

EN FAVEUR DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RPS

Sensibiliser les élus et les directions générales à leurs responsabilités vis-à-vis de leur personnel est primordial : il est en effet de leur devoir de préserver la santé mentale et psychique de leurs agents. Les risques encourus sont de quatre ordres.

1. DES RISQUES ORGANISATIONNELS

Une dégradation du climat social et l'installation d'une mauvaise ambiance peuvent entraîner une désorganisation et une surcharge de travail pour certains, créer des difficultés pour recruter ou remplacer du personnel, entraîner l'isolement d'une personne ou d'un service, rendre les projets de changement compliqués.

2. DES RISQUES JURIDIQUES

La collectivité peut voir sa responsabilité engagée en cas de non prise en compte des risques liés à la violence de certains usagers, dans la mesure où elle est assujettie à une obligation de protection juridique. Des contentieux divers peuvent également surgir à l'occasion de situations de harcèlement ou de plaintes de la part d'usagers.

3. DES RISQUES ÉCONOMIQUES

Les RPS non pris en compte peuvent entraîner une hausse des maladies professionnelles et par conséquent une hausse des cotisations versées aux assureurs mais aussi celle des visites auprès des médecins experts. De même la dégradation du climat au sein d'un service a pour corollaire l'augmentation de l'absentéisme, du turn-over et des reclassements.

4. DES RISQUES SUR LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU

La démotivation et la baisse de créativité se perçoivent à l'extérieur et donnent une mauvaise image du service public qui peut entraîner une hausse des réclamations des usagers.

RÉFLEXION

AUTOUR DES MESURES À PRENDRE

1. RISQUES LIÉS AUX EXIGENCES DU TRAVAIL, À LA NATURE DES TÂCHES OU À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La nature des risques liés aux exigences du travail a été complétée par des exemples supplémentaires :

- impact de la recherche de poly-compétence ou de la spécialisation excessive des tâches,
- externalisation des tâches, vécue comme une perte d'identité professionnelle,
- risque de perte d'identité et de sens du rapport au travail,
- réaction de violence et d'agressivité,
- réorganisation rapide des services et changement d'organigramme,
- conditions de travail difficiles : horaires incompatibles avec la vie personnelle, travail à l'extérieur, open space...

1.1 - PRÉVENTION PRIMAIRE : COMBATTRE LE RISQUE À LA SOURCE

LES MESURES

Analyse des postes de travail

- Élaborer ou réviser et actualiser **les fiches de postes**, en fonction des changements pour assurer une réelle concordance entre travail prescrit et travail réel, voire « idéal » du travail, pour éviter un gâchis des qualifications et une perte du sens au travail et pour reconnaître la pénibilité de certaines fonctions.
- Intégrer dans les **processus d'évaluation annuelle** la dimension d'une évaluation collective du travail au regard des objectifs d'équipe et de services, en prenant en compte les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, l'environnement du poste, le mode de coopération attendue par le management, et une conception commune de la qualité attendue.
- Objectiver **l'évaluation de la charge de travail**, en donnant des outils et indicateurs partagés, y compris pour prendre en considération la charge mentale ou émotionnelle propre à certaines fonctions. La production de bilans d'activités avec indicateurs permettrait de quantifier les charges de travail en relation avec les effectifs, pour éventuellement redéployer les forces, voire externaliser la tâche.
- Engager une **réflexion sur les métiers pénibles** : dès le recrutement un plan de formation devrait être prévu pour anticiper le changement de poste à moyen terme.

Analyse du collectif de travail

- Élaborer ou réviser un **règlement intérieur** qui permet de fixer des règles claires et transparentes du mode de fonctionnement interne. Le règlement particulier de travail peut reprendre pour un service toutes les fiches de postes, les missions, les horaires, les temps de pause, l'idée étant de clarifier la mission, et d'emporter l'adhésion, ce travail devant être mené en concertation avec les agents.

- Élaborer ou réviser des **projets de service** impliquant l'ensemble des équipes et intégrer la prévention des risques comme une des dimensions dès la réflexion initiale. Il serait pertinent que les cadres interrogent leur organisation en considérant les éventuels risques (approche globale de la chaîne de travail - vision systémique). Un accompagnement des préventeurs ACMO est possible.
- Veiller à la **politique de recrutement**, en évitant par exemple le recrutement de surdiplômés sur des postes d'exécution, situation créatrice de fortes frustrations.
- **Temps de travail** : il est indiqué de ne pas procéder à des changements de dernière minute et de respecter les plannings pour permettre aux agents de concilier vie professionnelle et vie privée.

Mesures matérielles

- Organiser la **protection matérielle** des agents confrontés aux risques, tenue vestimentaire adaptée, code vestimentaire : l'élaboration du document unique permet à la fois de sensibiliser le personnel et de rechercher des propositions d'amélioration pour tous les types de risques.
- Assurer la **protection fonctionnelle**.
- Organiser des **moments de convivialité** pour fédérer les équipes, créer une culture commune, rompre l'isolement de certains agents travaillant seuls.

LES ACTEURS

- Le management.
- Les équipes de la direction des ressources humaines.
- Les professionnels santé et sécurité du travail.

1.2 - PRÉVENTION SECONDAIRE : RENFORCER LA CAPACITÉ À FAIRE FACE

LES MESURES

Accompagnement managérial

- Élaborer ou réviser et actualiser les **fiches de postes**, en fonction des changements pour assurer une réelle

concordance entre travail prescrit et travail réel, voire « idéal » du travail, pour éviter un gâchis des qualifications et une perte du sens au travail et pour reconnaître la pénibilité de certaines fonctions.

- Si un malaise commence à s'installer dans un service, il semble indiqué de fixer des priorités, de favoriser la communication et la solidarité au sein de l'équipe, de faire preuve de soutien, de donner du sens au travail, en recherchant des objectifs communs et en donnant des signes de reconnaissance.
- Mettre en œuvre une réelle animation d'équipe : expliciter l'organigramme une fois celui-ci stabilisé, accompagner les agents pour préparer l'entretien annuel d'évaluation, intégrer les nouveaux arrivants...
- **Se doter des personnes ressources** : intervention d'un ergonome, d'un A.C.M.O. préventeur, intervention extérieure afin de dresser des pistes de régulation : direction générale, direction des ressources humaines, psychologue, médecin.
- **Travailler sur les moyens d'accompagnement** : sensibilisation à la question des risques psychosociaux, groupes de paroles, échanges de pratiques, bilans de compétences.

LES ACTEURS

- L'encadrement,
- Les professionnels santé et sécurité au travail

1.3 - PRÉVENTION TERTIAIRE : PRENDRE EN CHARGE LES SALARIÉS EN SOUFFRANCE

LES MESURES

- **Postulat** : garantir la confidentialité aux agents.

- **Organiser la prise en charge** par la constitution d'une équipe pluridisciplinaire (médecin du travail, A.C.M.O., psychologues...) pour l'examen des dossiers, l'aide à l'élaboration de solutions, l'accompagnement de l'agent et/ou du chef de service et/ou de l'équipe dans son ensemble si nécessaire.
- Envisager le travail des professionnels (psychologues/ médecins) selon deux axes : comment aider la personne à aller mieux ? (travail avec les professionnels de santé), comment trouver une issue ? (solution organisationnelle)
- Mobiliser l'équipe de prévention (médecin, assistant social, syndicats, chef de service) selon trois possibilités pour l'agent : soit intervention spontanée auprès de l'interlocuteur de son choix, soit intervention de l'instance de concertation, soit réseau d'écoute active pour le personnel sous réserve de la mise en place de règles de confidentialité de la part des « écoutants ».
- **Organiser la protection juridique** : mettre en œuvre la protection fonctionnelle, procéder à une enquête administrative en cas de harcèlement.
- Ne pas hésiter à médiatiser les difficultés. Exemple de mesure d'urgence : fermeture d'un service d'accueil en cas d'agression de l'agent par un usager, saisir un élu pour faire pression...

LES ACTEURS

- La DRH.
- Les professionnels santé et sécurité au travail.
- L'encadrement.

2. RISQUES LIÉS AUX EXIGENCES ET ATTENTES DU SALARIÉ VIS-À-VIS DE SON TRAVAIL OU DE LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

La nature des risques liés aux attentes de l'agent a été complétée par des exemples supplémentaires :

- changement de direction ou d'objectifs ou de culture professionnelle,
- incertitude, difficulté à se projeter,
- sentiment d'appartenance bouleversé pour les agents touchés par les transferts consécutifs à la création de communautés d'agglomération,
- manque de perspective d'évolution de carrière, panne de l'ascenseur social, sur qualification,
- irruption de la sphère privée dans la sphère du travail et inversement, notamment par la multiplication des smart phones.

2.1 - PRÉVENTION PRIMAIRE : COMBATTRE LE RISQUE À LA SOURCE

A - LES MESURES LIÉES AU RAPPORT AU TRAVAIL ET AUX PERTES DE REPÈRES

- Rappel des règles à l'agent qui ne donne pas satisfaction, voire utilisation de la procédure disciplinaire.
- Porter une attention particulière aux **métiers dits « pénibles »** qu'il ne faut pas dévaloriser : ce n'est pas la pénibilité en tant que telle uniquement mais aussi le sens qu'elle prend pour la personne et comment elle

est reconnue. Identifier ces métiers, explorer les pistes pour préparer les réorientations professionnelles des agents affectés sur ces postes.

- **Redonner du sens au travail** : travailler sur les valeurs du service public local et celles de la collectivité en particulier (charte des valeurs).
- Prendre en compte la question de la légitimité des savoirs : casser la hiérarchie entre le savoir théorique, valorisé et le savoir d'expérience, dévalorisé ; « travailler sur le travail ».

- **Travailler sur l'intergénérationnel** : transferts de savoirs, prise en compte des différences de vision du travail.

LES ACTEURS

- L'encadrement.

B - LES MESURES LIÉES À LA COMPRÉHENSION DE LA POLITIQUE RH

- **Rapprocher la fonction RH** des agents par la déconcentration de celle-ci, ce qui permet l'identification d'un interlocuteur de proximité pour partager les problématiques.
- La réflexion sur la fiche de poste peut déboucher sur une réflexion globale et collective du service avec un impact sur la répartition des charges de travail au sein du service.
- **Travailler sur une meilleure compréhension des politiques ressources humaines** : mise en place d'outils de communication entre RH et agent, accueil du nouvel arrivant, présentation des métiers de la DRH dans les services, organisation de journées portes ouvertes, explicitation des textes et présentation des limites de l'action de la DRH de manière à assurer cohérence et respect du positionnement de la DRH.
- **Travailler sur l'impact des nouveaux outils** liés à l'évolution de systèmes d'information.

LES ACTEURS

- Les personnels RH.

2.2 - PRÉVENTION SECONDAIRE : RENFORCER LA CAPACITÉ À FAIRE FACE

A - LES MESURES LIÉES AU RAPPORT AU TRAVAIL ET AUX PERTES DE REPÈRES

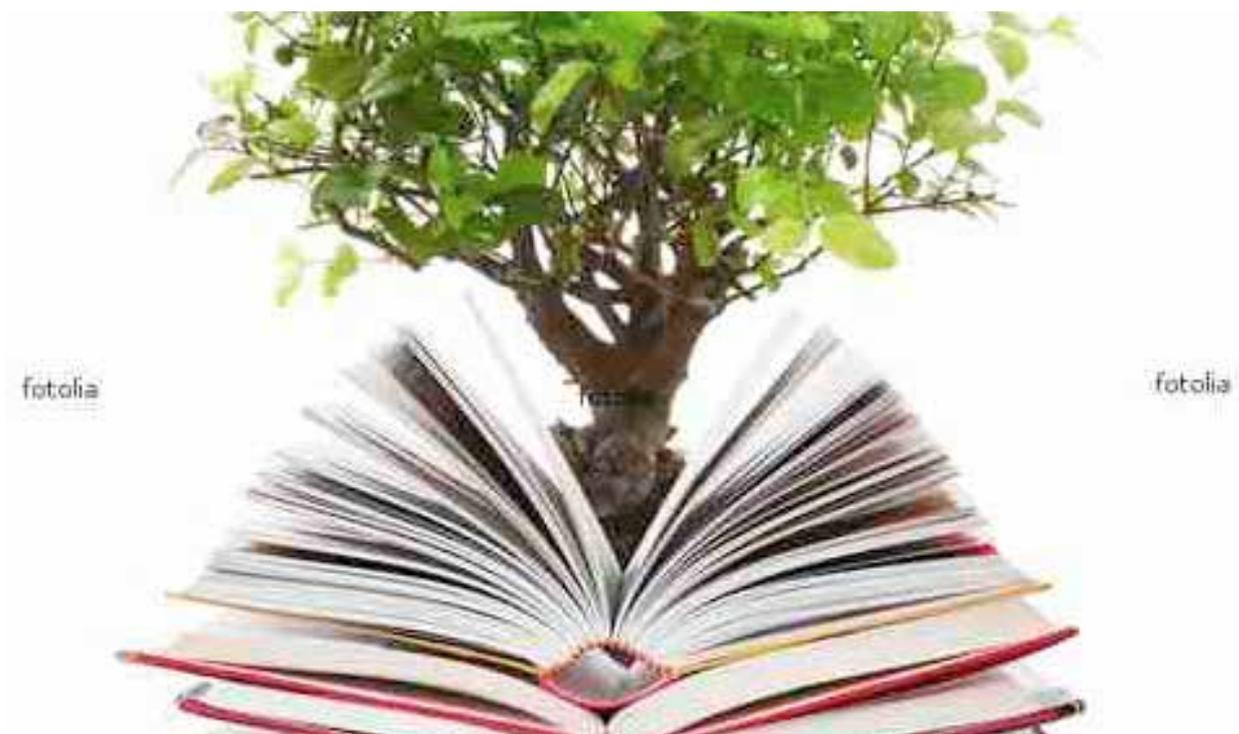
- Donner des **signes de reconnaissance** des efforts fournis : beaucoup trop d'activités reposent sur la « capacité à endurer », d'où la nécessité de valoriser les efforts fournis et les initiatives et d'utiliser au besoin des rémunérations accessoires (régime indemnitaire, bonification indiciaire ?).
- **Rappel des règles** à l'agent qui ne donne pas satisfaction, voire utilisation de la procédure disciplinaire.
- Fournir un **cadre précis des résultats** attendus lors de réunions régulières au sein du service.
- **Évaluer les compétences** de l'agent pour le repositionner : concertation de l'équipe pluridisciplinaire santé au travail et la mobiliser rapidement pour accompagner l'agent, tout en sensibilisant les cadres de proximité.

B - LES MESURES LIÉES À LA COMPRÉHENSION DE LA POLITIQUE RH

- Favoriser la **mobilité interne**, les stages d'immersion dans les services, mettre en place des demi-journées « Vis ma vie » au sein de la collectivité,
- **Proposer des structures d'écoute** : groupe de paroles, structure d'écoute, personne ressources...

LES ACTEURS

- L'encadrement.
- Les personnels RH.
- Les assistants sociaux.



3. RISQUES LIÉS AUX RELATIONS DE TRAVAIL, AUX DIFFICULTÉS AVEC LES HIÉRARCHIQUES, LES SUBORDONNÉS, LES COLLÈGUES, LE PUBLIC

La nature des risques liés aux relations de travail a été complétée par des exemples supplémentaires :

- sentiment d'exclusion,
- absence de définition claire du poste,
- confrontation à la violence des usagers,
- modes de management participatif entraînant l'impression de la dilution de la hiérarchie.

3.1 - PRÉVENTION PRIMAIRE : COMBATTRE LE RISQUE À LA SOURCE

LES MESURES

- Prêter une attention particulière aux **aptitudes managériales lors du recrutement** de jeunes cadres.
- **Travailler sur la place de l'agent au travail** : prise en considération de l'individu, de son parcours, du poste qu'il occupe, de la valeur de sa mission, des conditions dans lesquelles il exerce cette mission (pénibilité...).
- **Développer la notion d'équipe** et le sentiment d'appartenance, en expliquant notamment les enjeux liés au projet de service et en procédant à des points d'étape régulièrement.
- **Soutenir et accompagner les cadres**, notamment intermédiaires pour les aider à mieux assurer leur rôle d'interface entre la hiérarchie et la réalité du terrain.
- Mettre en place des dispositions permettant de rappeler au public **l'obligation de respecter les agents** avec lesquels ils sont en contact.

LES ACTEURS

- L'encadrement.
- Les équipes de la direction des ressources humaines.

3.2 - PRÉVENTION SECONDAIRE : RENFORCER LA CAPACITÉ À FAIRE FACE

LES MESURES

- Les cadres doivent **prévoir une instance régulatrice** lors de conflits et rappeler les règles sociales au sein du service lors de réunions régulières.

- Créer des ateliers **d'échanges de pratiques entre cadres** de même niveau pour faire partager les expériences.
- **Adapter l'organisation** de l'activité en fonction des contraintes des locaux.
- Des **changements d'affectation** peuvent permettre de retrouver une nouvelle sérénité au sein de l'équipe, avant que le malaise ne dégénère.
- Recourir aux services de **médiateurs** en cas d'agressivité récurrente dans un service de la part du public.

LES ACTEURS

- L'encadrement.
- Les équipes de la direction des ressources humaines.

3.3 - PRÉVENTION SECONDAIRE : RENFORCER LA CAPACITÉ À FAIRE FACE

LES MESURES

- **Orienter vers des structures d'écoute** : groupe de paroles, structure d'écoute, personne ressources...
- Une **réorganisation plus profonde du service** par des changements de bureaux, de postes, voire des réaffectations peut faciliter la solution de la crise.
- En cas de violence de la part du public, rappeler la possibilité d'exercer son **droit de retrait**.

LES ACTEURS

- L'encadrement.

4. RISQUES LIÉS À UN VÉCU DIFFICILE DES CHANGEMENTS

La nature des risques liés au vécu difficile des changements a été complétée par des exemples supplémentaires :

- changement de direction,
- changements politiques, modifications d'organigramme et d'organisation,
- changements de secteurs d'intervention,
- réaménagements de locaux,
- changements de positionnement : passer de collègue à chef,
- fonctionnement en mode projet.

4.1 - PRÉVENTION PRIMAIRE : COMBATTRE LE RISQUE À LA SOURCE

LES MESURES

- Pour toute conduite de changement, prévoir, dès l'amont, d'expliquer les enjeux et les raisons ayant conduit à adopter les nouvelles orientations et de faire réagir l'équipe pour permettre à celle-ci d'exprimer ses réactions, ses craintes, et aussi ses suggestions : une telle expression permettra de dédramatiser, d'envisager un accompagnement formation si nécessaire et aussi de prendre en compte les propositions quant au projet lui-même. Une telle démarche est de nature à faciliter l'appropriation par les membres de l'équipe.
- **Communiquer** : faire des propositions, faire ressortir les points positifs du changement, accepter les retours en arrière, expliciter les changements, les choix, les perspectives.
- Accepter l'idée que tout changement nécessite de prendre du temps.
- Être attentif au bien être au travail en réintroduisant de la convivialité.
- **Donner** des échéances et expliquer leur non-respect le cas échéant.
- **Déterminer des personnes ressources** ou des référents dans la conduite du projet.
- **Travailler sur** les mesures d'accompagnement, profils de postes, formation, bilans professionnels.

LES ACTEURS

- Le management supérieur.
- L'encadrement.
- Les équipes ressources humaines.
- Les instances CHSCT et CTP.

4.2 - PRÉVENTION SECONDAIRE : RENFORCER LA CAPACITÉ À FAIRE FACE

LES MESURES

- S'assurer de la **bonne compréhension du projet** par l'ensemble des agents en étant particulièrement attentifs aux agents d'exécution parfois tenus à l'écart des circuits de communication.

- Lutter contre le sentiment de « ne pas savoir » ou de « ne pas y arriver ».

- **Prendre en compte les situations individuelles à la lumière d'un collectif professionnel**, favoriser les binômes.

- Se donner des marges de manœuvre, prévoir des points d'étape régulièrement, apporter des mesures correctives après analyse du ou des postes de travail.

LES ACTEURS

- L'encadrement.
- Les équipes ressources humaines.
- Les représentants du personnel aux CHSCT et CTP.

4.3 - PRÉVENTION TERTIAIRE : PRENDRE EN CHARGE LES SALARIES EN SOUFFRANCE

LES MESURES

- Passer à un **soutien individuel « renforcé »** par le N+1, par la cellule d'écoute, voire par un psychologue,
- Organiser une **intervention sur l'ensemble du service**, solliciter des propositions, se garder de l'explication facile visant à interpréter les difficultés comme l'expression de la résistance au changement, travailler sur des dispositifs de type tutorat.
- **Proposer de la mobilité** interne voire externe
- Revenir à la situation antérieure en cas de blocage total

LES ACTEURS

- L'encadrement.
- Un psychologue.
- Une cellule d'écoute.
- Les personnels « ressources humaines ».
- Les représentants du personnel.

L'ACCOMPAGNEMENT FORMATION

1. EN DIRECTION DES PERSONNELS RH

Il semble important d'aider les collectivités à repenser le mode de fonctionnement de leur service RH parfois encore trop cloisonné entre les différentes missions du service : emploi-formation/gestion statutaire/relations sociales, ce qui ne facilite pas la prise en compte de la personne dans sa globalité.

Les services RH ont aussi parfois du mal à se représenter le vécu des agents, par méconnaissance du fonctionnement interne des services.

Ces deux aspects ne relèvent pas forcément d'actions de formation mais davantage de groupes de réflexion à organiser en interne des collectivités.

Néanmoins l'offre de formation de la délégation qui inclut un stage « le service RH dans sa mission de conseil et de partenaire auprès des services », semble répondre à cet objectif.

Par contre il serait nécessaire de développer une offre sur :

- « l'écoute et la communication avec ses collègues en RH » dont l'objectif serait de permettre à tous les agents des services RH de développer cette compétence,
- « comment élaborer le règlement intérieur de la collectivité ? ».

2. EN DIRECTION DE L'ENCADREMENT

Les besoins de formation de l'encadrement peuvent se décliner de la façon suivante :

- mieux appréhender les risques psychosociaux,
- animer une équipe pour prévenir les RPS,
- préciser le rôle d'encadrant en temps que préventeur des RPS (organisation du travail, responsabilités de l'encadrant).

L'offre de la délégation dans le domaine du management vise à développer la capacité des cadres à animer leur équipe dans le souci d'accroître la motivation des agents (donner des signes de reconnaissance aux agents et du sens au travail, impliquer chaque membre de l'équipe, etc.), ce qui répond bien aux besoins des cadres pour la prévention des RPS.

Les cadres peuvent aussi se former à l'élaboration des fiches de postes et à l'entretien d'évaluation. Il va de soi que toutes ces formations ont plus de sens en intra lorsqu'elles s'appuient sur les projets locaux.

Il a néanmoins été souligné que les formations management doivent inclure :

- la prise en compte de la charge mentale liée à certains postes,
- la nécessaire valorisation des savoirs d'expérience,
- les modalités de la participation de l'équipe à la conception du projet de service.

3. EN DIRECTION DES PRÉVENTEURS

Les préventeurs sont chargés notamment d'établir les fiches de postes incluant l'analyse des risques, de faire l'inventaire des risques dans le cadre du document unique, d'élaborer des plans de réduction des risques et de sensibiliser les élus et les directions générales sur les risques juridiques en termes de responsabilité.

Si l'offre de la délégation semble répondre aux besoins de formation liés à ces différentes missions, les préventeurs sont aussi très intéressés par la constitution d'un réseau professionnel pour échanger leurs expériences.

L'OFFRE DE SERVICES DU CNFPT EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

1. UNE OFFRE DE FORMATION NATIONALE POUR PROFESSIONNALISER LA DIVERSITÉ DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA PRÉVENTION DES RPS

Le CNFPT est présent sur des thématiques politiques à forts enjeux de développement de compétences pour les collectivités, comme :

- lutte contre l'illettrisme,
- développement durable,
- prévention des discriminations,
- emploi des travailleurs handicapés,
- prévention des risques psychosociaux.

Sur ces thèmes, une offre de service public globale est proposée :

- des formations,
- des actions de sensibilisation,
- des services d'appui conseil aux projets des collectivités sur la question de la prévention des RPS,
- des e-produits.

2. LES ACTIONS DE FORMATION PROPOSÉES

8 actions différentes sont proposées en direction des publics suivants :

- des personnels RH,
- des professionnels sécurité et santé au travail,
- des représentants au sein des instances représentatives du personnel,
- de l'encadrement.

Deux actions centrées sur la problématique et les modes d'intervention

- **Appréhender les RPS dans sa collectivité : repères clefs et outils de veille et de pré-diagnostic (2 jours) :**

Il s'agit de comprendre les RPS, leurs enjeux et d'identifier les démarches et les outils pertinents pour s'inscrire dans une logique de prévention.

- **Mettre en place ou participer à un dispositif de prévention des RPS (3 jours) :**

L'objectif est de passer de l'état des lieux à la mise en œuvre d'actions de prévention : identifier les différentes étapes de la démarche, cerner la responsabilité des différents acteurs, repérer les méthodes et les outils à disposition (sans solutions toutes faites, il s'agira de bâtir un plan d'actions adapté au contexte de la collectivité d'origine).

Deux actions ayant trait à des risques particuliers :

- **Prévenir le risque dans la conduite du changement (2 jours) :**

Après avoir réfléchi sur les évolutions de l'environnement territorial et la notion de changement, les participants seront en mesure d'identifier les sources de tensions et les situations critiques. L'objectif étant

d'anticiper et de prévenir les situations qui peuvent être porteuses de risques pour le fonctionnement de l'organisation du travail et la santé des agents.

Exemples : passage en agglomération, projets de service... ce thème sera aussi intégré dans les itinéraires ayant trait au management.

- **Prévenir le harcèlement moral (2 jours) :**

Notion très, voire trop, médiatisée, le stage vise à définir le terme sur le plan juridique, pour identifier les signaux d'alerte, mettre en œuvre un dispositif de sensibilisation et de prévention et savoir quelle posture adopter face à des cas avérés.

Deux actions ciblées sur le management :

- **Manager en favorisant le bien-être au travail et prévenir les risques psychosociaux (2 jours) :**

Destiné aux encadrants. Il s'agit d'analyser sa pratique managériale au regard de la problématique RPS pour établir un contrat de confiance avec ses collaborateurs, favorable à un bon climat de travail.

- **Définir le rôle de la RH dans l'accompagnement des encadrants face aux risques psychosociaux (3 jours en 2+1) :**

Destiné aux personnels RH et aux professionnels sécurité et santé au travail, l'objectif du stage est de repérer comment aider les encadrants à anticiper les

situations à risques et à résoudre les tensions professionnelles.

Deux actions davantage centrées sur l'outillage des acteurs de la prévention des risques professionnels

- **Intégrer les RPS dans le document unique (2 jours) :** Il s'agit de permettre aux préventeurs de s'approprier une méthode pour repérer les différents facteurs de risque puis de définir les modalités de leur intégration dans le document unique. L'objectif étant de donner

des cadres méthodologiques et réglementaires pour mettre en œuvre des actions de prévention et en assurer le suivi.

- **Analyser a posteriori un événement en lien avec les RPS et les risques psycho organisationnels (3 jours) :** L'objectif général de ce stage est d'aider les membres des organisations syndicales et les professionnels de santé qui reçoivent des agents en souffrance de se situer sur le bon niveau d'écoute et d'action et de se positionner dans l'organisation comme des partenaires du dialogue social.



3. L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITÉS

Comme pour les autres projets, la délégation est prête à accompagner les collectivités dans leur politique de prévention des RPS. Ainsi, une grande intercommunalité a saisi le CNFPT à ce sujet et un dispositif a été établi avec le groupe de travail constitué au sein de la DRH : dans un premier temps, celui-ci bénéficie d'une action de formation. Dans un deuxième temps une sensibilisation des cadres sera assurée par la délégation.

D'une manière générale, nous constatons qu'il nous est demandé que cette problématique soit abordée dans les formations management.

4. LES HUIT FICHES ACTIONS DE L'OFFRE DE FORMATION

Fiche 1 - Appréhender les RPS dans sa collectivité : repères clefs et outils de veille et de pré-diagnostic

Fiche 2 - Manager en favorisant le bien-être au travail

Fiche 3 - Mettre en place ou participer à un dispositif de prévention des RPS

Fiche 4 - Intégrer les RPS au document unique

Fiche 5 - Prévenir les RPS dans la conduite du changement

Fiche 6 - Définir le rôle de la RH dans l'accompagnement des encadrants face aux risques psychosociaux

Fiche 7 - Analyser a posteriori un événement en lien avec les RPS et les risques socio-organisationnels

Fiche 8 - Prévenir le harcèlement au travail

APPRÉHENDER LES RPS DANS SA COLLECTIVITÉ : REPÈRES CLEFS ET OUTILS DE VEILLE ET DE PRÉ-DIAGNOSTIC	
CLASSEMENT	Fondamental
DURÉE	2
MÉTIER CONCERNÉS	Personnels RH, professionnels santé et sécurité au travail
AUTRES PUBLICS VISÉS	IRP, Secrétaires de mairie
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la notion et les différents types de risques psychosociaux • Mesurer les enjeux (humains, économiques, juridiques, organisationnels) des RPS • Dépister et caractériser les situations à risques : les outils de pré-diagnostic • Identifier les indicateurs pertinents et les outils de diagnostic et d'accompagnement
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des RPS • Les métiers à risque et les agents les plus exposés • Les indicateurs pertinents • Les outils de pré-diagnostic : document unique, fiches de poste • Le rôle des différents acteurs (ACFI, ACMO, médecins de prévention, préventeurs, cadres RH, membres des CHSCT, managers) • Panorama des mesures de prévention et d'accompagnement possibles
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé théorique (incluant des exemples de mesures de prévention et d'accompagnement adaptées aux collectivités territoriales) • Études de cas • Travaux en sous groupe avec restitution
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialiste des RPS (psychologue du travail...) • Bonne connaissance des collectivités territoriales

MANAGER EN FAVORISANT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	
CLASSEMENT	Approfondissement
DURÉE	2
MÉTIERS CONCERNÉS	Agents en situation d'encadrement
AUTRES PUBLICS VISÉS	
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Cas concrets apportés par les participants • Outil fourni par l'intervenant pour auto diagnostiquer une situation récente de souffrance ou de RPS • Envisager une session de retours d'expérience après 3 sessions
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les composantes du bien être au travail et les différents facteurs de risques psychosociaux • Analyser sa pratique managériale au regard de ces problématiques • Diagnostiquer les différents niveaux de responsabilités selon les types de risques • Décrypter les situations de souffrance au travail • Identifier les interlocuteurs adaptés et les acteurs de prévention • Identifier les pistes d'action
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-être, harcèlement, risques psychosociaux, stress... de quoi parle-t-on ? • Les attitudes managériales favorisant le bien-être au travail • Analyse des cas concrets des participants • Définition des pistes d'action en identifiant les acteurs à mobiliser
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Retours d'expérience • Études de cas • Création d'outils d'analyse
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialiste des RPS (psychologue du travail...) • Bonne connaissance des enjeux du management des collectivités

METTRE EN PLACE OU PARTICIPER A UN DISPOSITIF DE PRÉVENTION DES RPS

CLASSEMENT	Approfondissement
DURÉE	3
MÉTIERS CONCERNÉS	Dirigeants, personnels RH, professionnels SST et IRP
AUTRES PUBLICS VISÉS	
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	Stage avec pré-requis : avoir suivi le stage « Appréhender les RPS dans sa collectivité... » ou pouvoir attester de compétences équivalentes
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les différents modes d'action de prévention et d'accompagnement • Repérer et mobiliser les ressources disponibles dans sa collectivité pour la réussite de la démarche • Mettre en œuvre les différentes étapes d'une démarche de prévention
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des enjeux • Les différentes étapes d'une démarche de prévention (état des lieux, pré-diagnostic, diagnostic approfondi, définition d'un plan d'action) • Les outils à disposition (fiches de postes, document unique, règlement intérieur, questionnaires...) • La mise en place d'un comité de pilotage et la définition d'un plan de prévention • Les différents acteurs à mobiliser • La communication autour du projet • Déploiement, suivi et évaluation des actions de prévention
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé théorique • Études de cas, étude des situations apportées par les participants et mise en œuvre • Travaux en sous groupe avec restitution
PROFIL INTERVENANT	• Bonne connaissance des collectivités territoriales

INTÉGRER LES RPS AU DOCUMENT UNIQUE

CLASSEMENT	Approfondissement
DURÉE	2
MÉTIERs CONCERNÉS	Personnels RH, professionnels SST et IRP
AUTRES PUBLICS VISÉS	
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Stage avec pré-requis : avoir suivi le module « Appréhender les RPS dans sa collectivité... » ou pouvoir attester de compétences équivalents, et avoir participé à l'élaboration du DU
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les RPS de la collectivité et définir les modalités de leur intégration dans le DU • Mettre en œuvre des mesures de prévention adaptées • Assurer le suivi du DU
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel du cadre réglementaire du DU • Méthodes et outils d'évaluation des RPS • Méthode d'intégration des RPS dans le DU : document devant servir de base au bilan annuel et au programme annuel de prévention des risques professionnels • Mise à jour annuelle ou lors de changements importants et/ ou d'apparition de risques nouveaux
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé théorique • Étude de cas générique et étude de cas de sa collectivité et mise en œuvre • Travaux en sous groupe avec restitution
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance des collectivités territoriales

PRÉVENIR LES RPS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

CLASSEMENT	Approfondissement
DURÉE	2
MÉTIERS CONCERNÉS	Dirigeants, cadres RH, consultants en organisation, conseillers en GPEC
AUTRES PUBLICS VISÉS	Professionnels Santé Sécurité au Travail et IRP, encadrants ayant à conduire des changements dans leur service
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les différents types de changements porteurs de risques • Identifier les impacts du changement sur les individus (compétence, résistance, vie personnelle...) • Identifier les conditions dans lesquelles les changements peuvent être conduits sans risques pour les individus (communication, implication, formation...) • Analyser les expériences vécues • Déterminer des pistes d'action en termes de prévention
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Les situations de changement et leurs impacts • La dimension temporelle du changement • Les dispositifs d'accompagnement du changement • Les outils et les processus de prévention des impacts négatifs du changement • La participation des agents dans le changement • La place des managers dans le processus de changement • L'analyse et les enseignements des situations vécues par les participants
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Études d'expériences des participants • Définition d'un plan d'action • Formalisation d'une fiche technique synthétisant les bonnes pratiques et les points de vigilance incontournables
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience d'intervention en collectivité territoriale souhaitée et bonne connaissance des enjeux du management des collectivités

DÉFINIR LE RÔLE DE LA RH DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX	
CLASSEMENT	Approfondissement
DURÉE	3 (2+1)
MÉTIER CONCERNÉS	Personnels RH
AUTRES PUBLICS VISÉS	Professionnels Santé et Sécurité au Travail, consultants internes
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	Intersession pour la mise en œuvre de quelques pistes de travail
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les problématiques du manager et les RPS liés au management • Identifier les leviers d'action de la RH • Définir son rôle et son positionnement vis-à-vis des managers • Repérer et diffuser les bonnes pratiques managériales pour prévenir les RPS • Accompagner le manager en cas de crise par la mise à disposition de ressources adaptées
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'intervention de la fonction RH • L'analyse des spécificités du positionnement du manager • Les leviers d'action de la RH au service d'une prévention partagée des RPS • Les acteurs à mobiliser
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'un plan d'action dans l'intersession • Mise en commun des plans d'action sur la dernière journée
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience d'intervention en collectivité territoriale souhaitée

ANALYSER À POSTÉRIORI UN ÉVÈNEMENT EN LIEN AVEC LES RPS ET LES RISQUES SOCIO-ORGANISATIONNELS

CLASSEMENT	Approfondissement
DURÉE	3
MÉTIER CONCERNÉS	IRP et professionnels de santé
AUTRES PUBLICS VISÉS	Personnels RH
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	Stage avec pré-requis : avoir suivi le module « Appréhender les RPS dans sa collectivité... » ou pouvoir attester de compétences équivalentes
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une méthode d'analyse des événements et de pathologies liées aux RPS et aux risques socio organisationnels • Appliquer cette méthode à un cas concret de sa collectivité • Proposer des mesures d'adaptation cohérentes avec la politique de la collectivité
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Application des différentes méthodes d'analyse aux différents cas • Élaboration de mesures d'amélioration
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé théorique • Étude de cas générique et étude de cas de sa collectivité et mise en œuvre • Travaux en sous groupe avec restitution
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnel de la santé et sécurité au travail • Préventeur spécialisé RPS, bonne connaissance des collectivités territoriales

PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL	
CLASSEMENT	Expertise
DURÉE	2
MÉTIERS CONCERNÉS	Personnels RH, IRP et professionnels de santé et sécurité au travail
AUTRES PUBLICS VISÉS	
MODALITÉS PÉDAGOGIQUES	
OBJECTIFS DE FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la notion de harcèlement sur le plan juridique • Identifier les indicateurs et les signaux d'alerte pour détecter les situations à risques • Mobiliser les acteurs pertinents en fonction des situations rencontrées • Mettre en œuvre un processus de sensibilisation et de prévention
ÉLÉMENTS DE PROGRAMME/ CONTENUS/ INTENTION PÉDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Le harcèlement : qu'est-ce que c'est et qu'est-ce que ça n'est pas ? • Les différentes formes de harcèlement • Les indicateurs et signaux d'alerte • Les situations à risques • Les différents niveaux de prévention • Les acteurs à mobiliser • Les outils et les instances à mettre en place dans une démarche de prévention • Les pistes d'action en collectivité
ÉLÉMENTS DE SCÉNARIO PÉDAGOGIQUE INCONTOURNABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'expérience des participants : situations présumées de harcèlement, démarches de prévention ou de sensibilisation • Formalisation d'un plan d'action par participant
PROFIL INTERVENANT	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosociologue, psychologue du travail • Connaissance des RPS, des problématiques RH et de management en collectivité

LES 103 COLLECTIVITÉS AYANT PARTICIPÉ AUX ATELIERS D'ÉCHANGES SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- ALFORTVILLE
- AUBERVILLIERS
- AULNAY-SOUS-BOIS
- BAGNEUX
- BAGNOLET
- ARCUEIL
- LE BLANC-MESNIL
- BOBIGNY
- BOIS-COLOMBES
- BOISSY-SAINT-LÉGER
- BONDY
- BONNEUIL-SUR-MARNE
- BOULOGNE-BILLANCOURT
- CIG PETITE COURONNE
- CA DU HAUT VAL-DE-MARNE
- CA PLAINE CENTRALE DU VAL-DE-MARNE
- CA VAL DE BRIÈVRE
- CHAMPIGNY-SUR-MARNE
- CHAVILLE
- CHOISY-LE-ROI
- CLICHY-SOUS-BOIS
- COLOMBES
- CA PLAINE COMMUNE
- CA CLICHY-SOUS-BOIS/MONTFERMEIL
- CA SUD DE SEINE
- CONSEIL GÉNÉRAL DES HAUTS-DE-SEINE
- CONSEIL GÉNÉRAL DU VAL-DE-MARNE
- CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS
- COUBRON
- CRÉTEIL
- CRÉTEIL HABITAT
- DRANCY
- DUGNY
- ÉPINAY-SUR-SEINE
- FONTENAY-SOUS-BOIS
- FRESNES
- GAGNY
- GENNEVILLIERS
- GOURNAY-SUR-MARNE
- L'ÎLE-SAINT-DENIS
- LE RAINCY
- IVRY-SUR-SEINE
- ISSY-LES-MOULINEAUX
- LA COURNEUVE
- LA GARENNE-COLOMBES
- LE BOURGET
- LE KREMLIN-BICÊTRE
- LE PLESSIS-ROBINSON
- LE PRÉ-SAINT-GERVAIS
- LES LILAS
- LES PAVILLONS-SOUS-BOIS
- L'HAÏ-LES-ROSES
- LIVRY-GARGAN
- LIVRY-GARGAN CENTRE MÉDICO-SOCIAL
- MONTFERMEIL
- MEUDON
- MONTRouGE
- MONTREUIL
- NANTERRE
- NEUILLY-PLAISANCE
- NEUILLY-SUR-MARNE
- NOISY-LE-GRAND
- NOISY-LE-SEC
- OPH D'AUBERVILLIERS
- OPH DE BAGNOLET
- OPH DE NANTERRE
- OPH DE ROMAINVILLE
- OPH DE VITRY-SUR-SEINE
- OPH DE LA SEINE-SAINT-DENIS
- PANTIN
- PIERREFITTE-SUR-SEINE
- ROMAINVILLE
- ROSNY-SOUS-BOIS
- RUEIL-MALMAISON
- SAINT-CLOUD
- SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS
- SCEAUX
- SEVRAN
- SAINT-CLOUD
- SAINT-DENIS
- SAINT-OUEN
- STAINS
- SIVOM STAINS PIERREFITTE
- TREMBLAY-EN-FRANCE
- VANVES
- VALENTON
- VAUJOURS
- VILLE D'AVRAY
- VILLEJUIF
- VILLEMOMBLE
- VILLENEUVE-SAINT-GEORGES
- VILLEPINTE
- VILLETANEUSE
- VILLIERS-SUR-MARNE
- VITRY-SUR-SEINE

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DÉLÉGATION RÉGIONALE PREMIÈRE COURONNE ILE-DE-FRANCE
145, AVENUE JEAN LOLIVE 93695 PANTIN CEDEX
TÉL. : 01 41 83 30 00 - FAX : 01 41 83 30 10
WWW.PREMIERECOURONNE.CNFPT.FR
