



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

BO1117V1

**CONCOURS INTERNE DES 20 ET 21 FÉVRIER 2017  
POUR LE RECRUTEMENT DE CONTRÔLEURS DES DOUANES ET DROITS  
INDIRECTS**

**BRANCHE DU CONTRÔLE DES OPÉRATIONS COMMERCIALES ET D'ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

**ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ N° 1**

(DURÉE : 3 HEURES - COEFFICIENT 5)

**ANALYSE D'UN DOSSIER À CARACTÈRE ADMINISTRATIF ET  
RÉPONSE À DES QUESTIONS À PARTIR DE CE DOSSIER**

À partir des documents ci-joints, vous rédigerez une note d'environ 4 pages consacrée à la qualité de vie au travail au sein de l'administration et vous répondrez également aux questions suivantes :

- 1) Pourquoi l'administration se préoccupe-t-elle de plus en plus de la qualité de vie au travail ?
- 2) Selon vous, comment pourrait-on améliorer les conditions de travail au sein de la DGDDI ?

**AVERTISSEMENTS IMPORTANTS**

L'usage de tout matériel autre que le matériel usuel d'écriture et de tout document autre que le support fourni est **interdit**.

**Toute fraude ou tentative de fraude** constatée par la commission de surveillance **entraînera l'exclusion du concours**.

Veillez à bien indiquer sur votre copie le nombre d'intercalaires utilisés (la copie double n'est pas décomptée).

Il vous est interdit de quitter définitivement la salle d'examen **avant le terme de la première heure**.

Le présent document comporte **16 pages** numérotées.

## LISTE DES DOCUMENTS

**Document n° 1** : Code du travail, articles L4121-1 et L4121-2

**Document n° 2** : L'amélioration des conditions de travail par l'ergonomie

*Douane infos, n° 384, octobre 2016*

**Document n° 3** : Des fonctionnaires ravis de leur travail, ou presque

*www.travail-prevention-sante.fr, 14 octobre 2016*

**Document n° 4** : L'ANACT accompagne la fonction publique pour promouvoir la qualité de vie au travail

*Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT),  
www.anact.fr, 6 juillet 2016*

**Document n° 5** : Le bien-être au travail

*Douane infos, n° 372, novembre 2015*

**Document n° 6** : Les ressources humaines au centre des évolutions

*Douane infos, n° 367, mai 2015*

**Document n° 7** : Habillement : de nouveaux articles

*Douane infos, septembre 2014*

**Document n° 8** : L'amélioration de la qualité de vie au travail (AQVT)

*S. Cattiaux, emploi-public.fr, 11 décembre 2013 et 26 février 2014*

## **DOCUMENT 1**

### **Code du travail**

*Articles L4121-1 et L4121-2*

#### **Article L4121-1**

*Modifié par la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 - art. 61*

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**

*Modifié par la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 - art. 5*

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 et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;
- 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.

## DOCUMENT 2

### **L'amélioration des conditions de travail par l'ergonomie**

*Douane infos, n° 384, octobre 2016*

*En mars 2014, à l'occasion d'un groupe de travail santé et sécurité au travail, la douane a engagé une démarche ergonomique relative au dédouanement sur les grandes plateformes. Véritable science du travail, l'analyse ergonomique permet d'améliorer les conditions de travail après analyse sur site des situations. Confiée à des prestataires privés sous la supervision de l'ergonome du Ministère, cette étude vise à analyser les organisations particulières de travail sur les grandes plateformes de Roissy et du Havre, qu'elles soient dues à la spécificité des missions exercées ou à la densité des flux. Initiée en janvier 2015, elle s'est achevée un an plus tard, en janvier 2016. Olivier, de la CELTICS du Havre et Christophe, de la CCF Roissy, nous racontent comment se sont déroulées ces interventions et quels bénéfices leurs services en ont tiré.*

19 septembre 2016, déménagement à la direction régionale du Havre. Pour la première fois, tous les agents cibleurs de la plateforme du Havre sont réunis au sein du même bureau. Nouveau mobilier, nouvelles méthodes de travail, modification des applicatifs : tout a été étudié en amont pour permettre à la CELTICS, ce nouveau service spécialisé dans l'analyse de risque et le ciblage des trafics illicites des conteneurs, de prendre en compte son évolution, dans les meilleures conditions. Quelques mois avant la mise en place de ce nouveau service, les cibleurs étaient encore répartis en deux services. L'avant dédouanement était géré par l'ancienne CELTIC, alors que la supervision Delt@ traitait du dédouanement. Une fois la décision prise de réunir les deux services, la direction du Havre a fait appel à des ergonomes chargés d'accompagner la mise en place de ce nouveau service. « Pour pouvoir formuler leurs recommandations, les ergonomes devaient d'abord comprendre la manière dont chacun des services fonctionnaient. Que ce soit à l'occasion des entretiens individuels ou lors de la tenue d'ateliers thématiques sur la circulation de l'information entre nos deux services ou sur la formation, tous les agents ont été associés à cette première étape » explique Olivier. Cette première étape se concrétise par un diagnostic, qui amène ensuite les ergonomes à formuler des préconisations. Pour la mise en place de la CELTICS, celles-ci ont porté sur la sécurisation des modes de communication au sein de la CELTICS, et avec les autres services, le SARC en premier lieu. « Cela s'est traduit, par exemple, par la rédaction de fiches-procédures et par la mise en place d'une documentation relative au suivi des opérateurs sur le serveur local. Ces mesures nous ont permis de mettre en place un plan de charge qui a guidé la montée en puissance de notre service » précise Olivier.

Le travail des ergonomes ne s'arrête pas là. Leur attention se porte aussi sur l'environnement de travail particulier dans lequel évoluent les agents. En effet, sur les grandes plateformes, certains services nécessitent le relais de plusieurs agents sur un même poste pour une activité sur ordinateur de 12 heures consécutives, de jour comme de nuit, 7 jours sur 7. C'est le cas pour les veilleurs de la CELTICS au Havre, mais également à Roissy, pour plus d'une trentaine d'agents de la cellule de levée de doute (CLD).

Durant 7 mois, les ergonomes sont intervenus à Roissy, et plus particulièrement dans quatre services considérés comme représentatifs de l'avant dédouanement et du dédouanement<sup>1</sup>. « Comme au Havre, l'intervention des ergonomes s'est déroulée de manière participative, ce qui a

---

<sup>1</sup> Cellule de levée de doute (CLD) de la CCF, Roissy-Fedex, Roissy-Banale et l'unité dédiée au dédouanement (UDD).

*été apprécié par les agents » souligne Christophe. « Les préconisations formulées ont permis d'identifier des pistes d'amélioration des conditions de travail des agents. Elles ont porté sur la qualité de l'éclairage, essentiel lors du travail de nuit, sur le mobilier, qui doit être adapté au travail de longue durée, et sur la nécessaire adaptabilité des postes, en prenant en compte le réglage individuel des fauteuils ou de la hauteur des écrans ».*

*« De manière générale, les recommandations portent sur des difficultés qui n'empêchent pas la réalisation de l'activité, mais qui constituent pour autant des freins à la performance d'un bureau » continue Christophe. Qu'elles soient formulées à propos de l'amélioration de l'organisation d'une activité ou d'un poste de travail, les recommandations des ergonomes n'ont pas vocation à s'appliquer aux seules plateformes de Roissy et du Havre. Les problématiques identifiées peuvent en effet servir également au niveau national. Ainsi, à l'issue de ces études, les ergonomes du ministère ont entrepris un travail de capitalisation centré sur les interfaces hommes/machines, l'environnement de travail et le collectif de travail. Ils se sont ainsi penchés sur les écrans de veille des télé-procédures Delt@, pour voir s'il était possible d'améliorer l'interface. Après observation des applications et de leur utilisation, l'étude a mis en évidence une absence d'homogénéité entre elles. Les ergonomes ont alors préconisé une évolution de l'écran d'accueil des différentes applications (Delt@, mais aussi la télé-procédure Automate de Sûreté), en personnalisant les colonnes à afficher, ce qui permettrait de réduire la charge visuelle tout en adaptant l'affichage des résultats selon les besoins des différents utilisateurs. Des modifications sur le fond et sur la forme des tableaux de résultats, comme le contraste entre les lignes, la mise en place de cases à cocher pour permettre des sélections multiples, la création d'un message prévenant l'utilisateur qu'une déclaration est déjà en traitement, ou encore l'intégration d'une alarme sonore personnalisable selon l'application, ont été proposées. Les études ont également montré que l'utilisation du double écran se justifiait tout particulièrement lorsque les fonctions de l'agent nécessitaient de consulter et de saisir plusieurs informations sur différentes applications et/ou fenêtres en parallèle.*

Ces préconisations, de nature à améliorer les conditions de travail de tous ceux qui travaillent sur ces applicatifs, ont été transmises aux bureaux concernés de la direction générale et seront intégrées, après étude de faisabilité, dans les calendriers informatiques.

## **DOCUMENT 3**

### **Des fonctionnaires ravis de leur travail, ou presque**

*www.travail-prevention-sante.fr, 14 octobre 2016*

***Le fonctionnaire est un travailleur comme les autres. Plutôt heureux dans son job, il reste toutefois dans l'attente d'une reconnaissance de ses supérieurs hiérarchiques. Soucieux également de la convivialité entre collègues, il serait favorable à divers services pour améliorer sa qualité de vie au travail.***

Souvent enviés par les salariés du privé, les fonctionnaires sont-ils si heureux au travail ? C'est ce qu'a voulu savoir la mutuelle et complémentaire santé MGEN dans une enquête sur « le bien-être et la fonction publique », menée auprès de 900 agents\*. Et la réponse est oui ! 81 % des agents publics se déclarent satisfaits de leur job. 90 % se disent même « très contents » de travailler pour la fonction publique d'État et 74 % recommanderaient à un proche de l'intégrer. Seule ombre au tableau : le sentiment d'être mal-aimés. 90 % des fonctionnaires estiment que les Français ont beaucoup d'idées reçues négatives sur eux. Pourtant, ils sont boostés par le sentiment d'être utiles : les agents publics apprécient d'être au service de l'intérêt général.

Aussi, 77 % sont prêts à s'investir davantage. Un agent sur deux espère même évoluer au sein de la fonction publique... À condition toutefois de pouvoir prendre plus facilement des initiatives et de conserver de bonnes relations entre collègues. Pour que la satisfaction soit totale, les agents publics attendent que leur employeur reconnaisse davantage leurs efforts.

#### **Des services empruntés au privé**

En quête de reconnaissance, les fonctionnaires apprécieraient aussi une autre forme d'accompagnement. Même [s'ils] se déclarent en forme, ils aimeraient être davantage soutenus par leur employeur, notamment dans le suivi médical de leur travail. L'idée d'un coaching sportif ou sur le sommeil, d'une aide pour réduire les douleurs physiques ou d'un soutien psychologique en cas de besoin figurent parmi les souhaits des fonctionnaires pour améliorer leur qualité de vie au travail. Certains évoquent aussi l'aide au retour au travail après un arrêt maladie prolongé. Soucieux de leur bien-être, les fonctionnaires aimeraient aussi bénéficier de certains services souvent réservés aux salariés du privé. Cela va de l'aide aux tâches quotidiennes (ménage, courses, jardinage...) à l'accompagnement spécifique pour les aidants actifs qui doivent seconder un proche dépendant ou en fin de vie.

*\* Méthodologie : Enquête menée en ligne en juin-juillet 2016, auprès d'un échantillon de 900 agents de la fonction publique, en partenariat avec Sociovision.*

## **DOCUMENT 4**

### **L'ANACT accompagne la fonction publique pour promouvoir la qualité de vie au travail**

*Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), [www.anact.fr](http://www.anact.fr),  
6 juillet 2016*

***L'Anact et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) ont signé ce 6 juillet 2016, une convention de partenariat. L'Anact apportera son appui aux démarches de prévention des risques psychosociaux et à la promotion de la qualité de vie au travail dans le secteur public.***

La convention de partenariat signée le 6 juillet 2016 entre Thierry Le Goff, DG de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et Hervé Lanouzière, directeur de l'Anact ouvre un nouveau champ d'action pour l'Anact. « Les activités de l'agence étaient orientées quasi exclusivement vers le secteur privé jusqu'au décret 2015-968 du 31 juillet 2015, qui lui permet d'exercer ses missions dans les structures publiques. La DGAFP est entrée au conseil d'administration de l'Anact. Restait à fixer un cadre permettant de travailler en cohérence avec les intentions du décret. C'est l'objet de cette convention de partenariat qui rend maintenant ce volet du décret opérationnel », explique Frédéric Dumalin, responsable du département « Études, capitalisation et prospective » de l'agence.

Objet de la convention : l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la qualité de vie au travail dans le secteur public. Depuis quatre ans, la DGAFP, qui a notamment pour mission de coordonner les politiques de ressources humaines au sein de l'Etat, s'est engagée dans un processus visant à améliorer les conditions de travail des agents des trois fonctions publiques. Cela s'est traduit par la signature de nombreux accords, dont l'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS), en 2013. Les partenaires sociaux se sont aussi engagés à ouvrir une négociation sur la qualité de vie au travail (QVT).

#### **Appui méthodologique et formation**

L'Anact pourra donc être sollicitée pour appuyer la DGAFP sur ces sujets. « L'objectif est de produire une connaissance et des savoir-faire partagés et développer le plus d'initiatives possibles dans les ministères et les territoires », résume Frédéric Dumalin.

Pour favoriser cette dynamique d'actions, l'Anact va notamment :

- concevoir des modules de formation pour le développement d'une démarche QVT à l'intention de plusieurs catégories d'agents publics : chefs de projets QVT, managers (cadres de proximité et cadres supérieurs et dirigeants), membres des institutions représentatives du personnel (IRP).
- produire un kit méthodologique de sensibilisation permettant de mettre en œuvre une démarche de QVT.
- mener, avec le concours des acteurs en région (les Aract et, côté administration, les plateformes Ressources-humaines), un travail de capitalisation des démarches QVT et des résultats obtenus. À partir de là, l'Anact réalisera un « guide méthodologique pour la réalisation d'une démarche d'évaluation de la QVT dans les structures publiques ».
- Enfin, réaliser un bilan du déploiement de l'accord RPS.

Signe de la volonté de la DGAFP d'avancer sur ces sujets : la convention a été signée à l'occasion d'une réunion rassemblant les DRH de tous les ministères. « C'est une incitation très forte à prendre des initiatives en matière de qualité de vie au travail, estime Frédéric Dumalin. Tout l'enjeu de la diffusion de la QVT, c'est à la fois de produire de la santé et du bien-être pour les salariés, une amélioration de l'organisation du travail et de la qualité de service rendu pour les citoyens ».



## **DOCUMENT 5**

### **Le bien-être au travail**

*Douane infos, n° 372, novembre 2015*

Le 22 octobre 2013, un accord cadre sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique a été signé. Cet accord prévoit que chaque employeur public doit élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS d'ici à 2015. Côté DGGDI, une démarche de prévention des RPS normée a été lancée. Pilotée au niveau interrégional, elle vise à prévenir la souffrance et assurer le bien-être au travail.

La méthodologie définie dans le cadre du comité de pilotage mis en place en 2012 et associant les représentants du personnel a fait l'objet d'une expérimentation dans la direction interrégionale de Nantes au second semestre 2013. Celle-ci a été étendue, en 2014, aux directions interrégionales de Bordeaux et Dijon. Pour chacune des DI expérimentatrices, trois services représentatifs des branches surveillance et opérations commerciales ont été sélectionnés et ont bénéficié de l'intervention d'un psychologue du travail. Ce professionnel est plus particulièrement chargé de recueillir le ressenti des agents sur leurs conditions de travail et de formuler des propositions sur les mesures susceptibles de répondre aux attentes exprimées.

Les éléments fournis par le psychologue du travail servent de fondement à la construction d'un plan d'actions adapté à la situation de chaque service. La mise en œuvre de ces plans d'actions, réalisée en étroite concertation avec les CHSCT de proximité territorialement compétents, relève de chaque DR concernée. Ils peuvent porter sur le management, la formation ou encore sur l'accompagnement du changement, etc. Une réunion s'est tenue à la direction générale, le 22 septembre dernier. Un bilan encourageant de cette expérimentation a été dressé. Dans l'ensemble, les agents adhèrent à la démarche « bien être au travail » (BEAT) et y participent activement. La qualité des travaux des psychologues est reconnue et l'investissement des équipes locales est souligné. Les échanges constructifs au sein des comités de pilotage locaux témoignent d'une implication avérée des membres de cette instance, dans une recherche collective d'amélioration des conditions de travail.

Ce constat ne doit cependant pas masquer les attentes exprimées par les trois directions interrégionales et relatives à l'amélioration d'une méthodologie considérée comme complexe et relativement chronophage.

Sur la base des pistes de réflexion émises lors de la réunion de bilan, le bureau A3 proposera prochainement des axes de simplification concernant la méthode de diagnostic et de pré-diagnostic des risques psychosociaux. Trois nouvelles directions interrégionales sont pressenties pour intégrer la démarche « bien être au travail » en 2016 (Rouen, Île-de-France et Metz). La démarche « bien être au travail », destinée à guider et encourager les démarches locales de prévention des RPS, a vocation à s'étendre à l'ensemble des directions interrégionales.

## **DOCUMENT 6**

### **Les ressources humaines au centre des évolutions**

*Douane infos, n° 367, mai 2015*

*Extraits*

#### **LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX, COMMENT ANTICIPER ? QUELLES DISPOSITIONS PRISES ?**

La DGDDI s'est lancée dans une démarche volontariste pour prévenir la souffrance au travail et plus largement assurer le bien-être au travail.

Tout d'abord, un dispositif de formation intitulée « qualité de vie au travail » a été mis en place à destination des cadres supérieurs et des agents de catégorie A exerçant des fonctions d'encadrement. Ces formations dispensées par l'IMD (institut du management douanier), qui ont débuté en mars 2015, visent à accompagner le personnel encadrant notamment dans l'examen des leviers mis à leur disposition afin d'améliorer le collectif de travail et ainsi prévenir les risques psycho-sociaux.

Par ailleurs, la DGDDI a également souhaité que les inspecteurs-élèves soient, dès leur formation initiale, sensibilisés aux risques psycho-sociaux en tant que jeunes cadres de la fonction publique. Aussi, dès le mois d'avril 2015, ils bénéficieront d'une action de formation à l'END animée par le bureau A3.

En outre, la mise à disposition de l'application informatique ministérielle du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERPAP) permet de faciliter l'analyse des RPS par unité de travail.

Ce pré-diagnostic est approfondi en douane par la mise en œuvre de la démarche « bien-être au travail ». En effet, les directions interrégionales ayant engagé cette démarche disposent d'un tableau de bord d'indicateurs sociaux, permettant d'identifier les services sur lesquels une attention particulière doit être portée. Les données du tableau de bord, relatives au fonctionnement d'un service, comme la santé et sécurité au travail des agents, doivent en effet permettre l'analyse, à échéance régulière, d'indicateurs qui sont considérés comme des révélateurs de l'évolution des conditions de travail dans un service. La DI de Nantes a d'ores et déjà spécialisé un cadre supérieur dans le domaine de l'accompagnement individualisé et collectif de situations de mal-être au travail.

#### **QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN NOUVEAU DÉFI POUR LES MANAGERS DOUANIERS**

***Comment conduire un service en étant attentif au bien-être de ses collaborateurs ? Tel est l'objectif imparti aux managers afin d'appréhender au mieux la qualité de vie au travail. Pour y arriver, une formation leur est dispensée par l'institut du management douanier.***

L'organisation des services, le contexte d'exercice des missions et les métiers confiés aux agents publics ont fortement évolué ces dernières années. Les changements modifient également les repères traditionnels des agents et peuvent impacter négativement leur perception du cadre et des conditions de travail.

La douane s'est ainsi engagée dans une démarche volontariste qui vise à prévenir les situations de souffrance au travail, et plus largement, à améliorer la qualité de vie au travail. Cette démarche constitue l'un des sujets majeurs de l'agenda social de la fonction publique pour 2015. Dans un premier temps, dispenser une formation aux chefs de service dans ce domaine est apparu comme un élément essentiel de la politique des ressources humaines. Le dispositif de cette formation, intitulée « Qualité de vie au travail », est déployé depuis mars 2015. Il doit aider les managers douaniers à mieux appréhender leur rôle dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et à mieux identifier les leviers mis à leur disposition. Cette formation d'une durée de deux jours revêt un caractère obligatoire. Elle se déroule au sein des directions interrégionales et va se poursuivre pendant 2 ans, afin de former plus de 900 managers. Sa mise en œuvre repose sur le réseau des formateurs de l'institut du management douanier (IMD), constitué de cadres volontaires présentant une appétence particulière pour la transmission des savoirs et des compétences pédagogiques reconnues. À l'issue de ce cycle obligatoire, cette formation sera intégrée dans le catalogue des formations continues.

## QUESTIONS AUX PARTICIPANTS

### *Pourquoi une formation qualité de vie au travail ciblée sur les cadres ?*

**Christophe Lainé**, secrétaire général de l'IMD : « La qualité de vie au travail est l'affaire de tous, et pas seulement des cadres. Nous sommes tous acteurs du bien-être dans nos services. Pour autant, le management des services en tant qu'action de mise en œuvre de l'organisation du travail est un facteur important de son amélioration. Surtout, le manager de proximité est le mieux placé pour détecter les signaux de dégradation des conditions de travail. Il peut apporter les réponses qui relèvent de sa compétence ou alerter à son tour les acteurs à même de soutenir les services. »

### *Que vous a apporté cette formation ?*

**Frédérique Durand**, chef de POC à Roissy fret, qui a participé à la session des 11 et 12 mars à Roissy : « Je trouve que cette formation a le double mérite de rappeler aux cadres des notions basiques de management, déjà abordées dans d'autres modules de l'IMD mais bien souvent oubliées au quotidien dans l'accomplissement de son travail, et pourtant hautement nécessaires. La formation permet aussi de faire un point sur le dispositif global mis en place au sein de notre administration pour prévenir les risques professionnels. C'est un soutien, car les cadres n'ont généralement pas le temps, ni même peut-être le réflexe de rechercher dans les textes ou sur les pages Aladin, les informations sur l'aide que peut apporter l'ISST ou les ergonomes. Ces deux jours obligent les cadres à s'accorder le temps de réfléchir sur leur propre manière de manager des équipes, ce qui, à mon sens, ne peut être qu'une démarche utile à tous. »

**Jean Baverel**, chef de la division de Lorraine Sud qui a participé à la session des 17 et 18 mars à Metz : « J'ai d'abord trouvé qu'on avait bien expliqué en quoi tant le management, bien sûr, mais aussi la qualité de vie au travail au sein des services étaient des composantes importantes de notre performance. Ensuite j'ai vraiment eu le sentiment qu'on nous donnait des outils et des leviers pour améliorer les conditions de travail au sein de nos services. »

## DOCUMENT 7

### **Habillement : de nouveaux articles**

#### **Améliorer les conditions de travail et suivre les évolutions des méthodes de travail de la surveillance**

*Douane infos, n° 359, septembre 2014*

*De nouveaux articles accessibles aux agents de la surveillance, des marchés publics pour acquérir de nouveaux équipements, un carnet à points augmenté de 20 points. L'habillement proposé aux agents connaît d'importants changements, afin de suivre les évolutions des méthodes de travail de la surveillance, mais aussi de permettre aux agents d'exercer leurs missions dans les meilleures conditions possibles.*

Les méthodes de travail de la surveillance ont évolué. (...) [Ces évolutions] ont amené le bureau B2 de la direction générale, en charge de l'habillement, à engager une réflexion sur les effets portés et les accessoires des unités terrestres. Suite à un groupe de travail organisé en janvier 2014 et auquel ont participé tous les acteurs de la surveillance terrestre, d'importants changements ont été décidés. Leur mise en œuvre s'échelonne jusqu'en 2015.

Certaines mesures ont été immédiatement appliquées. L'application « carnet à points » a été modifiée avant le lancement de la campagne d'habillement 2014 pour donner accès aux agents à de nouveaux articles :

- le tour de cou et la combinaison intégrale sont maintenant accessibles aux agents de la surveillance terrestre ;
- il en est de même pour les lunettes de soleil qui sont proposés à tous les agents des unités terrestres. Il s'agit ainsi d'offrir une protection basique, hiver comme été, pour des agents exposés au soleil pendant plusieurs heures ;
- le polo 100 % coton est, quant à lui, accessible à tous les agents de la surveillance.

(...) Concernant l'introduction de nouveaux équipements, le bureau B2 a prévu la passation de deux marchés pour l'année 2014. L'objectif est d'acquérir des matériels adaptés aux missions et uniformisés entre les directions.

Dans le cadre du réseau achat, un marché relatif à la fourniture de chaussures montantes de sécurité, type rangers de service, est en cours de publication. Par ailleurs, afin d'apporter une réponse aux problèmes liés au port du ceinturon, une enquête concernant les besoins en gilets porte-accessoires haute-visibilité a été lancée en mai dernier. La rédaction du cahier des charges est en cours.

#### **En 2015, le carnet à points va évoluer.**

En effet, le quota disponible au carnet « terrestre » sera augmenté de 20 points afin de permettre aux agents de s'équiper des nouveaux effets mis à leur disposition. Aussi, dès l'année prochaine, plus de 5 500 agents verront leur carnet d'habillement passer de 130 à 150 points.

En parallèle, les chaussures de montagne, réservées actuellement aux agents disposant de carnets spécifiques « montagne », seront proposées à tous les agents terrestres de métropole afin de leur offrir un équipement adapté aux conditions d'humidité et de froid.

Ces évolutions vont ainsi permettre d'améliorer les conditions générales de travail des agents en termes de sécurité et de confort.

## **DOCUMENT 8**

### **L'amélioration de la qualité de vie au travail (AQVT)**

*S. Cattiaux, emploipublic.fr, 11 décembre 2013 et 26 février 2014*

*Dossier spécial*

*Le gouvernement, les employeurs publics et les syndicats de la fonction publique ont signé un accord en octobre 2013 qui prévoit d'intégrer les risques psychosociaux (RPS) dans les politiques de prévention de la santé au travail, « puis d'aller à terme vers des mesures plus larges d'amélioration de la qualité de vie au travail (AQVT) ». Une avancée, sur le papier en tout cas, par rapport à l'accord de 2009 qui visait à développer une « véritable culture de prévention des risques professionnels dans les trois versants de la fonction publique ». En pratique, l'AQVT n'a pas atteint le même degré de maturité dans les trois fonctions publiques, et renvoie à des politiques RH très différentes.*

### **L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC : DES DRH EN PARLENT**

*L'amélioration de la qualité de vie au travail (AQVT) n'a pas atteint le même degré de maturité partout, dans le secteur public. Ici, elle est pratiquée sans affichage ou renvoie à des actions nombreuses mais anciennes. Là, elle est devenue un sujet de préoccupation central ou fait l'objet d'un plan d'urgence.*

#### **Au conseil général de Haute-Savoie : l'AQVT trace son sillon**

**Une démarche volontaire** – Pionnier, ce conseil général avait lancé une démarche de prévention des RPS (risques psychosociaux) avec l'élaboration de son document unique, bien avant que celle-ci ne devienne obligatoire. Ici, pas d'affichage, mais deux médecins du travail à la DRH, deux assistantes sociales, deux techniciens hygiène et sécurité, dont l'un formé en ergonomie au travail, à l'écoute des agents et des services. Sans oublier un psychologue vacataire intervenant soit pour de l'individuel, soit du collectif.

En 2009, le conseil général décide de mener un diagnostic et une démarche globale, plus large que la lutte contre les RPS. Lors d'une conférence sur le bien-être au travail, la DRH, Anne-Marie Ségade, rencontre Emmanuel Abord de Chatillon. Elle est séduite par l'approche « pragmatique » de ce chercheur de l'IAE de Grenoble. Lui cherche un terrain pour ses travaux... Le partenariat est conclu. Un questionnaire envoyé à tous les agents remporte un franc succès : 50 % de réponses. « Les agents souhaitent se connaître davantage, commente la DRH, être reconnus et avoir des responsables dignes de ce nom... Ce qui pêchait, selon eux, c'était le management. Des directeurs de services ne savaient pas y faire. »

**Plusieurs actions en cours** – Par la suite, la DRH a lancé plusieurs actions « AQVT ».

- Un nouveau service de communication interne de 4 personnes, rattaché au service RH. Il publie un bulletin interne tous les deux mois. « On a de bons retours sur cet outil », estime la DRH.
- Des « petits déjeuners entre voisins », services géographiquement voisins, mais exerçant des métiers différents.
- Un travail de fond sur la formation des managers, avec plusieurs entrées : pour les primo

managers, pour les encadrants par métiers, pour les chefs de services et pour les encadrants intermédiaires. Pour tous les encadrants : apport d'un socle commun, « Informations sur les RH, sur les statuts, les règles de la compta, la charte informatique, c'est nous qui en interne, nous chargeons de cette formation ».

- Une charte du recrutement, qui privilégie la mobilité interne. « Le jury doit se justifier quand il souhaite recruter en externe... Cela permet de faire bouger d'avantage les agents qui manquent de peps. »
- Un baromètre « AQVT » est à l'étude. En revanche, l'absentéisme de tous les services est connu de tous, et chacun peut se comparer aux autres... « C'est un indicateur, mais pas le seul ! »

Faible coût, grande utilité – Anne-Marie Ségade assure que ces changements ne coûtent pas un euro de plus à la collectivité. Pour les formations, c'est l'enveloppe dédiée qui est utilisée. « Cette démarche demande du temps, de l'énergie, déclare-t-elle, mais elle est utile, bien plus utile que de travailler sur un contentieux. C'est de la prévention. »

### **À Grenoble : l'AQVT a désormais son accord-cadre**

Depuis un an et demi, la ville de Grenoble, dans l'Isère, s'est lancée dans une démarche « AQVT », en s'appuyant sur un cabinet. Un accord-cadre pour 2014-2016 a été signé début février 2014. Il prévoit la mise en œuvre d'actions d'ici deux ou trois mois. À l'issue de réunions paritaires, d'un diagnostic qualitatif et quantitatif, ont été repérés finement le « surstress » et « la démotivation » des agents. « Nous sommes parfois sur des seuils assez élevés », commente Emmanuel Pomès, directeur prospective RH « Vie au travail » à la ville de Grenoble et pilote du projet AQVT.

**Les RPS : une place de choix dans l'accord** – On appréciera l'étendue du champ AQVT (donc, l'ampleur de la tâche !) à la place accordée aux RPS dans l'accord-cadre, qui constituent l'un des thèmes de l'axe « La Santé et la prévention des risques ».

Un autre axe de l'accord s'intitule « L'AQVT et les projets de direction ». « Nous souhaitons que la démarche se fasse en coopération avec les directions des services, explique Emmanuel Pomès, en fonction de leurs préoccupations, changements ou d'autres besoins : coaching, accompagnement au changement, reconversion professionnelle d'agents, etc. »

En 2014, il reste à faire vivre ce protocole. Et à mettre en place un système d'alerte et de remontée d'informations par différents canaux. Confiant, Emmanuel Pomès se dit aussi vigilant : « Nous devons faire la part entre ce qui relève de la vie personnelle et ce que l'organisation peut générer en termes de mal-être. Il y aura nécessairement des analyses de situations. »

### **Au centre hospitalier de Mâcon : des actions, mais un manque de visibilité...**

L'AQVT est abordée dans tous les établissements hospitaliers par deux biais : l'obtention de la certification depuis 2010 et, depuis plus longtemps, via le volet social du projet d'établissement. Le lancement des contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (CLACT), à la fin des années 90, a aussi consolidé l'AQVT dans les hôpitaux. « L'amélioration des conditions de vie au travail et la prévention du burn-out, cela fait longtemps que l'on en parle. Nos CHSCT sont assez actifs, et exercent une certaine pression, dans le sens positif du terme », déclare Jean-Paul Tasso, DRH du centre hospitalier de Mâcon. Le directeur souhaite aussi lancer une grande enquête sociale auprès de son personnel pour évaluer l'état des troupes, et faire remonter des propositions.

Le centre hospitalier de Mâcon (Saône-et-Loire) a mis en place, depuis un certain temps déjà, toute une série de mesures :

- Création de groupes de prévention des TMS et des RPS, avec une vision très large de la

- prévention (tous les aspects de la santé d'un agent, y compris la diététique, l'hygiène de vie, la vie familiale ou la culture au travail sont pris en compte) ;
- La possibilité d'expérimenter une journée de travail dans un autre service (mobilité interne) ;
  - Des mobilités choisies et une prévention du burn-out ;
  - Une cellule santé au travail chargée d'anticiper et de prendre en charge les problématiques santé et sociales ;
  - Des analyses de la pratique par des professionnels extérieurs qualifiés, tant pour des équipes soignantes que médicales, pour faire le point sur des situations pratiques, abordées collectivement avec un psychologue ou psychiatre extérieur ;
  - L'achat de matériels destiné à limiter les efforts de manutention des patients ;
  - La formation, pour que les soins soient fondés sur l'accompagnement de la personne malade (en cas de troubles cognitifs du patient âgé, notamment) ;
  - Des ateliers de toucher empathique ;
  - Un travail sur l'ergonomie de l'architecture des nouveaux bâtiments, pour limiter les déplacements inutiles ;
  - Un groupe de réflexion éthique pluridisciplinaire (médecins, soignants, administratifs, philosophe, juriste...). (...)

### **À l'ONF, une forte dose d'AQVT s'impose...**

**Audit socio-organisationnel** – L'audit a été conduit par l'organisme Capital Santé, de janvier à mai 2012. Une enquête quantitative puis qualitative est menée, l'ensemble du personnel sondé, par questionnaires puis par des visites de terrain, des groupes d'expression permettent de compléter l'état de lieux. Verdict : grand malaise social. « Ce qui confirme ce que disaient déjà les syndicats », déclare Dominique Bouthier, DRH de l'Office national des forêts.

**Grand malaise social** – Les raisons évoquées par les répondants : « changements organisationnels importants au cours des dix dernières années, baisses d'effectifs, et introduction abrupte du management par objectif ».

À partir de ce constat, qui a fait l'objet « d'un partage entre la direction générale et les syndicats », la direction générale a commencé de négocier un plan d'action pour « améliorer la qualité de vie au travail... du moins faire en sorte que le mal-être se dissipe, au cours des deux, trois prochaines années », commente le DRH.

La négociation avec les organisations syndicales s'est déroulée au 1er semestre 2013. Au bout d'une quinzaine de jours, elle a débouché sur un projet de plan d'actions : élaborer une charte des valeurs, revoir l'organisation (« la rendre moins pathogène »), rédiger une charte de management à laquelle chaque manager adhèrera (« et faire évoluer le management par objectif, vers du qualitatif, vers du sens... et des objectifs collectifs plus que des objectifs strictement financiers »), améliorer la gestion des RH (meilleure prévention des risques professionnels, de l'usure, parcours professionnels, gestion prévisionnelle). (...)

## **TRAVAILLER DANS LA FONCTION PUBLIQUE : QUELS RISQUES PROFESSIONNELS ?**

*Le ministère de la Fonction publique livre, en 2013, une analyse statistique des données de l'enquête Surveillance médicale des risques professionnels (SUMER), réalisée pour la première*

*fois en 2009-2010 dans les trois versants de la fonction publique. Principaux enseignements.*

L'enquête « Surveillance médicale des risques professionnels » (SUMER) a été réalisée pour la première fois en 2009-2010 dans les trois versants de la fonction publique. L'analyse statistique de ces données publiées en 2013 par le ministère de la Fonction publique montre que 81 % des agents de la fonction publique interrogés déclarent un état de santé bon ou très bon, 17 % un état de santé moyen et 2 % un état de santé mauvais ou très mauvais.

### **Des risques spécifiques aux métiers**

Les expositions aux risques professionnels varient sensiblement d'un versant de la fonction publique à l'autre, et les risques professionnels sont souvent spécifiques aux métiers. Chaque grande famille de métiers a « son » risque maximal.

- Les contraintes physiques intenses sont plus fréquentes pour les agents des familles « Espaces verts et paysages », « Entretien et maintenance », « Services à la personne, restauration » et « Soins ».
- Le travail prolongé sur écran d'ordinateur, celles des « Finances publiques » et « Administration ».
- L'exposition aux produits chimiques et agents biologiques concernent d'abord les familles de métiers « Soins » et « Services à la personne – Restauration ».
- L'exposition à des produits chimiques cancérogènes est maximale dans la famille « Bâtiment et travaux publics ».

### **Sens du service public**

Toujours selon cette enquête, en cas d'erreur dans leur travail, les agents de la fonction publique craignent :

1. des conséquences graves pour la qualité du produit et du service (64 % des agents),
2. des sanctions à leur encontre (52 %),
3. des conséquences dangereuses pour la sécurité des personnes (49 %).

### **Relations avec le public : plus de tensions que dans le privé**

Les tensions et agressions dans les rapports avec le public sont plus fréquentes dans la fonction publique que dans le secteur privé et touchent en particulier les familles de métiers « Sécurité, défense » (33 % des agents) et « Soins » (21 %). Les agressions physiques et sexuelles, notamment, concernent 19 % des agents de la famille « Sécurité-défense » et 8 % de ceux de la famille « Soins ».

Les comportements hostiles, généralement internes à l'établissement, ont un impact plus important sur la santé telle que perçue par les agents que celui des agressions de la part du public.

La tension au travail avec isolement concerne 15 % des agents de la fonction publique et respectivement 25 % et 20 % des agents des familles de métiers « Sport et loisirs, animation, culture » et « Sécurité, défense ».