

SECAFI

Bordeaux

Lille

Lyon

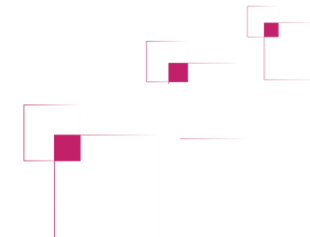
Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse



Expertise pour le CTHSCT ONF Alsace

Analyse des conséquences du COP 2012-2016 sur les conditions de travail et sur la santé des personnels de la DT Alsace



SECAFI Changement Travail Santé
(ex-ALPHA CONSEIL)
agrée par le ministère du Travail
et habilité IPRP

Direction Régionale Est :

8, rue Lafayette

BP 70028

57003 Metz Cedex 01

Tel : 03 87 56 20 00

www.secafi.com

Rapport définitif

27 janvier 2014.



Mesdames, Messieurs,

- Nous vous remercions pour la confiance que vous nous avez témoignée en nous désignant pour réaliser cette expertise relative à l'évaluation des conséquences du Contrat d'Objectif et de Performance 2012-2016 sur les conditions de travail du personnel ONF Alsace.
- Cette mission, initiée en septembre 2013, s'est réalisée à partir de réunions, entretiens, observations, et examen de la documentation communiquée par l'ONF Alsace.
- Notre attention s'est portée sur plusieurs points :
 - > Le positionnement des différents acteurs sur le COP 2012-2016,
 - > La déclinaison du COP 2012-2016 en Alsace et sa mise en place,
 - > Les facteurs de risque et les facteurs de protection présents dans les situations étudiées, ainsi que ceux pouvant être potentiellement générés par le COP,
 - > Les répercussions des conditions de travail, sur la santé des personnels et sur leurs activités professionnelles,
 - > Les pistes d'actions pour remédier aux problématiques présentes et pour prévenir les RPS.
- Une synthèse de ce rapport vous sera également remise en document séparé.
- Dans ce rapport, nous faisons le choix de proposer, outre les parties d'analyse proprement dites, des annexes composées d'une série de fiches pédagogiques qui fournissent au CTHSCT et aux acteurs de la DT des outils pratiques.
- Nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'ONF.

Metz, le 27/01/2014

Michel AGOSTINI
Pierre CHAINEAU
Carine DEROSIER
Christelle LE FUR

Partie 1 – Positionnement de la problématique

1.1 La demande émanant du CTHSCT_____	p 8
1.2 La délégation mise en place_____	p 10
1.3 Chronologie de l'expertise_____	p 11
1.4 Le point de vue des représentants du personnel au CTHSCT_____	p 12
1.5 Le point de vue de la Direction_____	p 13
1.6 Notre regard sur la problématique et sur le contexte de notre intervention_____	p 14

Partie 2 – Analyse de l'organisation en regard du COP 2012-2016

2.1 Le contexte très particulier de l'ONF Alsace_____	p 17
2.2 Structure et organisation de l'ONF Alsace_____	p 22
2.3 Les conséquences du COP 2012-2016 (1ere version) sur l'ONF Alsace_____	p 26
2.4 La situation des PEF en Alsace_____	p 29
2.5 Les indices d'activité de l'Alsace_____	p 45
2.6 En résumé_____	p 47

Partie 3 – Ressenti du personnel sur le travail et ses évolutions

3.1 Les entretiens menés _____	p 53
3.2 Ressenti du personnel vis-à-vis des différents audits _____	p 54
3.3 Ressenti du personnel sur le COP _____	p 55
3.4 Les Risques Psycho-Sociaux (RPS) : de quoi parle-t-on ? _____	p 56
3.5 Le cadre d'analyse des RPS _____	p 58
3.6 Les dimensions fragilisées _____	p 61
3.7 Les facteurs de protection _____	p 79
3.8 En résumé _____	p 81

Partie 4 – Répercussions des RPS sur la santé

4.1 Le point de vue de la médecine de prévention _____	p 83
4.2 Le point de vue du service social _____	p 84
4.3 Les conséquences des RPS sur la santé du personnel _____	p 86
4.4 Le questionnaire « santé au travail » _____	p 88
4.5 Les symptômes sur la santé mis en lien avec le travail _____	p 90
4.6 En résumé _____	p 92

Partie 5 – Évolution des conditions de travail

5.1 Les observations menées_____	p 94
5.2 Des dysfonctionnements qui perdurent_____	p 96
5.3 Les UT : entre complexité et contraintes_____	p 97
5.4 Les services : un sentiment d'isolement accentué par les iniquités_____	p 98
5.5 L'articulation difficile entre les ressources terrain UT/UP_____	p 99
5.6 Les conséquences du COP_____	p 101
5.7 En résumé_____	p 106

Partie 6 – Axes de prévention et préconisations

6.1 La démarche_____	p 108
6.2 Présentation des axes de prévention_____	p 111
6.3 Les préconisations_____	p 112

Annexes

Annexe 1 : Notes d'informations destinées au personnel	p 123
Annexe 2 : Questionnaire « santé au travail »	p 128
Annexe 3 : Les Risques Psychosociaux, quelques fondamentaux	p 130
Annexe 4 : Les visites terrain du CHSCT et l'analyse de l'activité	p 151

Références utiles



Partie 1

Positionnement de la problématique



La demande émanant du CTHSCT 1/2

- Le CTHSCT de l'ONF Alsace a décidé de recourir à un expert agréé dans le cadre de l'avis qu'il doit prononcer sur le projet qui lui a été soumis par la Direction Territoriale (DT).
- Ce projet décline sur le territoire de compétence du CTHSCT fonction publique le « Contrat d'Objectif et de Performance » déployé par le national. Il prévoit la suppression de 60 postes de fonctionnaires sur la DT.
- Depuis plusieurs années, les agents de l'ONF ont été confrontés à des restructurations successives qui se sont traduites par de nombreux changements organisationnels et des pertes d'emplois.
- Ce contexte, commun à l'ensemble de la fonction publique, a fortement impacté voire dégradé les conditions de travail des agents perturbant leurs repères et modifiant leurs savoir-faire.
- De ce fait, l'existence et la cohabitation de ces facteurs de tension viennent potentiellement accroître la pression ressentie par l'ensemble des agents (tous niveaux hiérarchiques confondus) et, en conséquence, augmenter leurs risques d'exposition aux RPS et aux TMS voire de dégradation éventuelle de leur santé.
- Les successions douloureuses de drames humains vécus à l'ONF témoignent de cette dégradation.
- Soucieux de son contexte interne, l'ONF a commandé un audit national qui pose les constats de la situation et les alertes nécessaires.

La demande émanant du CTHSCT 2/2

- Face à cette situation, le CTHSCT constate ne pas disposer de toutes les compétences pour pouvoir évaluer justement l'étendue et la nature des conséquences du COP ni formuler des propositions de prévention adaptées.
- Il utilise pour ce faire un nouveau droit du CHSCT dans la fonction publique issu de l'accord de 2009 et encore peu usité.

Le cahier des charges précise le cadre d'intervention de l'expert, notamment :

- ✓ « D'évaluer les risques individuels et collectifs, induits par les suppressions de postes prévues dans le cadre du COP 2012-2016 pour la DT Alsace, ainsi que les impacts de ce projet sur les conditions de travail et la santé physique et mentale des personnels,
- ✓ D'analyser la charge de travail qui pèsera sur les personnels restants dans les équipes, avec une double approche, systémique et quantitative,
- ✓ De repérer les dysfonctionnements dans l'organisation qui influent sur les conditions de travail et le climat social,
- ✓ D'analyser la pertinence, l'opportunité, la faisabilité et les conditions de mise en œuvre des actions prévues par la direction pour compenser la baisse des effectifs »

La délégation mise en place

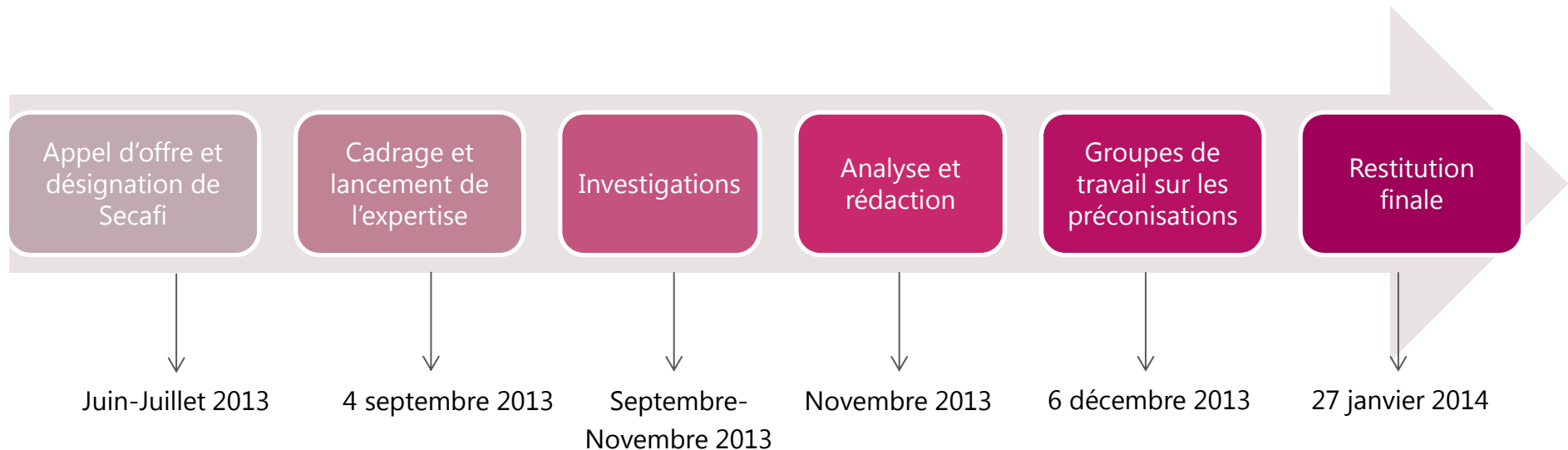
- Dans ce cadre, un appel d'offre a été lancé en juin 2013. La délégation chargée de l'établissement du cahier des charges et du choix de l'expert se compose de :

NOM	Prénom	Fonction
DEININGER	Jean-Charles	Secrétaire CHSCT PEF Chef de projet "Formation" Agence Développement Colmar
DURRMANN	François	Représentant du personnel au CHSCT PEF Responsable UT Lembach Agence Nord Alsace
BRENDLE	Martial	Représentant du personnel au CHSCT PEF Chef du triage de Roggenhouse - Agence de Mulhouse
SCHMITTLIN	Denis	Représentant du personnel au CHSCT PEF Responsable de l'UP Haut-Rhin
JULLY	Yannick	Représentant du personnel au CHSCT PEF Chef du triage de Harskirchen Agence Nord Alsace
NEAULT	Florent	Représentant du personnel au CHSCT PEF Adjoint au RUT de Ribeauvillé Agence de Colmar
GERARD	Danielle	Assistante du service social ONF Colmar
HERBRECHT	Pascale	Médecin de prévention MSA Colmar
MOISSET	Annie	Directrice des Ressources Humaines Strasbourg
LEGRAND	Bernard	Responsable Pôle SST ONF Strasbourg

- Outre les personnes déjà citées, l'ensemble des membres du CTHSCT est engagé dans le déroulement de l'expertise. M. Deininger, Mme Moisset et M. Legrand assurent un suivi régulier de l'avancement de cette dernière.

Chronologie de l'expertise

- La frise chronologique ci-dessous illustre les grandes phases de l'expertise :



- Une réunion intermédiaire a eu lieu le 12 novembre avec le CTHSCT afin de rendre compte de nos principaux constats. Plusieurs points intermédiaires ont été effectués avec M. Deininger, Mme Moisset et M. Legrand, notamment au cours des conférences téléphoniques des 7 octobre et 31 octobre 2013.
- Nous avons également recueilli au cours de l'expertise le point de vue des différents acteurs de la prévention interne et externe de l'ONF Alsace sur la situation actuelle en termes de changements et de répercussions sur les conditions de travail du personnel. Ces points de vue jalonnent notre analyse.

Le point de vue et les attentes des représentants du personnel au CTHSCT

■ Le point de vue des représentants du personnel au CTHSCT sur le projet :

- ✓ Un projet qui s'inscrit dans un contexte déjà dégradé suite aux précédentes réformes,
- ✓ Un projet qu'ils ont l'impression de subir dans la mesure où ils ne se sentent ni consultés, ni écoutés,
- ✓ Un projet qui pose la question de l'équité dans les choix effectués quant aux postes supprimés,
- ✓ Un projet qui a lieu en parallèle de l'introduction de nouveaux outils informatiques,
- ✓ Un projet qui ne tient pas compte des exigences des métiers du personnel, qu'il s'agisse de spécialistes, d'agents de terrain ou bien encore d'agents administratifs, et qui vient alourdir la charge de travail,
- ✓ Un projet générateur de risques du point de vue de la santé du personnel,
- ✓ Un projet qui a des répercussions sur la définition même des métiers et qui va à l'encontre des valeurs du personnel,
- ✓ Un projet qui est donc porteur de questions auxquelles le CTHSCT et plus généralement le personnel n'a pas de réponse suffisante.

➤ D'où le souhait :

- De disposer d'une analyse portant sur l'incidence des suppressions de poste sur le personnel restant,
- De mettre à plat le ressenti du personnel, son vécu, les difficultés rencontrées,
- D'avoir des pistes pour améliorer la structure et mettre en débat les suppressions de postes.

Le point de vue et les attentes de la Direction

■ Le point de vue de l'ancienne Direction sur le projet :

✓ Projet générateur de questionnements :

- Le personnel se voit confronté à des « *dualités* » Ex : les agents patrimoniaux revendiquent de rester des agents généralistes, leurs responsabilités sont donc larges. Se pose la problématique de la surcharge de travail. De même, si l'agent est l'interlocuteur unique, cela ne veut pas dire qu'il doit tout faire lui-même ou qu'il doit faire à la place du prestataire. De nouveau, question de la surcharge de travail ainsi que celle de la « *sur-qualité* ».
- Question de l'équité quant au personnel touché par la suppression des postes.

✓ Projet qui se met en place dans un contexte particulier :

- Évolution des outils informatiques
- Rapports entre le terrain et les services supports
- Suicide d'avril 2013 suite à la décision de supprimer une UT du fait du COP, ayant marqué les esprits.

➤ D'où le souhait :

- D'obtenir des pistes concernant les évolutions des pratiques des forestiers compte tenu de la charge de travail supplémentaire
- D'avoir une aide sur la façon de mettre en œuvre la réorganisation, et plus précisément :
 - D'apporter des éléments pour conduire la réorganisation (« *si les gens ne s'expriment pas, comment le DA peut travailler avec eux ?* »)
 - D'être appuyé sur la méthodologie de la conduite de projet (notamment sur la question de la répartition de la charge de travail supplémentaire)

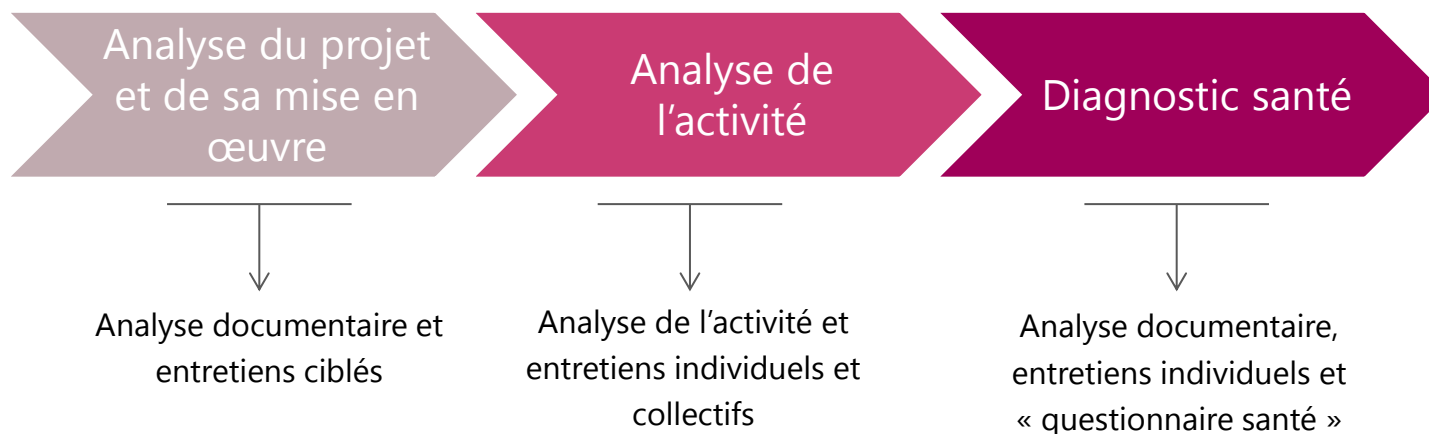
■ Une nouvelle Direction mi-octobre 2013 souhaite être éclairée sur la situation actuelle en Alsace.

Notre regard sur la problématique et sur le contexte de notre intervention 1/2

- Le choix de diligenter une expertise relative aux conséquences du COP sur les conditions de travail et sur la santé des personnels de l'ONF Alsace s'est effectué alors même que le projet était en cours de mise en œuvre.
- Les difficultés de son application se sont ressenties tant au niveau de la Direction régionale qu'au niveau des personnels de la DT Alsace et se sont transcrites en deux grands types de questionnement :
 - Un questionnement relatif à la conduite du changement,
 - Un questionnement relatif aux répercussions du projet sur la santé et la sécurité du personnel.
- Parallèlement à notre expertise, une enquête a été menée sur le suicide d'un agent patrimonial de l'agence Nord Alsace en avril 2013, afin de déterminer les liens potentiels avec son travail et notamment l'annonce de sa mutation au sein d'une autre UT.
- D'autres situations dégradées, génératrices de souffrance au travail, ont de même été pointées.
- Notre expertise s'inscrit donc à la fois dans un contexte humainement et socialement sensible, mais également dans un contexte flou dans la mesure où le COP 2012-2016 fait actuellement l'objet d'un moratoire.

Notre regard sur la problématique et sur le contexte de notre intervention 2/2

- Afin d'apporter un éclairage sur le projet initial et ses conséquences, nous mettrons en débat le travail. Outre les impacts directs du projet sur le personnel (sentiment d'insécurité), le projet génère des effets sur l'activité et sur les conditions de réalisation du travail, impactant la santé du personnel.
- La méthodologie déployée est construite en regard avec ce positionnement.



- Nous étudierons à la fois les problématiques préexistantes aux changements occasionnés par le COP 2012-2016, ainsi que celles présentes ou potentiellement à venir suite à la mise en place du COP. L'objectif est de dresser un diagnostic général des facteurs de risque et des facteurs de protection présents au sein de l'ONF Alsace afin de pouvoir émettre des préconisations.
- Nous analyserons l'activité au travers de thématiques telles que la charge de travail, la reconnaissance au travail, la communication, les évolutions des métiers, les relations sociales, le management, etc.



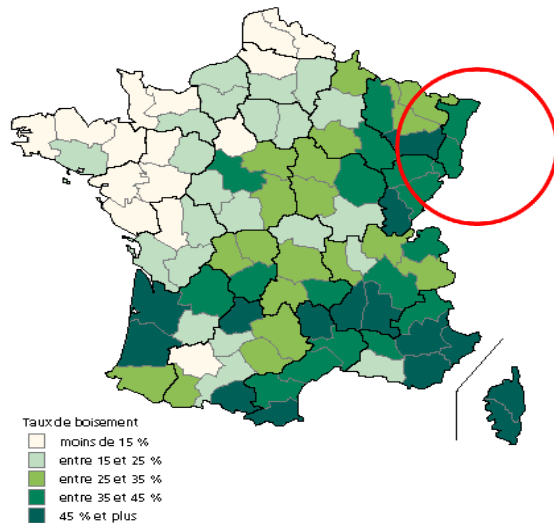
Partie 2

Analyse de l'organisation en regard du projet COP 2012-2016

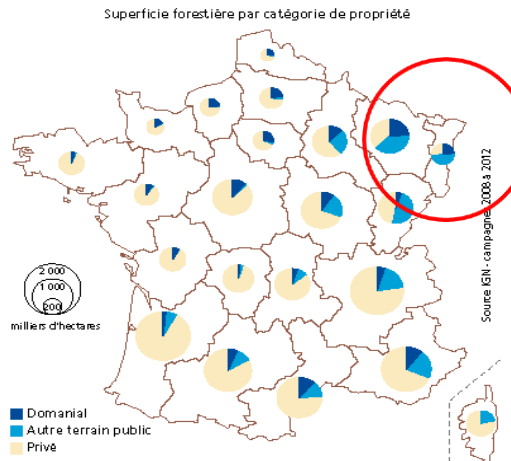
Le contexte très particulier de l'ONF Alsace

La forêt alsacienne, une configuration apparemment simple...mais

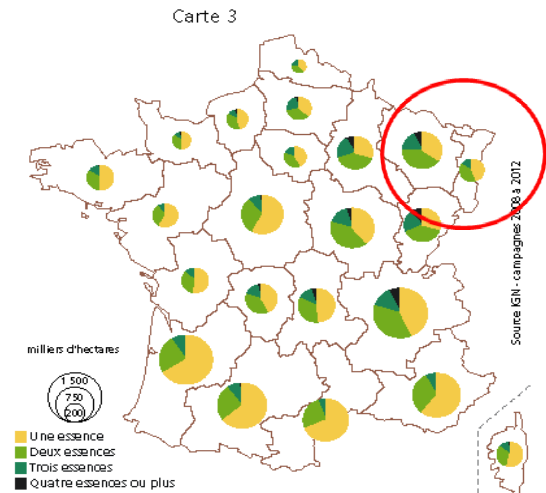
■ Un **taux de boisement** élevé :



■ La **forêt publique** la plus importante de France (en %) et majoritairement **communale** :



■ Une **forêt** gérée relativement petite (au regard de ses deux voisins : Lorraine (+1/3) et Franche-Comté (+1/4))



Une forêt largement communale et relativement petite

....mais ayant de très fortes particularités alsaciennes dans ses usages, ses enjeux et ses caractéristiques...

Le contexte très particulier de l'ONF Alsace

L'ONF en Alsace est placé au centre d'un réseau de relations historiques et culturelles très spécifiques

La relation aux communes alsaciennes

- FD+FC = 75,8 % des forêts alsaciennes, dont près de **50 % en FC**
- Le poids des attentes et usages des **cessionnaires de fond de coupe**
- L'ONF **employeur des ouvriers des Régies Communales** (pour le compte de la Commune)

La relation aux associations

- Très fortes pressions des **groupes environnementalistes**
- Très fortes pressions des **sociétés de chasse** afin d'obtenir des chasses de prestige, sources d'un **déséquilibre forêt/gibier**

ONF ALSACE

La relation aux industriels

- Le secteur aval des **scieries** important et concentré
- Un mode de vente historiquement bien développé : **le bois façonné bord de route**
- La part prépondérante de **contrats d'approvisionnement**

La forêt alsacienne

- Une des plus fortes **productivités** forestières (climat + station)
- Une **sylviculture spécifique** : la régénération progressive (sur 60 ans)

Le contexte très particulier de l'ONF Alsace

L'histoire alsacienne de ces relations, traduite dans son Droit (Régie Directe), a façonné une représentation particulière du rôle d'Agent Patrimonial local

La relation aux communes alsaciennes

- FD+FC = 75,8 % des forêts alsaciennes dont près de 50 % en FC
- Le poids des attentes et usages des cessionnaires de fond de coupe
- L'ONF employeur des ouvriers des régies communales (pour le compte de la commune)

La relation aux associations

- Très forte pression des groupes environnementalistes
- Très fortes pressions des sociétés de chasse afin d'obtenir des chasses de prestige source d'un déséquilibre forêt/gibier

ONF ALSACE :

- Des AP héritiers du **rôle historique de Régisseur (Régie Directe)**
- Un système de **primes** particulier
- Des **surfaces** à gérer **plus petites** / DT
- Une tradition de **bûcheronnage**
- Un fort taux de **mécanisation** (Agence TX)

La relation aux industriels

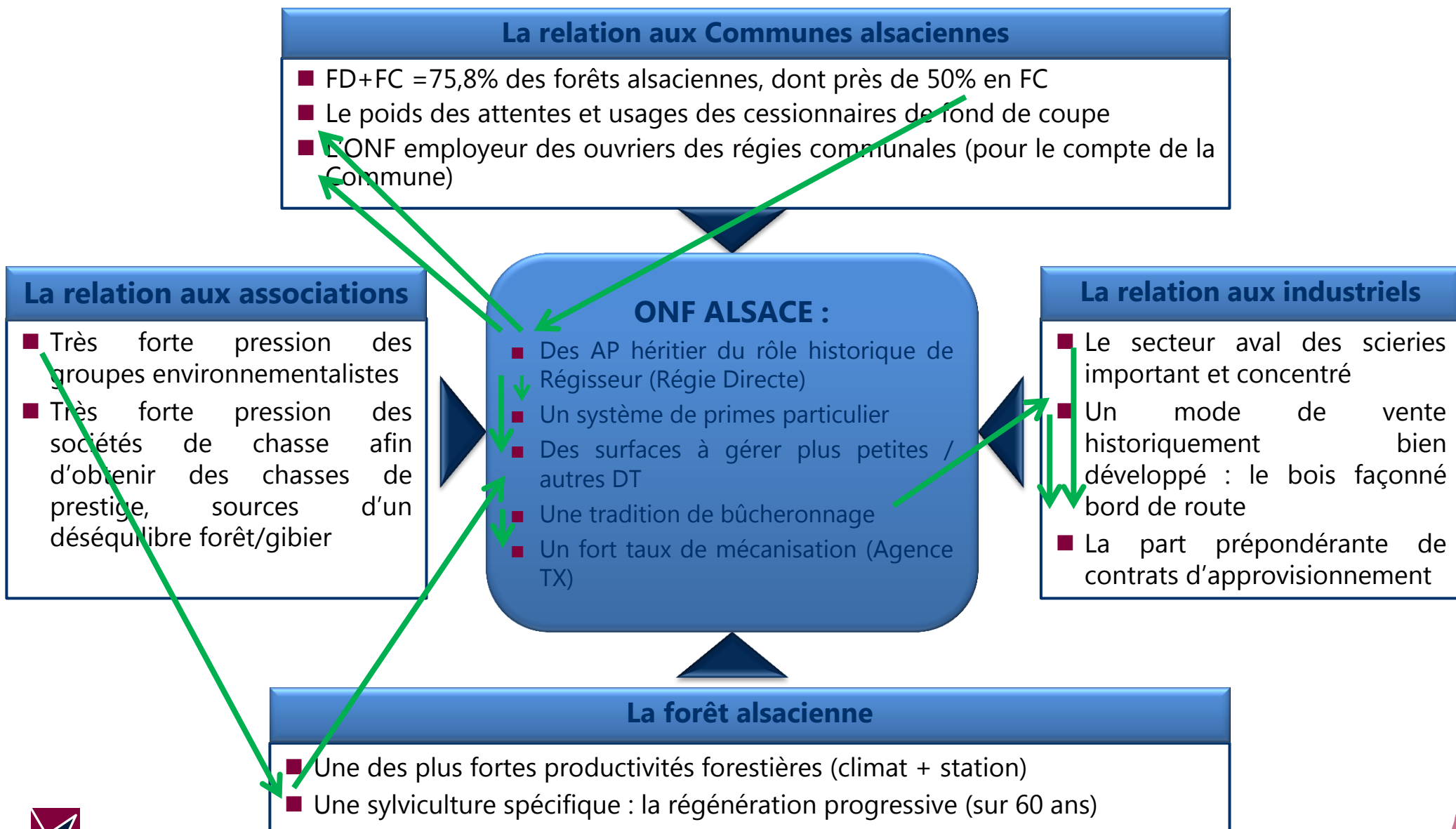
- Le secteur aval des scieries important et concentré
- Un mode de vente historiquement bien développé : le bois façonné bord de route
- La part prépondérante de contrats d'approvisionnement

La forêt alsacienne

- Une des plus fortes productivités forestières (climat + station)
- Une sylviculture spécifique : la régénération progressive (sur 60 ans)

Le contexte très particulier de l'ONF Alsace

Ces relations sont interdépendantes et se renforcent. Le rôle de l'AP est à la croisée des attentes spécifiques 1/2



Le contexte très particulier de l'ONF Alsace

Ces relations sont interdépendantes et se renforcent. Le rôle de l'AP est à la croisée des attentes spécifiques 2/2

- Légendes des flèches vertes représentant le réseau de relations spécifiques à l'ONF Alsace :
 - > La forêt alsacienne est d'abord publique et communale. La compréhension de l'activité d'un AP ne peut se faire qu'en regard du poids des communes.
 - > Les AP - anciens régisseurs - sont (aux yeux des communes) responsables d'organiser les ventes de bois de chauffage pour leurs habitants.
 - > Les AP – anciens régisseurs – étaient responsables de la gestion de la forêt jusqu'à la coupe des bois, attendue par les industriels. Ils s'appuyaient pour ces travaux de coupe sur les bûcherons de l'Office (d'où la forte tradition de bûcheronnage et l'École intégrée à l'ONF Alsace) ou sur les bûcherons des communes (renforçant le lien déjà très fort aux Communes).
 - > C'est sur la base de cette caractéristique que le précédent DG a décidé de pousser la mécanisation du bûcheronnage en Alsace. Cette mécanisation se fait au niveau de l'Agence et doit pouvoir participer à la baisse des coûts de prestation de l'Agence Travaux.
 - > La filière avale est très développée en Alsace (à comparer avec le manque de dynamisme du reste du pays). Cette filière a orienté l'activité de l'ONF vers la contractualisation. Cette contractualisation impose une réactivité de l'ONF via une multiplication d'interventions (parfois mal coordonnées ou planifiées) sur les Triages qui est mal vécue par les forestiers.
 - > Les AP bénéficient d'une prime de Régie. Les loyers alsaciens (hauts comparés à certaines autres UT) rendent l'avantage de la mise à disposition d'un logement très substantiel. À noter que les suppressions de postes se font prioritairement sur des postes ne disposant pas de cet avantage afin d'en faire bénéficier le plus grand nombre.
 - > Dans les années 90, les associations environnementalistes ont fortement critiqué l'ONF en Alsace et dénoncé son système de coupes franches. Cette pression a favorisé la mise en place d'une sylviculture spécifique.

Structure et organisation de l'ONF Alsace

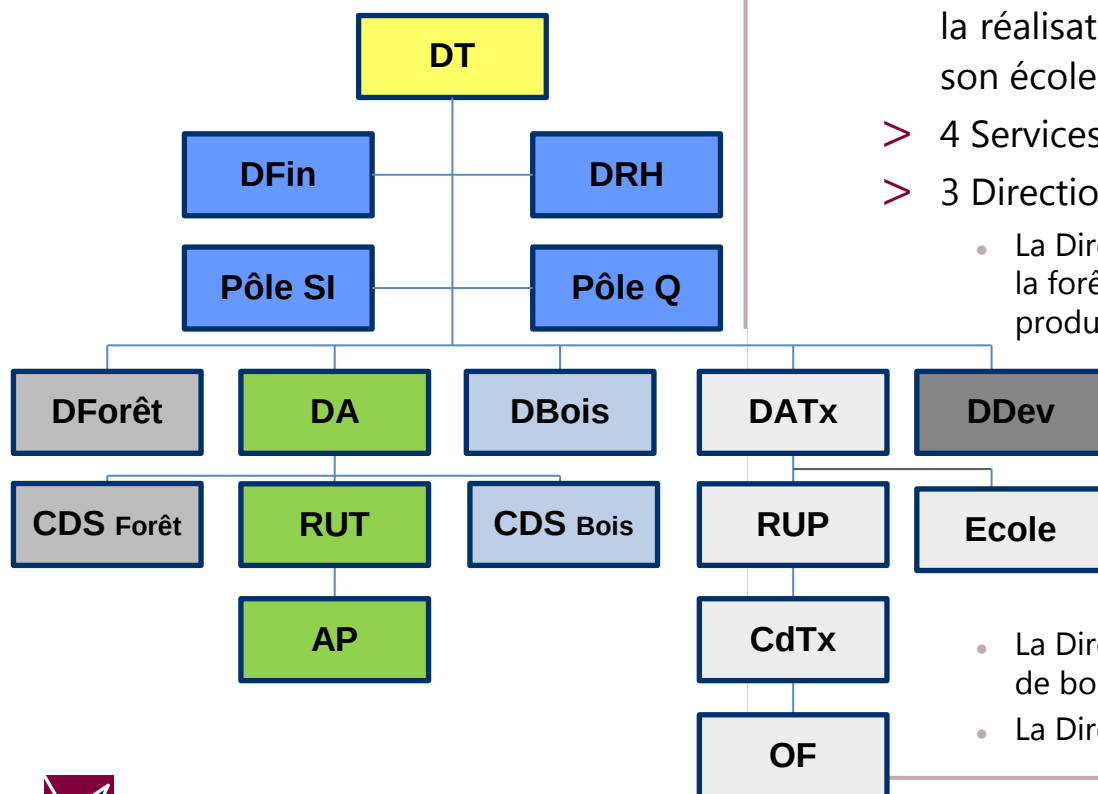
Les fonctions

Remarque : organigramme très simplifié :

Toutes les fonctions ne sont pas représentées, en particulier les services administratifs en Agences.

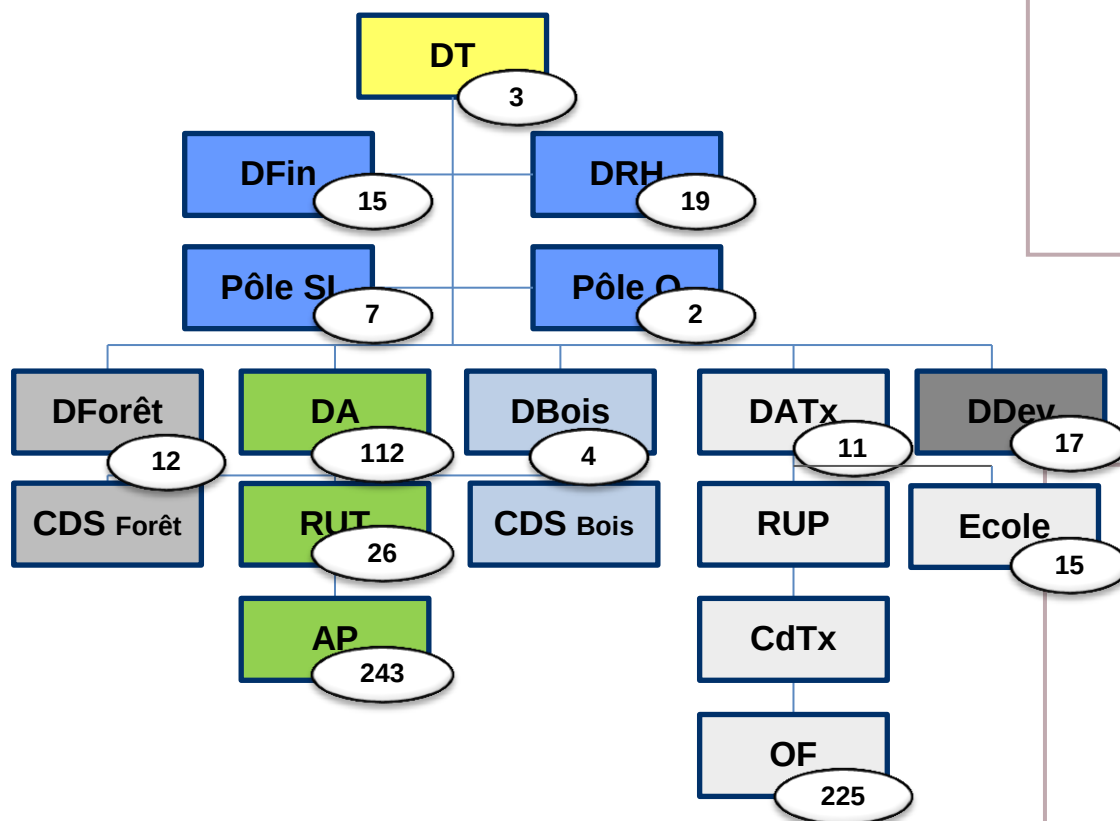
■ L'ONF Alsace est structuré autour de **4 grandes fonctions** :

- > 4 Agences territoriales (Mulhouse, Colmar, Schirmeck, Nord-Alsace), leur 27 UT, et 243 Triages chargés de la **gestion multifonctionnelle de la forêt** (biodiversité, accueil des publics, exploitation et vente),
- > Une Agence Travaux et ses 4 UP (Unités de Production) chargée de la réalisation des travaux de coupes de bois sur les triages ainsi que son école de Bûcherons.
- > 4 Services **supports** (RH, Finance, SI, Qualité),
- > 3 Directions **métiers** (Forêt, Bois, Développement) :
 - La Direction Forêt a en charge la sylviculture (enjeux environnementaux de la forêt : biodiversité, protection des eaux, séquestration du CO2 et de production de bois).
 - La Direction Bois a en charge l'exploitation commerciale de la forêt (coupe de bois).
 - La Direction Développement a en charge la commercialisation de services.



Structure et organisation de l'ONF Alsace

Les effectifs et les ratios



■ L'effectif de l'ONF Alsace est de 705 salariés,

- > les UT **RUT** + **Agents Patrimoniaux (AP)** représentent **40% de l'effectif**
- > **2/3 des salariés** sont des **fonctionnaires** et le 1/3 restant sont les Ouvriers Forestiers OF, au statut de droit privé.

Les **instances de pilotage** de l'organisation sont :

- > Le Codir Territorial regroupant autour du DT l'ensemble des Directeurs, il est « chargé des dimensions stratégiques et des arbitrages ».
- > Les 4 Codir Agence : « regroupant autour du DA les Chefs d'UT et les Chefs de Service pour la déclinaison des décisions ».
- > Les réunions d'UT ou de services qui « devraient permettre un management plus affirmé, allant au-delà des opérations de martelage ».

Structure et organisation de l'ONF Alsace

Zoom sur les Agences : des contextes spécifiques

Agence du Nord Alsace

- Grosse Agence : effectifs 117, 8 UT (8 à 13 AP), territoire vaste
- 3 sites administratifs (Saverne, Ingwiller, Haguenau)
- Agence issue la fusion des Agences de Saverne et d'Haguenau → fusion non aboutie, clivages demeurants
- Enquête suicide menée en 2013

Agence de Schirmeck

- Agence plus homogène
- Agence à taille plus réduite, effectifs : 80, 6UT (7 à 11 AP), territoire plus concentré
- Un seul site administratif Schirmeck

Agence de Mulhouse

- Agence à taille plus réduite
- A terme, un seul site administratif Mulhouse (fermeture de Ferrette et St Amarin) laissant présager un éloignement du service administratif / terrain

Agence de Colmar

- Grosse Agence : effectifs 98, 6UT (8 à 13 AP)
- 3 sites administratifs (Colmar, Ribeauvillé, Guebwiller)
- Fusion de l'UT de Rouffach avec l'UT de Colmar
- 2 territoires : vallées des hauts des Vosges et plaine rhénane

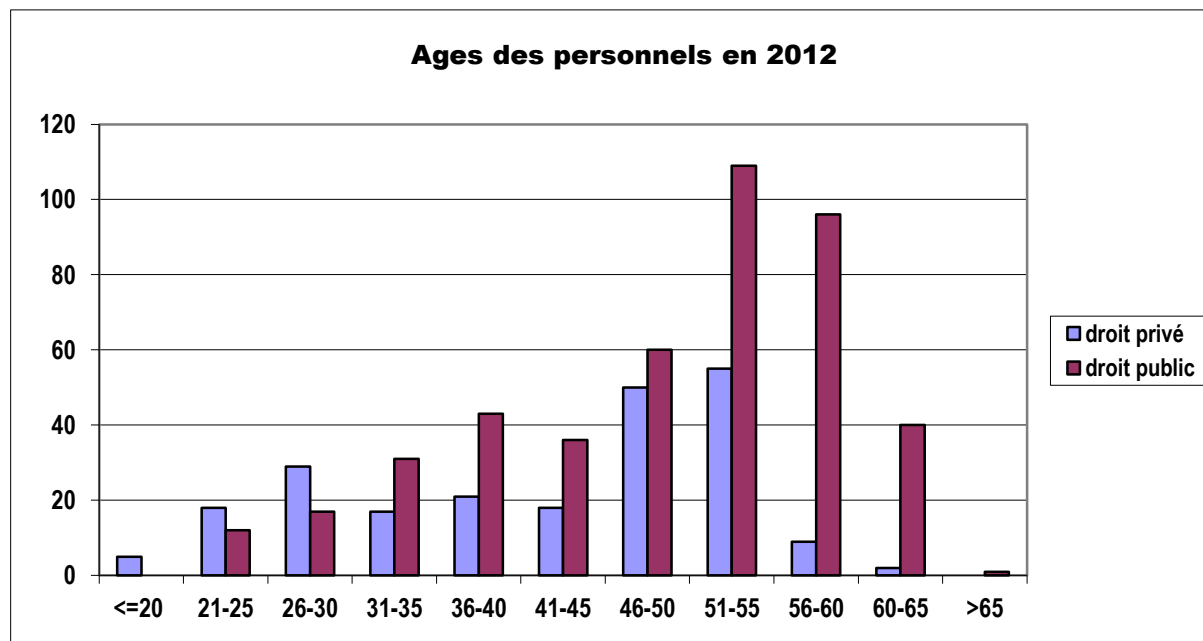
**Les équipes en Agences
représentent plus de la moitié
des effectifs (55% versus 33%
pour l'Agence Travaux).**

**Les contextes (géographiques,
organisationnels, managériaux)
de chaque Agence sont
spécifiques.**

Structure et organisation de l'ONF Alsace

La pyramide des âges

■ Âge des populations de personnel PEF et POF :



Une population globalement vieillissante :

- 69% du personnel PEF a plus de 45 ans vs 52% pour les OF (effet CAA)
- 55% du personnel PEF a plus de 50 ans vs 29% pour les OF (effet CAA)

Les changements sont perçus comme de profondes remises en cause.

Les conséquences du COP 2012-2016 (1^{ère} version) sur l'ONF Alsace

Les effectifs PEF alsaciens lourdement impactés

En nombre de postes PEF

- La baisse prévue des effectifs impacte plus le personnel technique que le personnel de support (contrebalance de 2007-2011). Une UT (Pays de Hanau) est à supprimer.

Diminution de postes	2007-2011	%	2012-2016	%
Techniques	-12	36%	-41	71%
Administratifs	-21	64%	-17	29%
Total	-33		-58	

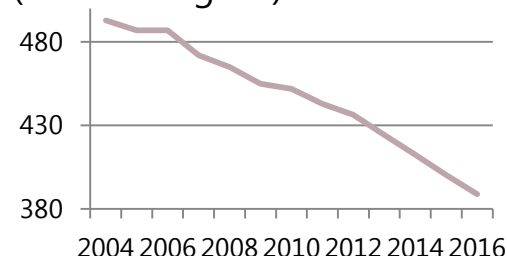
- Le nombre de postes à supprimer est supérieur de 25 (+0,75% soit pour l'équivalent de 4 postes supprimés en 2007-2011, il faudrait en supprimer 7)...

En ETP PEF

- Avec une **baisse de 2,8%** du nombre d'ETP / an, l'Alsace est très au-dessus des ratios des autres DT (taux moyen France = -1,8%)

ETP	2012	2013	2014	2015	2016	2012/2016
PEF	436,4	424,4	412,4	400,4	388,9	
		-2,7%	-2,8%	-2,9%	-2,9%	-10,9%
						-2,8%/an
POF	201,3	200	195	192	191	
POT	10	10	10	10	10	
Total :	646,4	634,4	617,4	602,4	589,9	

- La chute des effectifs (ETP PEF) s'accroît (« hémorragie ») :



- Les spécificités de l'Alsace (taille des UT) font que le COP a un impact local très lourd.
- Le rééquilibrage / plan 2007-2001 impacte fortement le personnel technique (2/3 de l'effort).

Les conséquences du COP 2012-2016 (1^{ère} version) sur l'ONF Alsace

Les effectifs POF alsaciens lourdement impactés dans un contexte incertain

Une filière historiquement développée

- Du fait de la Régie directe, la filière bucheronnage intégrée est particulièrement développée en Alsace
- Une école de bucherons existe au sein de l'ONF

Des choix stratégiques récents

- Le DG précédent a décidé d'investissements lourds pour le bucheronnage mécanisé afin de développer cette filière et baisser les coûts des coupes

- **Une demande de réduction d'effectif de 3%/an ! (225 en 2011 → 191 en 2016) (à comparer aux 1,8% nationaux) (base de calcul ayant été modifiée) remettant en cause la pérennité de l'activité**
- **Une Agence Tx pas encore légitime auprès des AP-RUT-DA**
- **Un doute des DA sur la capacité à générer du volume...**

Une opportunité locale

- Les communes et groupement de communes (40 aine d'employeurs) ne font pas l'effort nécessaire pour maintenir à niveau / moderniser leur filière. « *Il y a une place à prendre.* »

Une opportunité interne à l'ONF

- La DT Méditerranée peut céder à l'Alsace une machine supplémentaire qui viendrait renforcer son parc machine.

Les conséquences du COP 2012-2016 (1^{ère} version) sur l'ONF Alsace

Les personnels administratifs et techniques (non maillage territorial (RUT + AP))

■ Quelques données :

- > Les personnels administratifs et techniques (hors maillage territorial (RUT + AP)) représentent un quart du personnel (respectivement 13% et 14% de l'effectif global de l'ONF Alsace).
- > L'ensemble de ces personnels est réparti à 70% en Agences territoriales et à 30% en Central (DT).

■ La situation :

- > Le plan de réduction d'effectifs (2007-2011) a déjà fortement touché ce personnel (-21 postes) en Alsace.
- > Le premier projet COP 2012 visait à « préserver » ces types de postes et en conséquence à faire porter l'effort de réduction d'effectifs sur les postes du maillage territorial (RUT + AP).
- > Le moratoire en cours vise à renégocier les modalités de suppression de postes. Il serait attendu une limitation des suppressions touchant les postes du maillage territorial (RUT + AP). Ces suppressions se reporteraient sur les personnels administratifs et techniques.

■ Les conséquences et les questions :

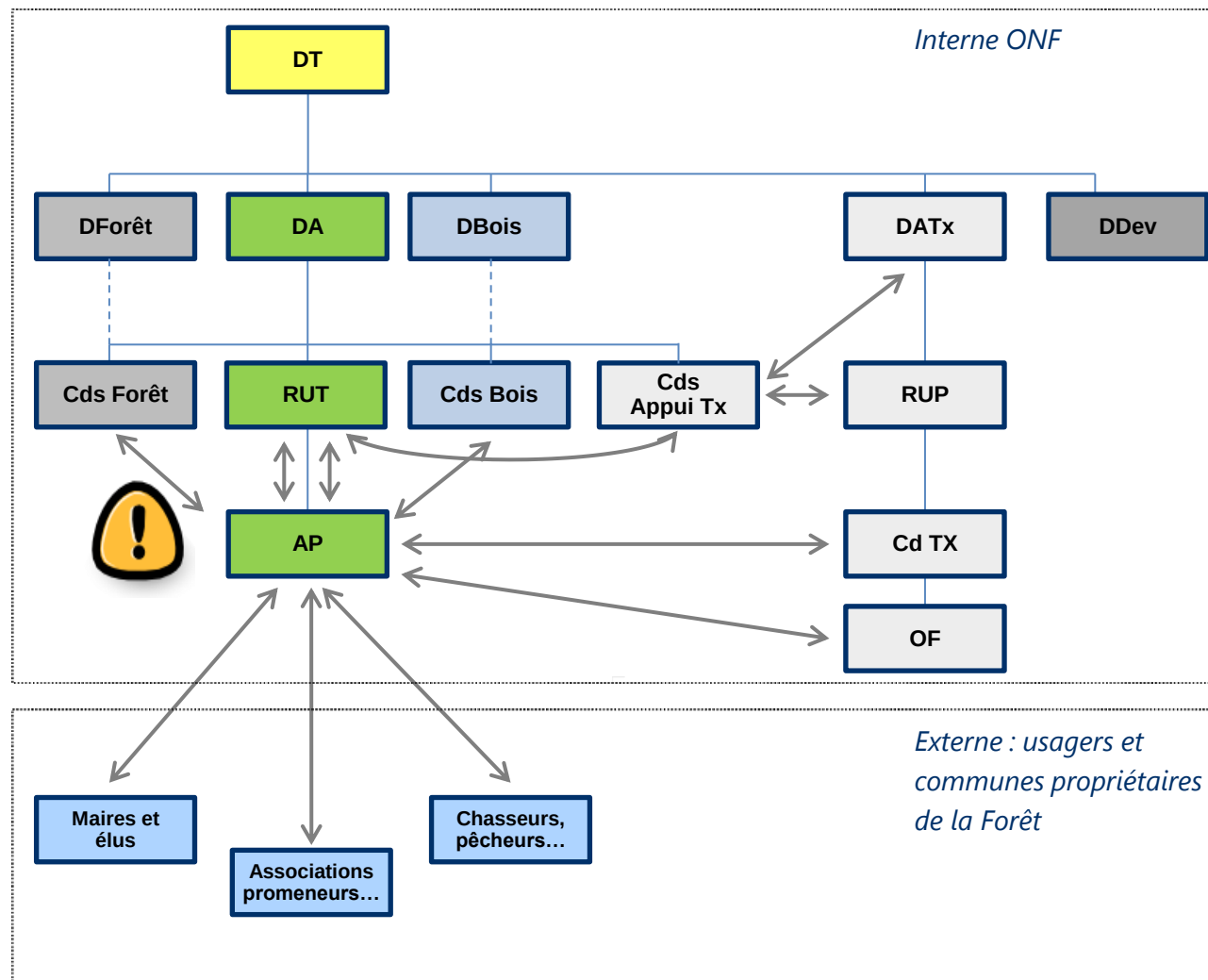
- > Les conséquences en Alsace pour l'organisation du travail de cette catégorie du personnel seront importantes.
- > Si cette décision était actée, il conviendrait de déterminer si les postes supprimés doivent concerner les postes en Central ou les Postes en Agences. Autrement dit se poserait la question d'une DT forte et d'Agences moins dotées en services et plus axées sur les missions de production (maillage territorial (RUT + AP)) ou l'inverse. Ce choix éminemment stratégique repose les questions fondamentales de gouvernance donc de mode d'arbitrage des décisions et de réponses aux attentes terrain.

La situation des PEF en Alsace

Au croisement des attentes et des contradictions ...

- L'AP est à la croisée des **demandes** multiples de l'ONF en terme de gestion.
- Il doit assurer **l'équilibre difficile d'une gestion multifonctionnelle aux objectifs parfois contradictoires** : environnement, exploitation et commercialisation, accueil.

- Ces **contradictions sont renforcées par le lien avec "le terrain"** :
- L'AP gère les attentes et la **relation avec les élus locaux propriétaires**.
- Il est le « **régisseur** » de "son" **triage** et veille au bon usage de la forêt.



NB : Pour simplifier le schéma les relations avec la Direction du Développement n'ont pas été représentées

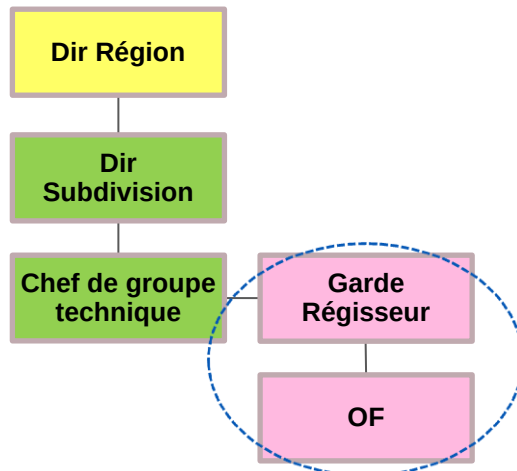
La situation des PEF en Alsace

Deux précédentes réorganisations (2002, 2008) pas encore digérées ... 1/2

Avant 2002 :

■ Organisation :

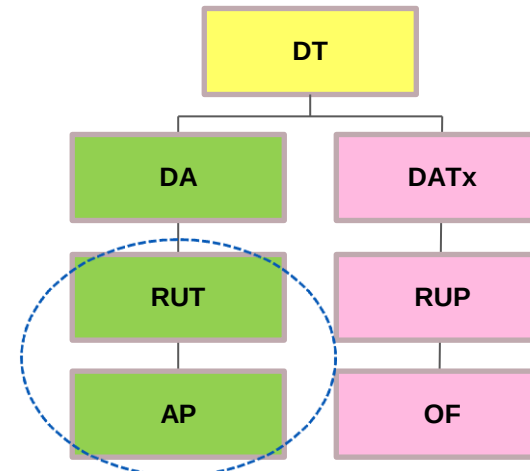
- > Le chef de groupe technique est un expert qui encadre 5 Gardes forestiers Régisseurs
- > Les travaux sur les Triages sont prescrits, dirigés et contrôlés par leurs Régisseurs
- > Le Régisseur :
 - est le chef des OF (encadrement, paye...)
 - est en charge de la vente aux industriels (achat en bloc bord de route ou par adjudication)
 - assure le service de ventes populaires pour les Communes
- > La plus petite Unité de gestion/régie de la Forêt est le Triage



Après 2008 :

■ Organisation :

- > Le RUT est un manager qui encadre 7 à 13 AP
- > Les travaux sont prescrits par les AP mais la direction et le contrôle des travaux sont confiés aux Conducteurs de Travaux de l'Agence Travaux
- > L'AP n'a plus d'autorité hiérarchique sur les OF
- > La vente aux industriels se fait sous forme de contrats
- > La surface du Triage est agrandie (et le nombre de communes à suivre par l'AP augmente en conséquence)
- > L'Unité de gestion « prescrite » de la Forêt est l'UT



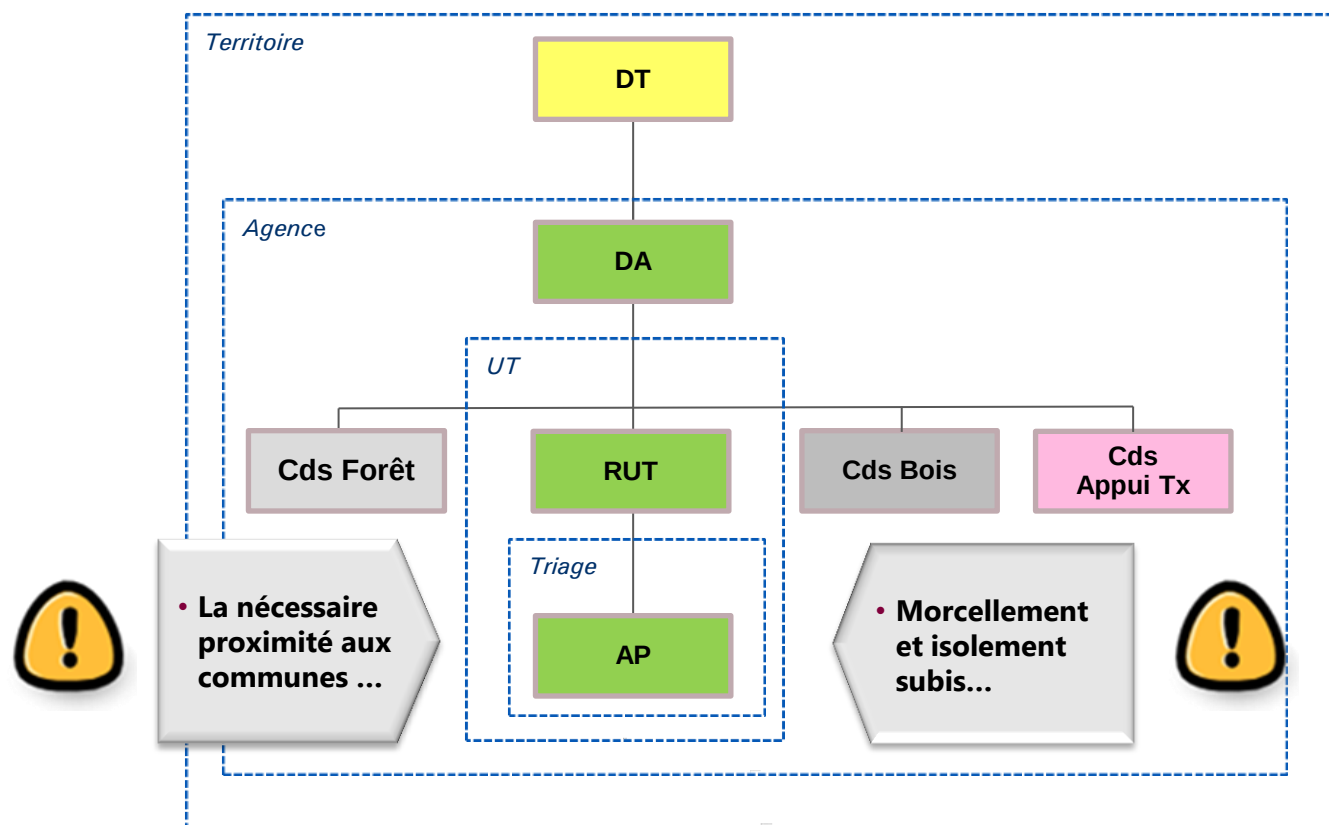
Les conséquences des réorganisations :

- Dans un contexte général d'aggravation des **incivilités et de contestation des politiques** ... :
 - > Remise en cause de la notion d'espace public, irrespect, violation des règles d'usage ... le rapport à toute forme d'autorité publique s'est globalement dégradé (force de police, enseignants, transport public ...) .
 - > Pressions accrues des Associations environnementalistes et de chasse
 - > L'autorité de l'AP est elle aussi remise en question sur "son" Triage.
 - **Les réorganisations successives ont accentué le sentiment de perte d'autorité des AP :**
 - > De Gardes Forestiers, contremaître ou chef de production, « régisseurs », "maître" de leur Triage, les AP deviennent des Agents Patrimoniaux "gestionnaires" et interfaces des communes et des usagers sur des Triages plus importants. Il s'agit d'une profonde transformation culturelle.
Remarque : l'évolution du statut (Cat C → Cat B ou exécution → autonomie) n'a fait que traiter le changement sur un plan administratif
 - > Parallèlement, les AP constatent une profonde évolution de leur rôle :
 - Rôle accru d'interface (notamment auprès des communes dans un contexte de changement de politique de gestion de la forêt pouvant susciter des incompréhensions de la part des Communes ...),
 - En conséquence : éloignement du terrain,
 - Pression commerciale renforcée perçue comme contradictoire avec la vocation de gardes ou de conservateurs ...
- ➔ **Certains AP vivent la mutation de l'ONF comme un véritable déracinement qui les éloigne de la forêt et du cœur de ce qu'ils considèrent être leur mission ...**

La situation des PEF en Alsace

Le morcellement des territoires, nécessité et contraintes ...

- L'ONF a **4 niveaux de gestion de la forêt** et poursuit deux objectifs antinomiques :
 - > D'une part l'ONF cherche à **mutualiser les services** (ex. Agence Travaux) et à réduire les niveaux de gestion et le morcellement,
 - > D'autre part, l'ONF cherche à **maintenir la proximité nécessaire avec les Communes** (impératif essentiel en Alsace et renforcé par le Droit et les usages alsaciens).



Avis SECAFI : l'entre-deux actuel, un « statu quo » qui ne peut/va pas durer :

■ L'entre-deux :

- > Les réorganisations (2002, 2008) ont maintenu les 4 niveaux de gestion de la forêt publique tout en affirmant l'UT comme Unité Territoriale de base et en cherchant à mutualiser les services au niveau des Agences.
- > Parallèlement, l'autorité du Chef de Triage est contestée (cf. ci-dessus).
- > Aussi une question se pose : **l'UT est-elle (comme son nom l'indique) désormais l'Unité Territoriale c'est-à-dire le plus fin niveau de gestion de la forêt sous la Responsabilité d'un RUT et de son Equipe d'AP ou est-ce encore le Triage sous la Responsabilité de l'AP ?**

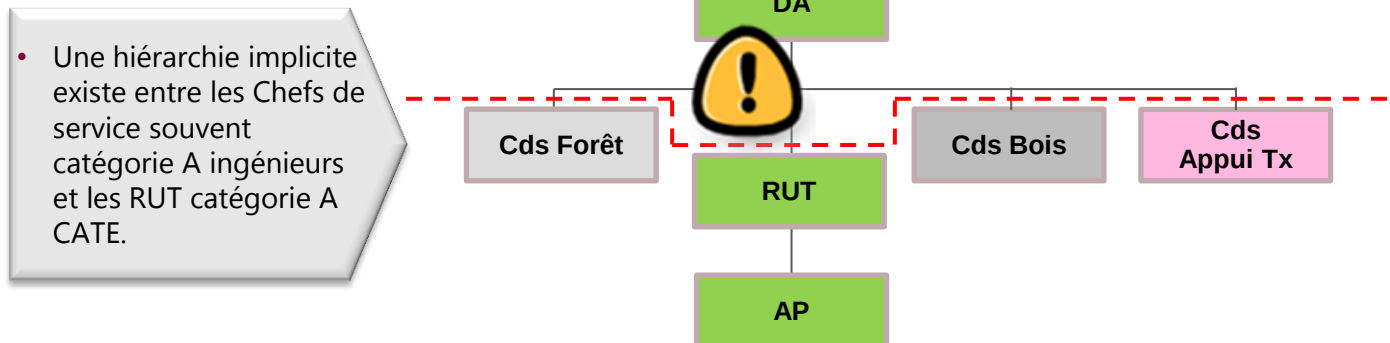
■ Les conséquences de la réduction des effectifs :

- > Le plan de réduction des effectifs va imposer une plus grande mutualisation des missions. Cette mutualisation passera par une extension du périmètre de responsabilité des AP sur les Triages de leurs UT et une spécialisation technique. A terme, le Triage (comme élément de gestion de la forêt confié à un "chef de Triage") pourrait disparaître.
- > Cet objectif n'est pas affirmé dans le projet stratégique. Mais sans refonte claire du rôle d'AP, il semble inévitable.
- > Les conséquences psychosociales seraient lourdes. Il s'agit de poursuivre le "déracinement" (au niveau symbolique) des AP de "leurs" Triages ... , opération commencée en 2002 puis 2008 avec les conséquences dramatiques connues.

La situation des PEF en Alsace

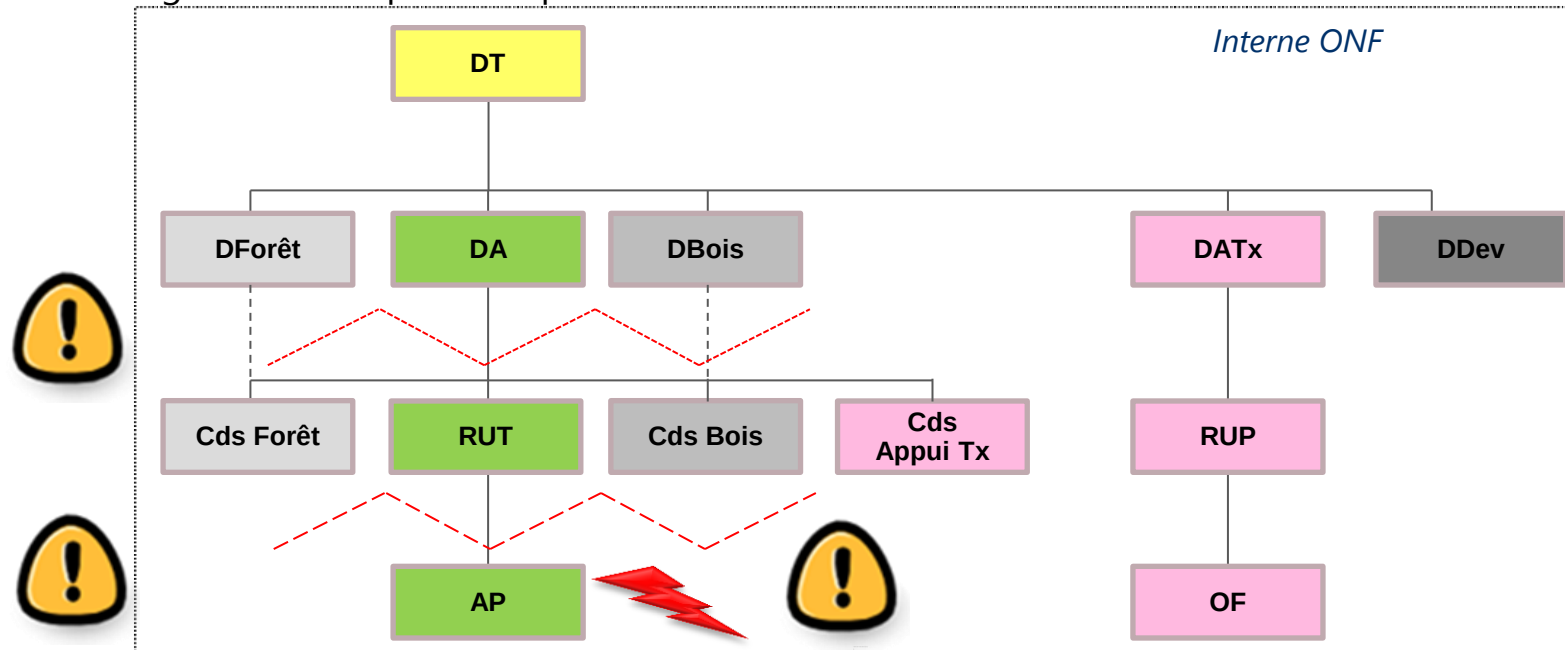
La position inconfortable du management et des RUT 1/2

- La mise en place d'une telle transformation imposerait une refondation des UT et un accompagnement managérial très important. Mais **le management de proximité** est lui-même meurtri (explosion des consultations au niveau de l'Assistante Sociale) ... et **n'est pas en position d'accompagner ce bouleversement**.
- La "bonne place" des RUT :
 - > Au sein du **Codir Agence**, tous les N-1 du DA sont théoriquement au même niveau de légitimité. C'est sur la base de cette légitimité qu'un débat à égalité entre chaque membre du CODIR pourrait s'instaurer.
 - > Une **hiérarchie implicite** existe (liée au grade – et à la culture administrative de l'Office). **Les RUT peuvent se placer en position de retrait**. Le Codir Agence peut être à deux vitesses. Les RUT sont souvent d'anciens Chefs de Groupe Technique promus RUT à l'ancienneté dont les anciens chefs sont parfois les chefs de services.
 - > Happé par les difficultés RH et organisationnelles, le DA délègue les dimensions techniques aux CDS, qui plus présents en Agence que les RUT voient leur influence renforcée.



- > Les RUT sont alors moins en position de « défendre » le terrain auprès des services fonctionnels et à l'inverse sont perçus comme « trop proches » des AP et n'occupant pas leur position de manager ...

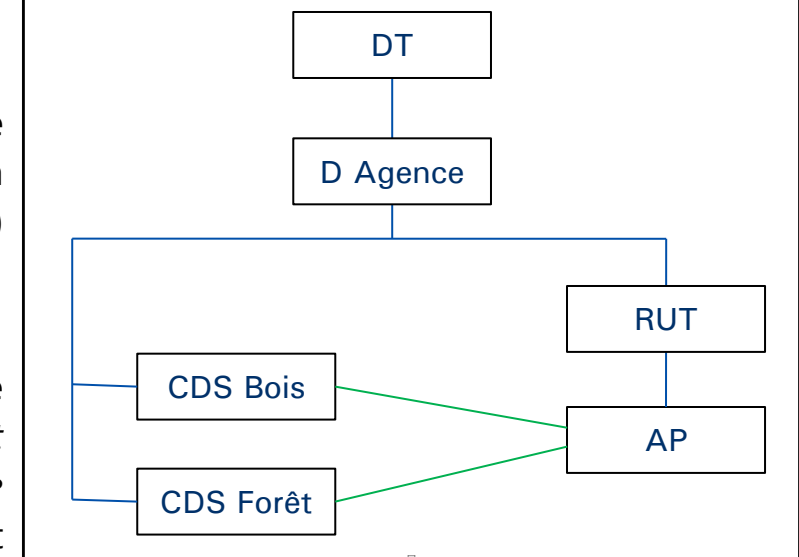
- Le collectif de travail de l'ONF est fractionné ...
 - > Le Collectif n'est plus fédéré par une raison d'être partagée.
 - > Cette "dispersion sociale" est paralysante. Le socle de confiance est altéré. La remise en cause est permanente.
- Le management est dans une situation très exposée ; puisque sans socle de cohésion partagée, la déclinaison d'objectifs devient impossible :
 - > En conséquence, le management est isolé (et en situation de RPS) et n'assure pas le lien avec le terrain.
 - > Le management n'est pas en capacité de mener les transformations attendues.



■ Les prérequis pour le fonctionnement d'une structure matricielle :

- > Une structure matricielle mélange des liens hiérarchiques (en bleu sur l'illustration) et des liens fonctionnels (en vert sur l'illustration).
- > Une structure matricielle bouscule le principe d'unicité de la hiérarchie. Les AP, comme sur notre schéma, sont à l'intersection entre exigences des Chefs de services (CDS) Bois et Forêts, et les exigences de leur hiérarchie RUT.
- > Dans toute structure matricielle, il est nécessaire « d'équilibrer les pouvoirs de chacun des responsables et d'organiser leur confrontation afin de gérer les conflits que la dualité des missions engendre inévitablement » (extrait Strategor - Dunod 2009).
- > Pour cela il faut que les pouvoirs des lignes hiérarchiques et fonctionnelles soient définis et que les mécanismes d'arbitrage soient définis.

III 1 : Une structure matricielle au sein d'une UT :



La situation des PEF en Alsace

Les blocages de la structure matricielle à l'ONF et ses conséquences 1/2

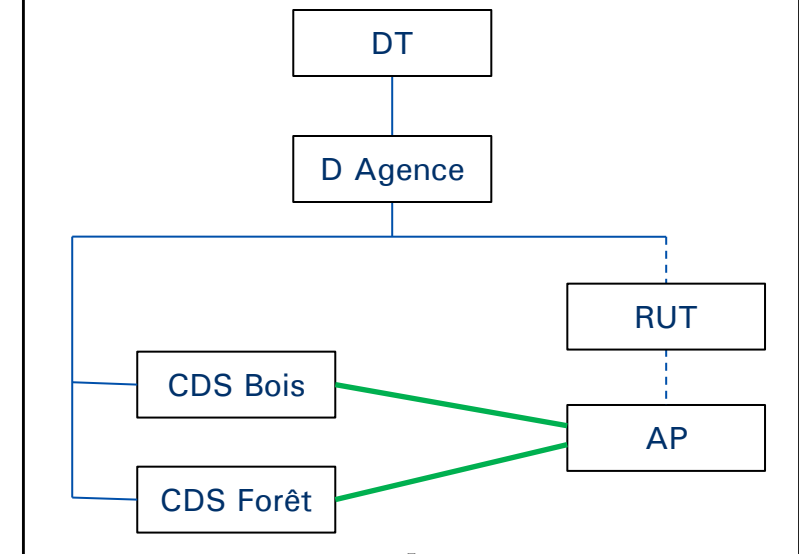
■ Pas de règles claires d'arbitrage définies au sein de l'organisation ONF :

- > Les AP sont sollicités par différents niveaux de demandes. « ... Une organisation qui s'est progressivement coupée du terrain, où le modèle d'organisation matricielle en services semble avoir imposé, au niveau des agences, ses objectifs et son fonctionnement à l'organisation hiérarchique » (rapport d'audit Capital Santé).
- > Il n'est pas affirmé que l'arbitrage se fait au profit de la ligne hiérarchique. « L'absence d'arbitrage des objectifs à un niveau local... » (rapport d'audit Capital Santé). **Avis SECAFI : en fait il s'agit d'une absence de règles d'arbitrage. Car l'arbitrage se fait bien (mais dans la douleur) au niveau de l'AP.**

■ Une hiérarchie implicite demeure prégnante (s'ancrant sur les obligations d'une ex-culture d'Administration Publique) et empêche l'équilibrage des rôles entre RUT et CDS :

- > Niveaux perçus : diplômes (ingénieur vs technicien), grades (CAT A vs CAT AE), anciens statuts : ex chefs de division hiérarchiques des ex chefs de groupe technique.
- > Proximité au Dir Agence : les CDS sont présents à l'Agence quand les RUT sont sur le terrain. Cette proximité renforce la perception d'un CODIR Agence à deux niveaux avec les CDS en position plus proche que les RUT.
- > La crise ONF a repositionné fortement les Dir Agence dans un rôle de « gestionnaire RH » et les aspects techniques ont été délégués implicitement aux CDS.

III2 : Une structure matricielle au sein d'une UT :



Avis SECAFI : la stigmatisation des manquements des RUT « incapacité ou impuissance du management de proximité » du rapport d'audit Capital Santé est maladroite, car elle accentue dans l'analyse la coupure terrain / reste de l'ONF, et excessive, car la légitimité des RUT n'est à ce jour pas établie.

La situation des PEF en Alsace

Les blocages de la structure matricielle à l'ONF et ses conséquences 2/2

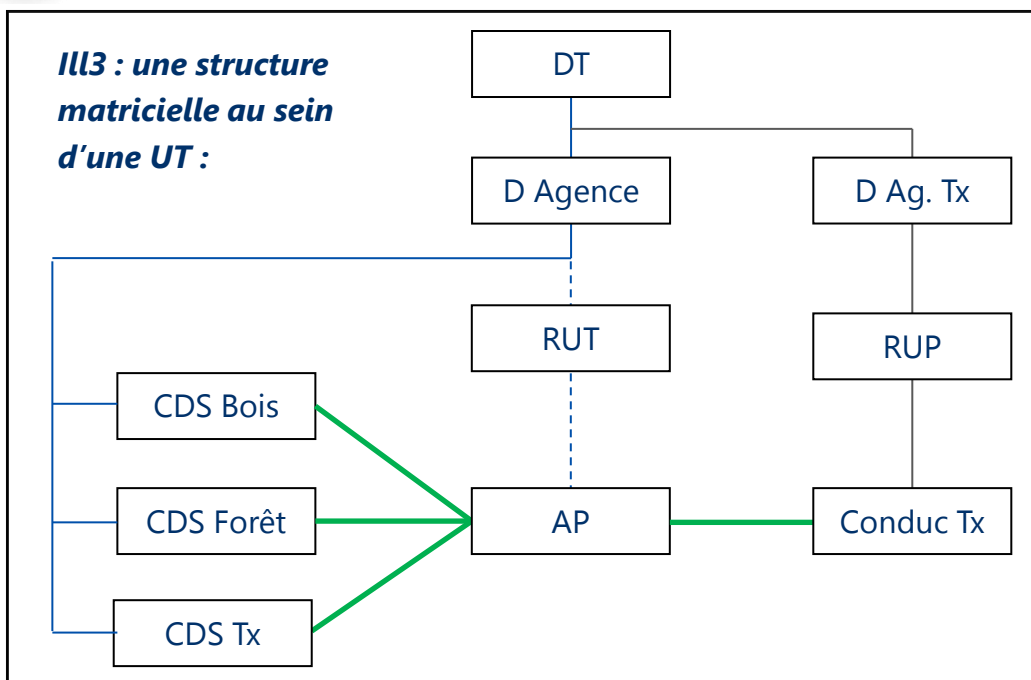
■ Les conséquences organisationnelles sont :

- > Des RUT en position de repli accentuant la coupure avec le terrain
- > Les AP qui déjà fortement sollicités par des demandes contradictoires venant du terrain (Communes, usagers de la forêt...) se sentent pris entre des demandes multiples (sans arbitrage) provenant de l'interne. « Ecartelés » entre ces attentes multiples, ils se mettent en position de repli à leur tour.
- > Des rapports de tension au plus près du terrain l'arbitrage n'étant pas fait en amont.

■ Avis SECAFI :

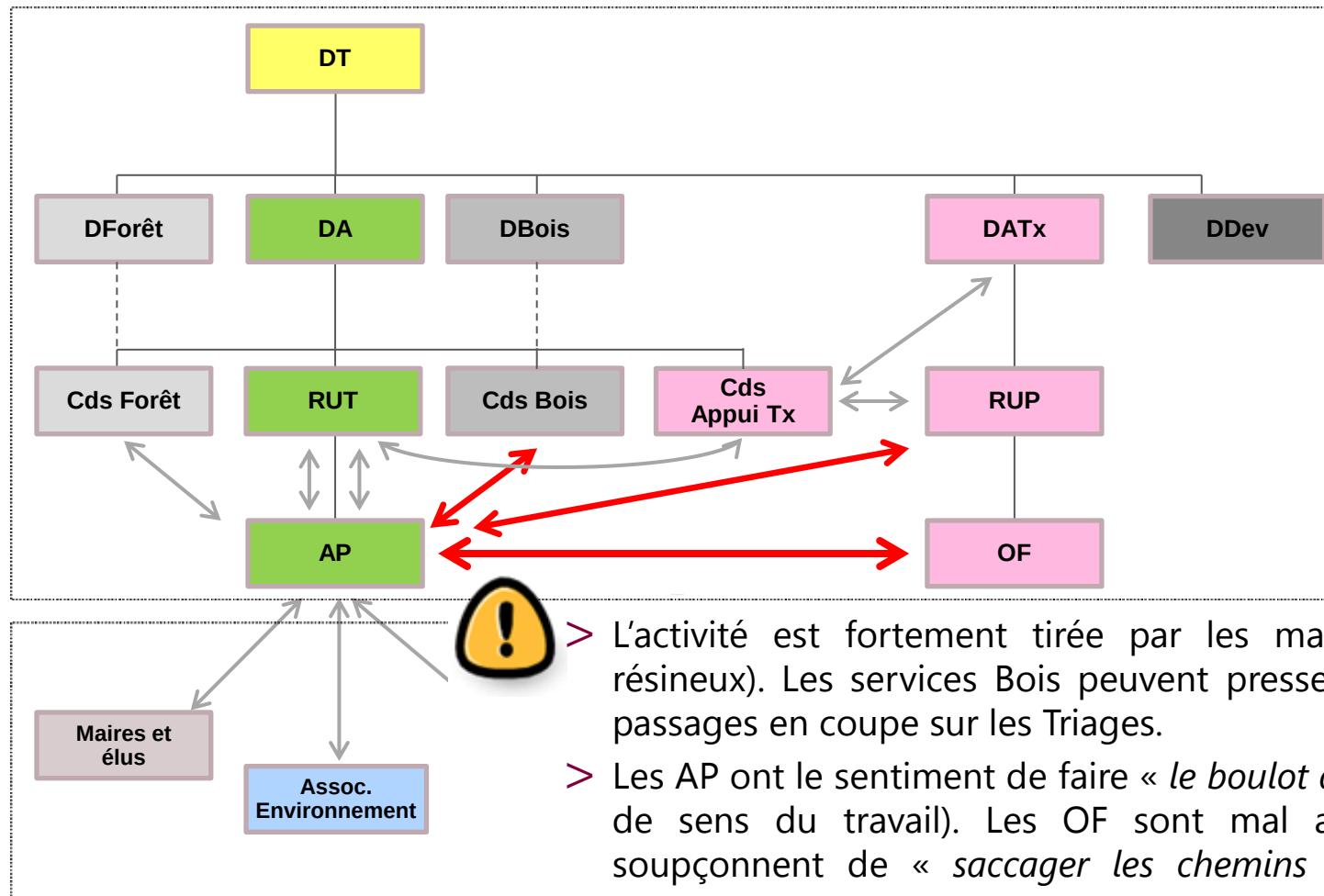


- > **Le rééquilibrage de l'organisation ne se joue pas qu'au niveau des RUT mais d'abord sur l'ensemble des instances de pilotage d'un niveau supérieur (CODIR UT, CODIR Agence) qui dysfonctionnent.**



- > **Héritier d'une culture administrativo-militaire où la légitimité se fait principalement au travers du grade et du niveau d'expertise (favorisant le silotage des organisations et le blocage de la remontée des problèmes), les renoncements nécessaires à la mise en place d'une organisation matricielle équilibrée sont très importants. Le volet accompagnement du changement (et des renoncements nécessaires) est déterminant.**

■ Les contrats / la récolte :

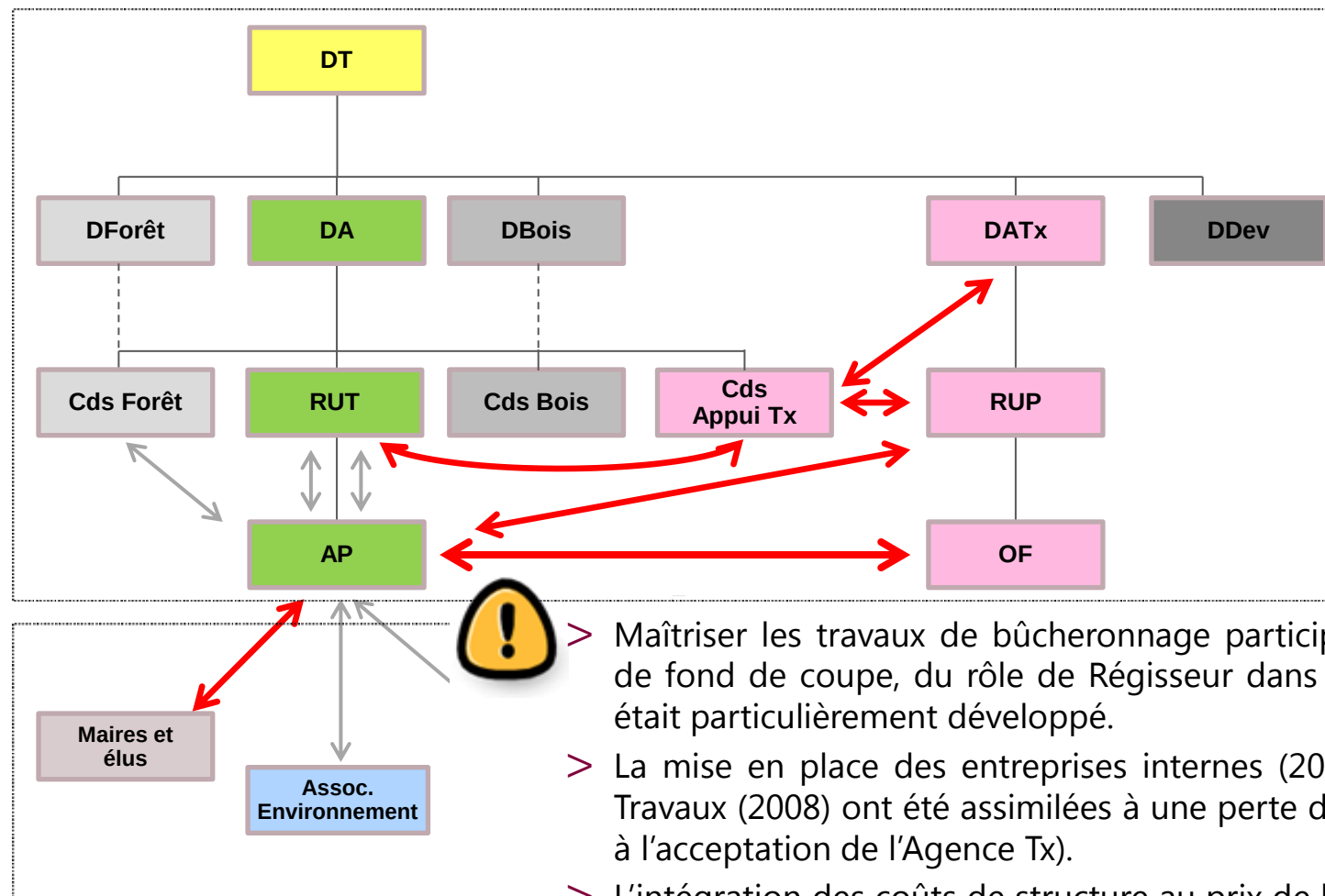


- > L'activité est fortement tirée par les marchés (100% de contrats en résineux). Les services Bois peuvent presser les AP et imposer plusieurs passages en coupe sur les Triages.
- > Les AP ont le sentiment de faire « *le boulot des commis des scieurs* » (perte de sens du travail). Les OF sont mal accueillis par les AP qui les soupçonnent de « *saccager les chemins* », « *d'intervenir au mauvais moment* »...
- > La pression des contrats permet de valoriser les produits, mais génère une tension énorme sur les relations internes à l'ONF.

La situation des PEF en Alsace

Les particularités de l'Alsace accentuent les tensions au niveau des AP

■ Les travaux :

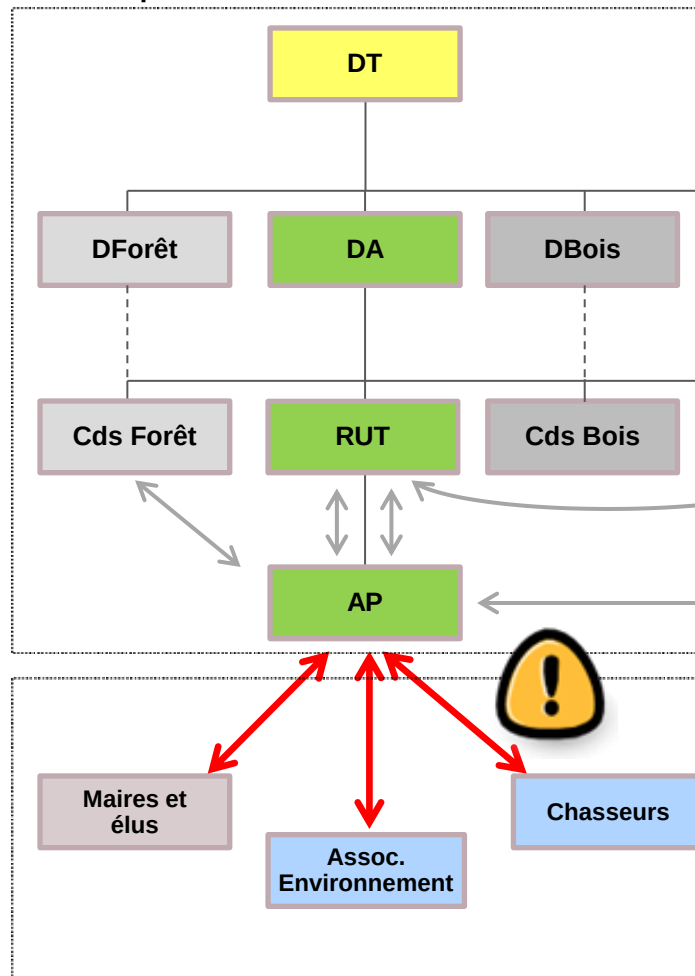


- > Maîtriser les travaux de bûcheronnage participatif, comme maîtriser la cession de fond de coupe, du rôle de Régisseur dans une région où le bûcheronnage était particulièrement développé.
- > La mise en place des entreprises internes (2002) puis la création de l'Agence Travaux (2008) ont été assimilées à une perte de rang pour les AP (frein culturel à l'acceptation de l'Agence Tx).
- > L'intégration des coûts de structure au prix de la prestation (+20% !) a accentué le rejet de la réorganisation (frein réel). Les AP peuvent « jouer contre » et promouvoir les ETF ou les concurrents allemands ou des pays de l'Est pratiquant une politique de dumping commercial et social.

La situation des PEF en Alsace

Les particularités de l'Alsace accentuent les tensions au niveau des AP

■ Les pressions externes :

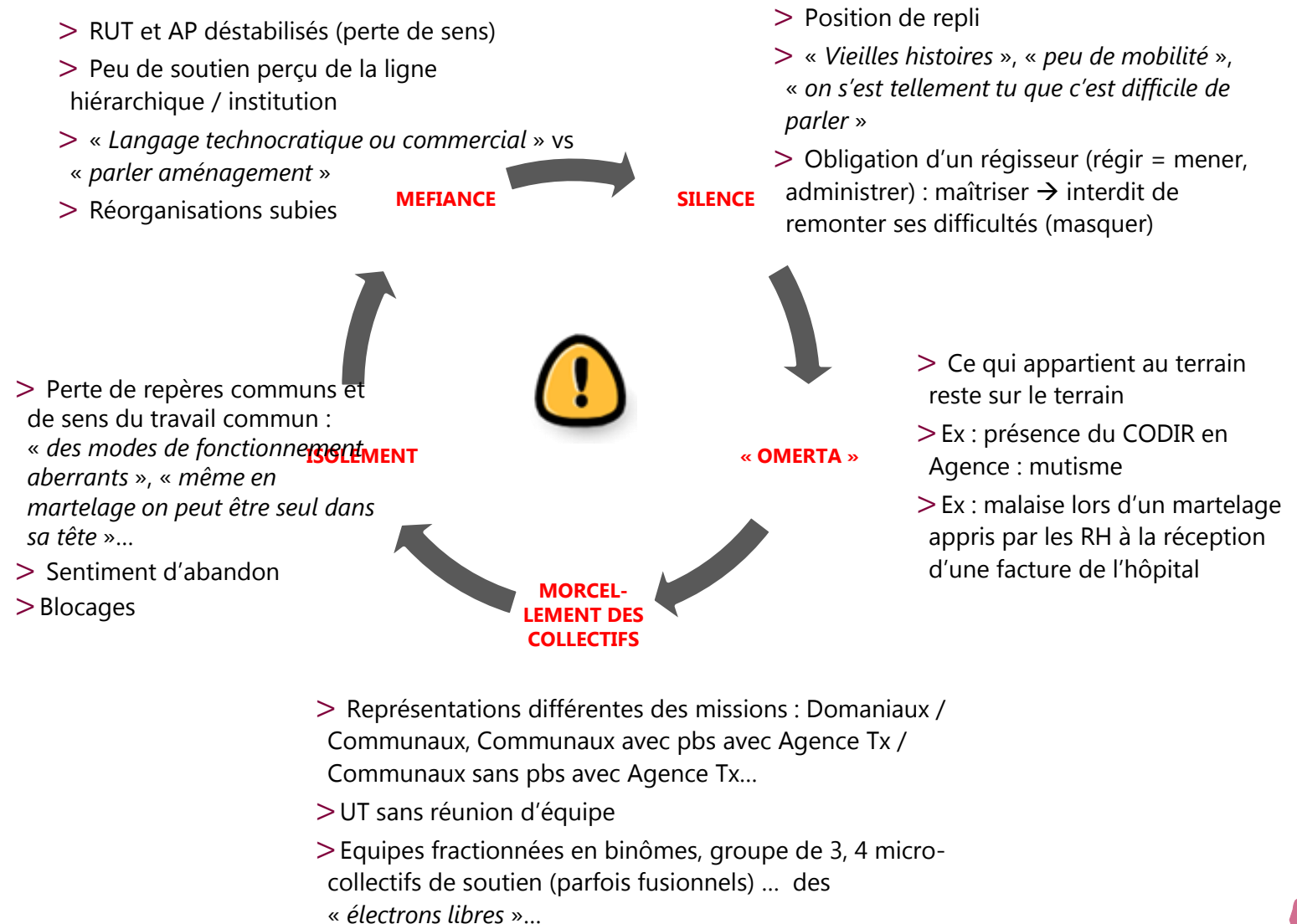


- > Un jeu de pressions parfois convergentes des associations de chasseurs et environnementales et la position hésitante des autorités communales ou préfectorales devant ces « lobbies » viennent contester l'autorité de l'ONF et des AP :
 - « Remise en cause de la technicité de l'ONF »
 - « Forte pression sur les Agents pour qu'il y ait des aménagements cynégétiques »
 - Stress des agents « à bout de nerfs avec les relations aux chasseurs »
- > En conséquence, les AP doivent mettre en place des enclos de protection des zones à régénérer (sur 15 ans) contre les attaques du gibier. En cas d'échec, quand les arbres sont écorcés, les AP sont abattus, démotivés (cas de la forêt de 2ha d'hêtres d'Obernai ayant été suivie sur 3 générations d'AP et totalement ravagée par les cerfs).

La situation des PEF en Alsace

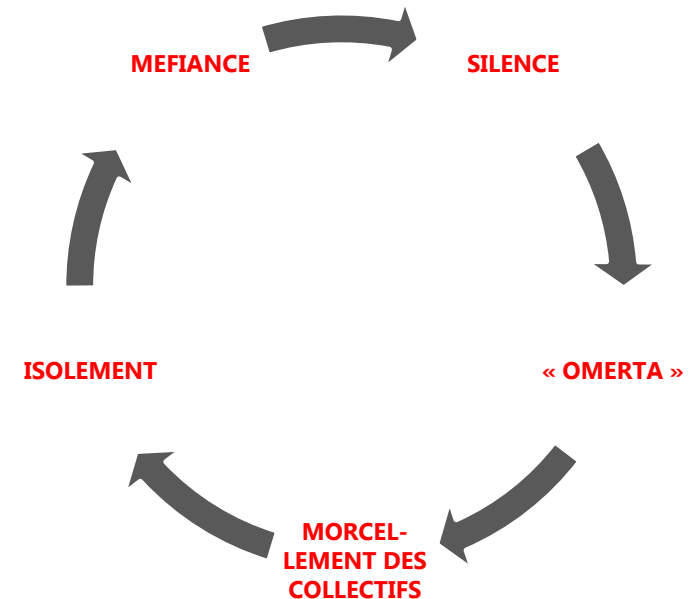
La déchirure et l'isolement

- Les RUT n'occupent pas leur bonne place
- Les AP sont soumis à un jeu de tensions important
- Le « fossé entre les AP et la Direction » se creuse et les collectifs de travail se dégradent selon un cycle pernicieux



- Le cycle décrit est un facteur de développement favorisant des RPS :
« Tout individu va bâtir son identité professionnelle à travers **le sens** qu'il donne à son travail, mais également au regard des **rapports sociaux** qu'il construira professionnellement. **Le sentiment d'appartenance** à un collectif partageant les **mêmes valeurs et objectifs** apporte une reconnaissance au travail et constitue par là même un moteur de l'engagement des salariés. »

Elodie Montreuil « Prévenir les RPS » Dunod-SECAFI



La situation des PEF en Alsace

Illustration d'un blocage : la technique de martelage ou l'impossible synthèse entre deux logiques légitimes et opposées...

Le marteau "symbole" :

- Le marteau (avec l'arme de service) représente un attribut d'autorité de l'AP.
- L'AP désigne l'arbre à couper et le marque du sceau de l'Office. Il est maître de la gestion des arbres de son Triage et agit au nom de l'Office.



Le marteau "outil" :

- Le marteau est l'outil de l'AP. C'est un marqueur.
- Pratiquement, il sert à désigner l'arbre à couper et à marquer la souche correspondante.

Le dilemme :

- Réduire les TMS (avantage réel) :
 - > L'usage intensif du marteau est source de TMS.
 - > Le martelage pourrait être remplacé par un marquage à la peinture sur les coupes à faible valeur.
- Renoncer à un symbole (double frein symbolique) :
 - > Renoncer au marteau (même épisodiquement), c'est remettre en cause un symbole de son autorité.
 - > Renoncer au marteau c'est aussi accepter l'intensification des coupes, perçue par certains comme antinomique avec la vocation de gardiens-conservateurs des forêts.

■ Les **IGA** :

- > Les IGA sont des indices synthétiques qui servent à évaluer la performance des UT vis-à-vis du travail prescrit.
- > Ces indicateurs sont détaillés et intègrent la gestion forestière FD et FC, la mobilisation de bois FD et FC, la chefferie de projets DTE, la production de bois façonné, RBD/RBF et contrats Natura 2000 FD et FC, l'aménagement, la gestion des OF communaux, etc.
- > Ils sont valorisés et rapportés à l'ETP.
- > La **variabilité des IGA** est très forte : 75% d'écart entre Alsace Bossue et Lembach (Agence Nord Alsace).

■ La pertinence des indicateurs est largement interrogée.

- > Ils permettent théoriquement des comparaisons entre UT. Mais les facteurs explicatifs des différences sont très nombreux et rendent les explications complexes.
 - Type de forêt FD ou FC
 - Nombre de forêts à gérer (n forêts → n aménagements, n maires...)
 - Type d'AP et facteurs âge (usure + informatique)
 - Type de management
 - Niveau de cohésion d'équipe
 - Relationnel avec les élus
 - ...
- > Par ailleurs, le travail réel ne peut se résumer à ces indicateurs. Les AP critiquent ces indicateurs comme non significatifs de leur travail réel.
- > Bien que non totalement représentative, la corrélation entre IGA d'une UT et l'effectif disponible sur l'UT se mesure sur le long terme (inertie de l'indicateur). En particulier, une baisse d'effectif importante dépassant un seuil (variable) provoque un effondrement de l'IGA.



Recommandation : la compréhension et l'appréhension du travail réel sont l'obligation du management. L'indicateur seul ne peut prétendre à expliquer le travail des AP.

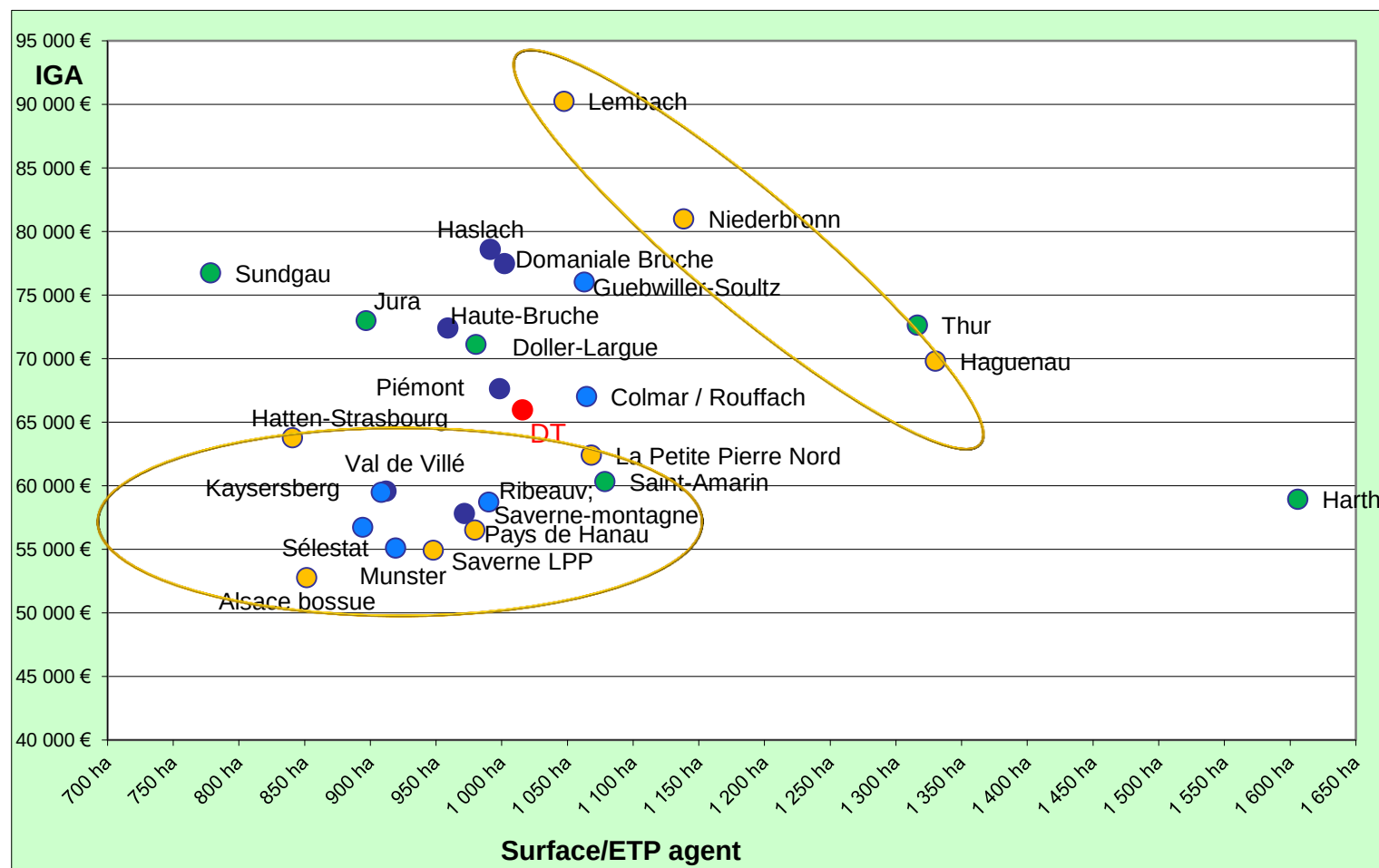
Les Indices Globaux d'Activité (IGA) de l'Alsace

Analyse des données

- Le tableau des IGA montre la très grande variabilité des résultats. Il incite à « *gérer spécifiquement chaque UT au regard de ses caractéristiques particulières* » (cf. ci-dessous).
- La dispersion est relativement homogène sauf pour l'Agence Nord Alsace qui présente des IGA très contrastés entre la partie ouest et la partie est (hors Hatten).

- Le projet prévoyant la suppression de l'UT du Pays d'Hanau, il est probable que les surfaces d'UT seront modifiées sur la partie ouest pour « équilibrer » les surfaces des UT Nord Alsace.

- Ce rééquilibrage devra être fait en tenant compte du travail réel effectué sur les UT de l'Est au-delà du simple comparatif des IGA.



■ Le projet par son ampleur (très supérieure à la moyenne nationale) va fortement impacter l'activité :

- > En termes de performance technique : une baisse probable d'efficacité
 - L'impact sur l'activité (mesurée par son Indice) sera très variable selon les Agences et les UT en regard de la disparité actuelle des Indices d'Activité.

- > En terme de cohésion sociale : vers un nouveau déracinement ?
 - La Forêt publique de l'Alsace est très majoritairement communale. Le lien de proximité (niveau Triage) avec les Communes est déterminant.
 - **Avis SECAFI** : la réduction des effectifs d'AP obligera à terme à envisager la polyvalence territoriale des AP sur leurs UT et l'abandon progressif du Triage comme premier niveau de gestion de la forêt au profit de l'UT.
 - Sans accompagnement, cette transformation sera vécue par certains AP comme un nouveau déracinement aux conséquences lourdes.

■ L'accompagnement du projet :

- > L'encadrement n'est pas aujourd'hui en position d'accompagner ce nouveau bouleversement.

- > Un préalable local est indispensable avant toute mise en place de réorganisation :
 - Définir au niveau de l'ONF Alsace la raison d'être de l'Office sur son Territoire afin qu'elle soit partagée par tous. La raison d'être générique de l'ONF : la gestion multifonctionnelle est aujourd'hui perçue comme floue, ambiguë ou paradoxale et ne peut suffire.
 - Ajouter un volet social au projet COP qui ne peut se limiter à une déclinaison mathématique et plus douloureuse du projet national.
 - Définir les plans de productivité à partir de la réalité de chaque UT (en tenant compte de leurs spécificités : taille, nombre de communes, type de population d'AP...).
 - Définir des règles claires d'arbitrage dans la mise en œuvre de l'organisation matricielle.
 - S'assurer au niveau des Codir Agence de la légitimité des RUT dans les échanges et les prises de décisions.
 - Mettre en place un plan d'accompagnement au changement des RUT concernés.
 - Casser la boucle de l'isolement qui accélère la « dispersion sociale » de l'ONF sur son territoire et mettre en place les mécanismes de soutien aux AP et aux RUT dans la gestion des conflits internes et externes.

■ Accompagner le changement 1 / 3 :

> Pourquoi changer ?

- Il y a une vraie illusion à penser trouver une adhésion du corps social à un projet de réduction d'effectif. Qui peut trouver le changement proposé légitime ? On peut croire que le principe d'obéissance des fonctionnaires suffira à « *faire passer la pilule* ». D'autres (à tous niveaux de la hiérarchie...) demandent à voir clarifiée la situation cible et à voir affirmée de la part des autorités de tutelle une forme d'engagement formel sur « *l'arrêt de l'hémorragie* ».
- Un corps social dans un collectif fondé (ce qui est le cas de l'ONF au plus haut degré) ne peut s'inscrire dans un projet de changement que s'il perçoit que celui-ci (aussi brutal soit-il) s'inscrit dans une cohérence avec la raison d'être de l'Institution qu'il sert. Si le projet économique et le projet social sont antinomiques alors il y a déchirement entre l'obligation statutaire d'exécuter une directive et la fidélité à une raison d'être que l'on voit bafouée.
- Ce conflit de loyauté est un facteur aggravant en termes de RPS. Aussi nous vous invitons fortement à définir un projet de territoire pour l'ONF en Alsace et pas simplement un projet de déclinaison du projet COP national qui reviendrait à simplement gérer une équation difficile de diminution d'effectifs ou de reconfiguration d'UT. C'est primordial et cela engage au premier niveau la Direction.

> Le temps du changement :

- Le changement impose du temps. Ce temps est classiquement structuré en quatre grandes phases nécessaires : le déni ou refus, la résistance, l'expérimentation et la mise en œuvre.
- Ces quatre phases ne se traversent pas de manière identique pour tous. Chacun a son propre rythme de changement selon ses capacités, son expérience, son ancienneté, etc.
- On peut passer d'une phase à l'autre en progressant du déni vers la mise en œuvre. On peut aussi faire le chemin inverse en fonction de l'expérience vécue lors du passage des phases.
- Nota : il est à noter que les rythmes des changements à l'ONF sont très rapides.

■ Accompagner le changement 2 / 3 :

> Les freins au changement :

- Face à tout changement (d'outils, d'organisations, de pratiques...) tout individu développe des freins et cela quel que soit son niveau hiérarchique.
- Les freins sont d'autant plus forts que le changement à mettre en œuvre est imposé dans ses objectifs comme dans son timing. Nota : ce qui est le cas pour les transformations de l'ONF.
- Les freins sont une phase nécessaire et spécifique à chacun.
 - Certains freins sont réels et touchent l'aspect matériel du changement à effectuer et les compensations attendues.
 - D'autres sont des freins plus imaginaires. Ils touchent à la capacité de chacun à se projeter dans le changement (exemple : « *Je ne saurais pas faire* »). Ils peuvent être également liés au sentiment d'une intention cachée derrière un changement (exemple : « *Ce changement est fait contre moi* »).
 - Enfin certains freins touchent à l'identité professionnelle même. Nota : nous l'avons vu, ces types de freins sont très présents dans le cas du projet COP.
- Ces trois types de freins nécessitent des accompagnements spécifiques (accompagnement individuel, travail en collectif, rythme, etc.).
- Si un changement précédent n'est pas encore digéré et qu'un nouveau changement survient, les difficultés se cumulent et les freins au(x) changement(s) s'accroissent. Nota : c'est ce qui est vécu à l'ONF quand par exemple certains déclarent : « *La réforme de 2008 et la création des Agences Travaux n'est toujours pas digérée pour certains AP* »

■ Accompagner le changement 3 / 3 :

> Les acteurs du changement :

- C'est le rôle essentiel de la ligne hiérarchique de mettre en œuvre les changements (si eux-mêmes s'en sentent les porteurs légitimes).
- Le travail en amont de la ligne hiérarchique est fondamental. Chaque niveau hiérarchique doit avoir traité ses propres freins pour pouvoir être en capacité d'accompagner le changement. Un responsable ne peut pas accompagner ses équipes au-delà du niveau de blocage dans lequel il se situe. Sinon il reste « l'objet du changement » et non pas le « sujet du changement ». La logique du « relais » : je fais passer au niveau inférieur est catastrophique.
- Changer c'est accepter de renoncer à un mode de fonctionnement qui jusqu'à présent semblait légitime. Accompagner le changement, c'est accompagner le renoncement.
- Il est illusoire de stigmatiser telle ou telle catégorie de personnels qui serait impropre au changement.
- Nota : pour l'ONF, l'exemple vient du haut : tant que les rapports entre la ligne hiérarchique et la ligne fonctionnelle ne sont pas définis et que la place des RUT n'est pas clarifiée, les RUT ne seront pas en capacité d'accompagner leurs équipes.
- Le travail est à mener au niveau 1 sur les comités de Direction de l'UT puis sur les CODIR Agence puis enfin sur les réunions d'équipes UT. La transformation attendue de l'ONF Alsace imposera donc une remise en cause de tous les modes de fonctionnement.



Partie 3

Le ressenti du personnel sur le travail et ses évolutions



Les entretiens menés

- L'analyse des RPS et plus largement du ressenti du personnel sur le travail et son évolution s'est réalisée sur la base de 40 entretiens individuels anonymes et confidentiels, basés sur le principe de volontariat, ouverts à l'ensemble du personnel de la fonction publique de l'ONF Alsace.
- Des difficultés ont été rencontrées pour parvenir à mener ces 40 entretiens. Le personnel était en effet réticent à participer à des entretiens jugés inutiles, comme nous l'exposerons ensuite. À cela s'est ajouté le manque de demande d'entretien de la part du personnel de l'agence de Schirmeck et de celui de la DT de Strasbourg, probablement lié au fait qu'aucun service et aucune UT n'y faisaient l'objet d'investigations terrain (cf. choix des situations à investiguer définies par la délégation).
- Nous avons donc effectué plusieurs relances ciblées, en plus de notre premier appel au volontariat du 17 septembre 2013 (cf. annexe) :
 - Une relance a été effectuée pour le personnel de l'agence de Mulhouse le 30 septembre.
 - Une relance a été effectuée pour les agents de l'agence de Schirmeck et ceux de la DT de Strasbourg le 15 octobre.
 - Un travail de bouche à oreille a été effectué suite à notre conférence téléphonique du 31 octobre auprès des agents de la DT et de ceux de l'agence de Schirmeck.
- Au final, les 40 entretiens réalisés se répartissent de la façon suivante :

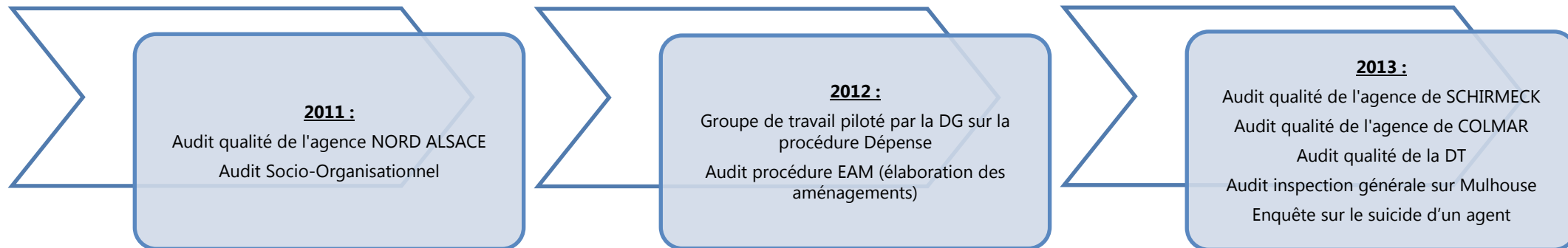
	Agence Nord Alsace	Agence de Colmar	Agence de Mulhouse	Agence de Schirmeck	UP	DT de Strasbourg
Nombre d'entretiens menés	9	9	8	8	4	4



Parmi les volontaires, 11 appartenaient au personnel des services (dont administratifs) et 29 au personnel de terrain.

Ressenti du personnel vis-à-vis des différents audits

- **Historique des audits (ou processus d'audit) de niveau national à déclinaison territoriale au cours de ces trois dernières années :**



- **À ces audits, se sont notamment ajoutés trois coachings d'équipe sur les années 2012 et 2013.**
- **Positionnement du personnel quant aux audits :**
 - Sentiment de ne pas être réellement écoutés : les audits permettent aux dirigeants « *d'avoir bonne conscience* ».
 - Le personnel relatait les difficultés rencontrées, proposait des pistes d'amélioration, cependant aucune action n'a été mise en place, et ils n'ont pas eu de retour sur le pourquoi de la non mise en œuvre de leurs propositions d'amélioration.
 - Plusieurs personnes nous ont relaté qu'elles refuseraient à l'avenir de participer aux audits, jugés comme étant des pertes de temps.
- **Positionnement des agents par rapport à l'expertise CTHSCT en cours :**
 - Des confusions avec l'enquête faisant suite au suicide d'un agent en avril 2013,
 - Démarche leur paraissant inutile dans la mesure où ils ne pensent pas qu'elle sera suivie d'actions, tout comme cela a été le cas pour les audits précédents,
 - D'où des difficultés lors de notre mission quant au recrutement de volontaires pour les entretiens individuels et quant au recueil de données (mutisme notamment en termes d'actions d'amélioration pouvant être mises en œuvre).

Nous posons un point de vigilance sur le sentiment de lassitude du personnel vis-à-vis de l'absence de réponse suffisante par les dirigeants aux problématiques rencontrées. Le repli du personnel sur lui-même s'accompagne d'une rupture du dialogue et d'une prostration pouvant devenir pathogène. Nous conseillons vivement d'effectuer un travail pour restaurer des liens de confiance et une communication saine avec le personnel.



Ressenti du personnel sur le projet

■ Positionnement des agents vis-à-vis du COP 2012-2016 et plus généralement sur les réformes touchant l'ONF :

- Sentiment d'être en réforme perpétuelle depuis 2002
- Pour certains, souhait d'en finir avec ces réformes perpétuelles : supprimer les postes et retrouver une stabilité
- Opposition d'autres aux suppressions de poste
- Impression de « *ne pas avoir son mot à dire* »
- Sentiment d'iniquité quant au choix des postes supprimés
- Semblant d'espoir quant aux rumeurs prétendant que le contenu du COP pourrait être remis en question

■ Conséquences :

- Des incertitudes quant à l'avenir : vers où veut aller l'ONF ? Que va-t-il se passer en 2016 ? Privatisation (agence travaux) ?
- Beaucoup de rumeurs
- Des catégories professionnelles qui « *se regardent les unes les autres* », des collectifs divisés, des tensions émergeant entre collègues
- Lassitude et démotivation de l'ensemble du personnel

Avis Secafi : le personnel est en attente de transparence quant au COP et est las des changements répétitifs. Il aspire à de la stabilité et à une information claire sur la direction à prendre.

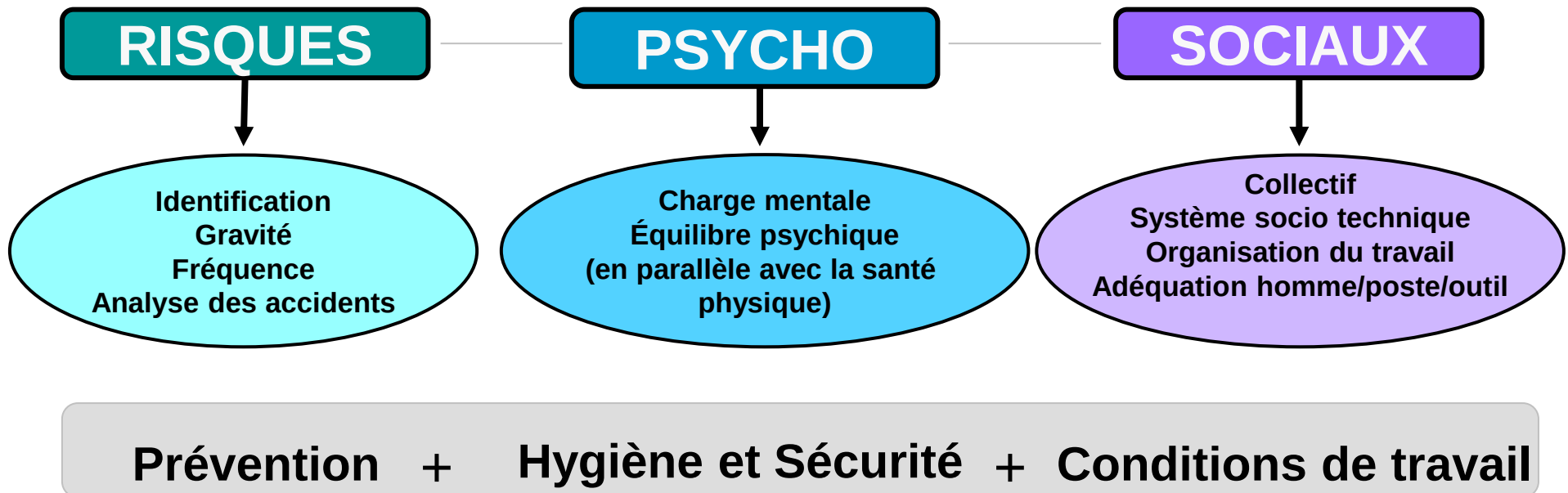
Les Risques Psychosociaux (RPS) : de quoi parle t'on ?

■ Définition des risques psychosociaux :

« Risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par des conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »

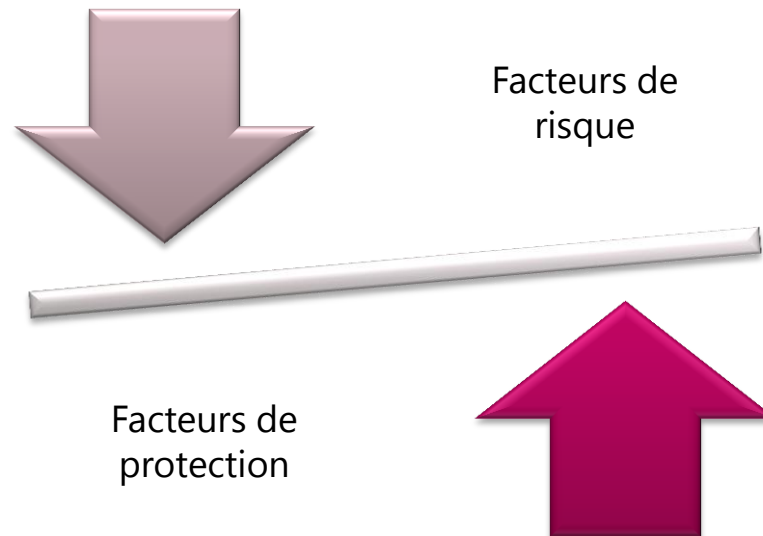
Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux
Mars 2011 : www.college-risquespsychosociaux-travail.fr

■ Les RPS ?



Les Risques Psychosociaux (RPS) : de quoi parle t'on ?

- **Les RPS apparaissent lorsqu'il existe un déséquilibre entre les facteurs de risque** (ex. : absence de reconnaissance professionnelle) **et les facteurs de protection** (ex. : intérêt pour le métier) **au sein d'une situation. Ce déséquilibre n'est pas uniquement dépendant du nombre de chaque catégorie de facteurs, mais également de l'intensité de ces facteurs (le sens qui leur est donné par le personnel)**



- **L'objectif est donc d'identifier les points forts et les points faibles de la situation afin de pouvoir prendre en compte ces éléments dans la démarche de prévention des RPS.**

Le cadre d'analyse des risques psychosociaux

- La grille d'analyse des sources de RPS qui nous sert à analyser la situation de la DT Alsace et dont découle notre grille d'entretiens est celle formalisée par le collège d'experts dirigé par M. GOLLAC.
- Ce modèle prend appui sur la catégorisation des facteurs de risques élaborée par le collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Les intérêts de ce cadre d'analyse :
 - > Il est issu d'une revue de littérature récente qui intègre l'avancée des connaissances dans le domaine des risques psychosociaux
 - > Il constitue un cadre qui permet d'intégrer toutes les dimensions prises en compte dans les modèles classiques (type Karasek ou Siegrist)
 - > Son utilisation est recommandée dans la proposition ministérielle de développement de la prévention des RPS dans la Fonction Publique (cf. guide méthodologique pour la prévention des RPS dans les 3 versants de la Fonction Publique réalisé par Secafi)
- **Le rapport retient 6 familles de facteurs de risques psychosociaux.**

Le cadre d'analyse des risques psychosociaux

■ Les six familles de facteurs de risques psychosociaux (Gollac, 2011) :

Exigence du travail	•Quantité de travail •Pression temporelle •Complexité •Conciliation travail – hors travail
Exigences émotionnelles	•Empathie, contact avec la souffrance •Devoir cacher ses émotions •Peur au travail •Relation au public
Autonomie, marges de manœuvre	•Autonomie procédurale •Participation, représentation •Utilisation et accroissement des compétences
Rapports sociaux, relations de travail	•Coopération, soutien •Conflits, harcèlement •Reconnaissance •Leadership (clarté, pilotage du changement)
Conflits de valeur	•Conflits éthiques •Qualité empêchée
Insécurité socio-économique	•Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière •Soutenabilité

Le cadre d'analyse des risques psychosociaux

■ Ce que notre analyse cherche à mettre en valeur :

> Le ressenti au travail

Le ressenti au travail découle du contexte de l'organisation et de son projet d'évolution. Il couvre un champ qui va du bien-être au mal-être et jusqu'à la souffrance. Il va de l'inquiétude légitime par rapport à l'avenir professionnel et à ses conséquences sur sa vie personnelle à des situations plus dégradées, car en lien avec des modes de relations dans le travail déjà perturbés.

> Le risque:

C'est la probabilité que des troubles se manifestent causés par des motifs professionnels.

> Le trouble :

C'est l'apparition chez les personnes des premiers symptômes d'alertes (inquiétude, angoisse, troubles du sommeil...).

Les principales dimensions fragilisées : points de vigilance SECAFI

- Les conditions de travail varient en fonction des unités de travail et des postes occupés. Elles diffèrent principalement en fonction de l'organisation de ces unités, des ressources (effectif réel, turn-over, accompagnement proposé) et des outils mis à disposition du personnel.
- Ainsi au sein d'une même DT, les conditions de travail et leurs conséquences sur la santé du personnel diffèrent selon les spécificités (nombre et nature des partenaires, dominantes des activités, caractéristiques des parcelles, ...) et l'organisation des agences.
- **C'est pourquoi nous avons fait le choix, pour chacune des dimensions de facteurs de risques psychosociaux, de distinguer le principal lieu de leur expression :**
 - au sein des services (dont administratifs)
 - et/ou au sein du terrain (UT, UP).

Les dimensions fragilisées : les exigences du travail

« **Le caractère exigeant du travail peut provenir du temps qu'il occupe ou de son intensité. Les exigences temporelles sont liées à la durée du travail et à l'organisation du temps de travail** » (Rapport Gollac)

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs) et du terrain (UT, UP)
La quantité de travail	• Aux activités courantes s'ajoutent « les temps fantômes » ou temps masqués représentant une charge d'activité supplémentaire témoignant de l'écart entre le travail prescrit (théorique) et le travail réel (gestion des aléas et de la variabilité de l'activité) caractérisés par d'autres missions : tutorat, intérim, spécialisations faune et flore (tâches de relevés, prélèvements, rapports, réunion de réseaux locaux et nationaux...), des missions ponctuelles spécifiques (responsable ou correspondant déploiement nouvel outil, exemple du logiciel Séquoia-Teck ou encore des missions de TCB : Technico-Commercial Bois, permanences en mairie...). « <i>On est de plus en plus dans le gouffre, on a l'impression de ne pas s'en sortir</i> ». • La gestion des absences : Pour y pallier, le recours à l'intérim est fréquent et de plus ou moins longue durée (parfois plus d'un an). Une gestion des vacances de postes (dans les services et UT) de plus en plus fréquente liée aux projets de réorganisations successives et accentuée par le projet COP et la réduction de postes annoncée. • Les outils de travail inadaptés aux besoins de l'activité en particulier : - Les outils informatiques (ergonomie des logiciels discutée, temps d'appropriation et d'accompagnement insuffisants, absence de notices, lenteurs, doubles saisies...). Exemple des logiciels GPF et PHP utilisés dans la gestion des congés nécessitant de faire des recoupements et des extractions supplémentaires...Livraison retardée du TDS 3 ans après réception du matériel (matériel qui n'est plus sous garantie), applications manquantes (GPS et option cubage), exemple du logiciel « Sequoia Teck » : pas adapté aux forêts domaniales et aux OET (office entrepreneur de travaux) demande notation parcelle, pente...informations importantes pour les conducteurs de travaux mais représentant une charge de travail supplémentaire de renseignement non utile à l'AP... - Les véhicules de fonction pas toujours adaptés à la géographie du terrain - Les procédures nombreuses pas toujours actualisées malgré création groupe de travail « simplification » « <i>Nous sur le terrain on continue à faire des cordes avec des bouts de ficelles</i> ».



Point de vigilance SECAFI : Si les nouveaux outils sont décriés, c'est qu'ils ne sont pas en adéquation avec les besoins et les attentes du personnel. Ils témoignent d'un écart important entre le prescrit (la théorie) et le réel (la pratique) posant ainsi la question du sens et des objectifs visés.

Les dimensions fragilisées : les exigences du travail

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
La quantité de travail	• La complexité du travail : une complexité induite par l'évolution des procédures internes, de la législation et de la réglementation entraînant des temps de recherche d'informations et de relais importants : « <i>C'est difficile, on apprend tous les jours, on se débrouille comme on peut, on va à la pêche aux infos...</i> ». • Une organisation et une disponibilité des ressources qui se traduit par une spécialisation accrue et, par conséquent, une entraide partielle (limitée) : « <i>Faute de remplaçant, pendant les congés le travail s'accumule</i> », « <i>On mouline dans son coin pour faire en sorte que ça tourne</i> ».	• La complexité de l'activité d'AP suggère une polyvalence importante (intérim, terrain & administratif...) et induit une charge cognitive importante (passer d'une tâche à l'autre, interruptions fréquentes...) • La prédominance de l'administratif et des activités de reporting éloigne le personnel du terrain. Une charge de travail supplémentaire qui s'explique par : - La suppression des postes administratifs au sein des UT = glissements de tâches, - La gestion des paies des ouvriers (spécialité alsacienne), - L'encombrement des boîtes mails = mauvaise utilisation de l'outil = perte de l'information « <i>pas le temps matériel de tout lire</i> » - Demande de CR et bilans plus nombreux Des activités administratives représentant entre 30 et 60% du temps de travail des AP.

Les dimensions fragilisées : les exigences du travail

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs) et du terrain (UT, UP)
La pression temporelle : « une sensation de travailler dans l'urgence généralisée »	• Des contraintes de temps inhérentes à certaines activités et liées à : - la saisonnalité de l'activité (gestion des paies, réalisation des coupes...) = délais incompressibles entraînant des périodes fortes d'activité - la gestion des aléas (intempéries, pannes...), - le manque d'anticipation (demandes de dernière minute = goulots d'étranglement) se traduisant par la non prise en considération de la réalité de l'activité (déploiement du logiciel paie en parallèle des périodes de paie) : « Ils ne tiennent pas compte de nos priorités, ils veulent tout, tout de suite » - les demandes et besoins des communes, des entreprises et des associations : exemple des scieries qui n'ont plus de stock (contrat mensuel) = tensions supplémentaires dans la programmation des coupes dues aux pénalités éventuelles si retards et attention soutenue pour la protection des sols - Et l'éclatement géographique (répartition des ressources sur différents sites pour un même service, étendue des triages...). • Une difficulté majeure qui réside dans l'arbitrage, parvenir à prioriser les tâches à réaliser. Une anticipation souvent remise en cause par les aléas et la gestion des demandes de dernière minute : « c'est souvent la course au temps, il faut tout faire et le faire bien, on travaille souvent dans l'urgence... », « On arrive plus à cibler l'utile, l'urgent et l'indispensable ». • A laquelle s'ajoute une problématique supplémentaire, parvenir à pallier aux absences des collègues (AT, AM mais aussi congés...) pour répondre aux demandes en attentes. De plus, faute de temps, l'entraide est limitée.

Les dimensions fragilisées : les exigences du travail

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Conciliation vie professionnelle /vie personnelle : <i>« Un équilibre pas toujours facile à tenir »</i>	Un équilibre qui pourrait être remis en cause pour une catégorie de personnel suite au projet de déménagement annoncé pour mars/avril 2014 : temps de trajet domicile/travail pouvant passer de 10 minutes à une heure.	Un équilibre plus ou moins fragilisé par : - La proximité renforcée avec le public et les partenaires favorisant les débordements. La plupart des AP vivent sur leur triage en Maison Forestière (bâtiments appartenant aux communes) ce qui induit <i>« une nécessité absolue de service »</i> - Un empiètement de la charge de travail de l'AP vers son entourage. Ex. : <i>« Ma femme a l'impression d'être ma secrétaire »</i> - Le télétravail et les nouvelles technologies en particulier le téléphone portable, - La saisonnalité de l'activité : amplitudes horaires fluctuantes, en pic d'activité : 7h-19h + réalisation de missions sur le temps personnel (réunion avec partenaires le soir, organisation d'événements le week-end) des temps qui ne sont pas toujours récupérés (reportés dans compte épargne temps)



Point de vigilance :

Le télétravail facilite les risques de dispersion et les situations de débordement. Il peut être incompatible avec la vie familiale et sociale si le personnel ne sait pas construire de frontière entre les deux (Metzger, Cleach, 2004).

Les difficultés de conciliation ont des répercussions sur la santé mentale : *« On travaille plus et on ne donne pas satisfaction...ça mine forcément... »*. **Elles peuvent également influencer le comportement du personnel (« repli sur soi ») et contribuer à renforcer le sentiment d'isolement :** *« On est perdu...on a tellement l'habitude de se débrouiller que maintenant on ne demande plus d'aide... »*.

Les dimensions fragilisées : les exigences émotionnelles

- « **Le travail émotionnel consiste, dans l'interaction avec les bénéficiaires du travail, à maîtriser et façonner ses propres émotions, afin de maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires du travail** » (Rapport Gollac)

 Le lien entre les exigences émotionnelles et l'épuisement (burnout) ainsi que la dépression a été démontré par plusieurs études cliniques.

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Empathie, contact avec la souffrance		Empathie non pas envers une personne physique, mais envers la forêt : sentiment de la spolier et de la maltraiter du fait des objectifs de vente
Devoir cacher ses émotions		• Gérer ses émotions au cours des réunions avec les élus des communes ou associations • Gérer ses émotions face à des usagers agressifs
Peur au travail	• Peur de commettre des erreurs du fait du travail dans l'urgence et de la charge de travail : « <i>rien pour récupérer si je fais des erreurs</i> » • Peur de ne pas répondre aux attentes des scieries en termes de besoin en bois: « <i>il faut être très réactif</i> »	• Les forestiers sont amenés à verbaliser les usagers de la forêt commettant des infractions. Ces verbalisations et l'annonce du tarif suscitent des comportements agressifs de la part des usagers, d'où une appréhension de la part des forestiers. • Crainte de tendre les relations avec les communes : les forestiers se sentent tiraillés, étant logés par la commune, travaillant à la satisfaction de leurs besoins, et parallèlement devant répondre à des objectifs internes à l'ONF qui se trouvent parfois en contradiction. Ex. : le « bois de chauffe » = enjeu fort pour les communes auquel il est difficile de dire « stop ». Si l'AP dit « stop », l'un des risques est que le maire refuse ou diffère la signature du programme de travaux.

Les dimensions fragilisées : les exigences émotionnelles

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Relation au public	• Des désaccords à régler avec les scieries concernant notamment : - Le cubage - La qualité du bois - Les délais de livraison	• Des tensions avec les associations de chasse : - Les chasses se louent très chères, les chasseurs souhaitent avoir un beau tableau de chasse. Or la population de gibier n'est pas en adéquation avec ce que la forêt peut lui offrir. Le bois écorcé sera plus tard dévalué en bois de chauffage. - Si le plan de chasse n'est pas respecté ou si une infraction est commise, le forestier verbalise les chasseurs...certains appartenant au conseil communal. • Des relations qui se tendent avec les communes du fait de : - La facturation de services tels que l'organisation de sorties scolaires afin de sensibiliser les enfants à l'écologie - Le prix élevé des prestations - Le désaccord sur les travaux à mener - Les reproches des élus des communes qui ont l'impression de ne plus voir « leur forestier » • Des relations qui se distendent avec les usagers de la forêt : - Les forestiers n'ont plus le temps de faire de la prévention ni de suivi, et de ce fait ont davantage le rôle de « <i>gendarme de la forêt</i> », moins sympathique pour la population : « <i>les gens ne comprennent pas pourquoi ils sont verbalisés.</i> » - Les forestiers sont moins joignables et moins disponibles, ce qui irrite les usagers

Avis Secafi : Le personnel, et avant tout les agents patrimoniaux, est amené à répondre à des sollicitations parfois divergentes de nombreux protagonistes (conseil communal, chasseurs, scieries, habitants de la commune, association de protection de la nature, etc.). Cette difficulté, combinée au moindre temps pouvant être consacré à chacun, occasionne incompréhensions et tensions, générant par là même anxiété et souffrance au travail. Il est important d'apporter un soutien au personnel dans la gestion parfois complexe des relations avec les extérieurs.

Les dimensions fragilisées : autonomie, marges de manœuvre

■ « *L'autonomie désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur vis-à-vis de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle.* »

« *La latitude décisionnelle inclut l'autonomie dans la réalisation du travail comprenant la marge de manœuvre dont il dispose dans son travail, mais aussi sa participation dans la prise de décisions qui le concernent. Elle inclut aussi l'utilisation et le développement des compétences.* » (Rapport Gollac)

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Autonomie & Latitude décisionnelle	• Une autonomie qui peut parfois être remise en cause par l'utilisation et le développement des compétences : - Faute d'accompagnement suffisant à leur prise de fonctions, certains personnels ne parviennent pas à développer certaines compétences pourtant nécessaires et se retrouvent en difficulté - Le manque de polyvalence = perte des savoir-faire - Les périodes ponctuelles de sous charges, - La monotonie de certaines tâches : récurrence, répétition, tâches à faibles valeurs ajoutées	• Une autonomie importante appréciée mais une latitude décisionnelle qui fait défaut dans la gestion des priorités : « On nous fixe pas de priorité, il faudrait qu'on continue de tout faire...on fixe nos propres priorités », « Débrouillez vous et faites pour le mieux... » • Une autonomie de plus en plus limitée : - Tendance à uniformiser les pratiques Le déploiement de nouvelles techniques (méthode de désignation des arbres), et de procédures standard pas toujours adaptées aux spécificités de l'activité - Justification renforcée du travail réalisé via activité de reporting = activité perçue comme une notion de contrôle

Les dimensions fragilisées : autonomie, marges de manœuvre

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Les marges de manœuvre		• Les marges de manœuvre restreintes du RUT se limitent parfois à des missions de contrôle et de transmission de l'information « nous devenons des courroies de transmission » mettant en cause leur légitimité « on est déresponsabilisé...on ne décide pas de grand-chose, nous devenons des exécutants ». Auquelles s'ajoute une position d'entre deux difficile à vivre « nous sommes entre le marteau et l'enclume »



Points de vigilance :

1. Si l'autonomie, généralement appréciée et valorisante, est identifiée comme un facteur de ressource, de nombreuses études montrent les effets délétères du seul manque de latitude décisionnelle.

Considérer séparément la latitude décisionnelle et les exigences du travail peut conduire à des résultats paradoxaux. Ce sont les situations de tension, caractérisées par de fortes exigences et une faible latitude qui sont les plus dangereuses. Auquel s'ajoute le défaut ou le manque d'arbitrage et de cadre : « l'absence de ligne de conduite ».

2. Peu de place est fait aux débats sur l'activité de travail pourtant nécessaire à l'expression des difficultés rencontrées, à la recherche de solutions et au développement de la dynamique collective.

Pouvoir donner son avis, exprimer ses attentes sur son travail et se sentir écouté est un facteur qui contribue à la préservation de la santé.

« Quand peut-on évoquer les difficultés que l'on rencontre... les choses sont tues ».

Les dimensions fragilisées : rapports sociaux et relations de travail

- « *Cet axe recouvre les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie.* » (Rapport Gollac)

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Rapports sociaux, relations de travail	• Etre seul à maîtriser sa tâche = être seul face aux problèmes • Eloignement géographique de personnes d'un même service = division du collectif et plus grand isolement	• Métier solitaire : isolement physique mais également subjectif (isolement face aux problèmes rencontrés) Ex. : en cas de problèmes informatiques, il est plus compliqué et long de trouver une solution Autre ex. : sentiment de solitude face aux injonctions contradictoires • Pas de collectif réellement établi mais plutôt des affinités : la surcharge de travail vient aggraver ce constat ; le personnel n'a plus le temps de se réunir, ni même d'organiser des événements conviviaux traditionnels tels que « tuer le chien »
	• « <i>Les catégories professionnelles se regardent</i> » face aux suppressions de postes • Coopérations limitées entre service et UT « <i>On ne se fait pas toujours confiance, chacun ouvre son parapluie</i> », • Les personnes ne se sont pas toujours rencontrées : des liens difficiles à créer • Compte-tenu des réorganisations, « <i>on ne sait plus qui fait quoi</i> » • Une tension particulièrement importante entre UT & UP (contexte historique suite réorganisation 2002) • Convivialité et événements festifs se perdent : des différences selon les agences, services et UT • Des représentants du personnel (syndicats, CHSCT,...) considérés comme n'ayant aucun pouvoir (et ayant des difficultés à prendre du temps à cet effet au vu de la charge de travail inhérente à leur métier) • Suspicion vis-à-vis des ingénieurs • Communication incompréhensible / inadaptée : Exemples des flash info comportant des phrases bien écrites... mais que personne ne comprend, et du vocabulaire utilisé : le forestier parle d'hectares, de m2 ou de m3, la Direction et la commercialisation parlent de chiffre d'affaires	

Les dimensions fragilisées : rapports sociaux et relations de travail

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Conflits, harcèlement	• Des faits pouvant être assimilés à du harcèlement • Conflit entre collègues : des tensions entre personnes effectuant le même travail mais n'ayant pas la même classification, ou ne bénéficiant pas du même avancement	Entre collègues : - Points de vue différents sur la façon de réaliser le travail - Sentiment d'injustice concernant l'attribution d'intérim
	• Une gestion des conflits limitée : « on laisse se dégrader les situations sans que rien ne soit fait », image de « la cocotte minute sur laquelle on remet le couvercle » • Une communication majoritairement par mails : source d'incompréhensions et de tensions	
Leadership (clarté, pilotage du changement)	Dans quelques cas, conflits avec le N+1	Dans quelques cas, conflits avec le N+1
	• Sentiment du personnel d'être confronté à un mode managérial provenant du privé, et s'éloignant des missions de la fonction publique • Des managers non formés à encadrer de plus grosses équipes (5 personnes avant, contre 10/12 aujourd'hui) • Management pas assez présent notamment par manque de temps • Manque d'arbitrage • Sentiment d'être ni soutenu, ni écouté par les dirigeants • Pas de directive, pas de décision prise par la Direction Ex. : Comment gérer l'augmentation de la charge de travail ? • Sentiment de suspicion et d'infantilisation par la Direction : reporting • Perte de confiance en la Direction • Communication : « on ne veut plus de communication, on veut du dialogue »	

Les dimensions fragilisées : rapports sociaux et relations de travail

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Reconnaissance financière	Des personnes réalisant le même travail mais n'appartenant pas au même niveau (A, B, C).	- Une reconnaissance mise à mal malgré le passage des AP cat C à cat B : - Assurer l'intérim d'un triage pour 2 euros par jour mais seulement au bout de trois mois : « <i>ils nous méprisent</i> » - Indemnité pour le suivi d'un stagiaire n'étant versée que tardivement (parfois 2 années plus tard) - En faire plus (périmètre, missions), sans reconnaissance financière - Maisons forestières tombant en désuétude (contrastant avec la beauté des maisons alsaciennes) Pas de transparence sur les critères d'attribution des primes, ni sur les promotions. Difficultés à comprendre les différences entre mérite, grand mérite, etc.
Reconnaissance symbolique	« <i>En faire plus, sans même avoir un merci</i> » - Suppression de poste = ce que je faisais était inutile ? « <i>On dit ce qui ne va pas mais pas ce qui va</i> » - Pas de remerciement pour la qualité du travail effectué, au contraire notion de « sur-qualité » utilisée par la Direction et blessant le personnel - Des départs en retraite sans remerciements officiels pour le travail effectué, et sans passation de connaissances	

Les dimensions fragilisées : les conflits de valeur

- Le conflit de valeur concerne particulièrement les personnels publics où **la notion de « service public » occupe une place prépondérante, les attentes du public sont particulièrement fortes et les sollicitations multiples.** Par ailleurs, la mise en débat du périmètre même de l'État, les décisions prises sur **la définition des missions de service public et sur la définition de leurs moyens** ou encore l'organisation du travail inadaptée aux besoins des usagers sont autant d'éléments qui peuvent être à l'origine de **souffrances éthiques pour les personnels.**

Il en résulte un sentiment de forte contradiction entre ce que les personnels vivent au quotidien et ce qu'ils estimeraient nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions, ce que l'on peut appeler la « *qualité empêchée* ».

Facteurs de risques	Un facteur de tension particulièrement prégnant au sein des UT
Le conflit éthique	• « <i>On entre pas à l'ONF par hasard</i> » : il s'agit généralement d'une vocation témoignant d'un engagement fort. • Un conflit éthique prononcé rattaché au positionnement de l'établissement et en particulier à l'évolution de ses missions premières caractérisées par l'articulation entre les missions de préservation et de production. Parvenir à répondre à ces deux injonctions est de plus en plus difficile. Tenir cette posture peut entrer en contradiction avec leurs convictions personnelles et peut les exposer aux regards critiques du public qu'ils servent : <i>« La production passe avant tout, ce qui induit que l'on délaisse en partie notre mission de service public »</i> Les notions de travail utile et de sens du travail sont alors altérées. <i>Exemple : « Nous sommes les conseillers des maires et les bras de l'ONF, mais le fait de fortement suggérer le passage de machines non indispensable, nous sommes juge et partie... c'est difficile à vivre, ce n'est pas envisageable de faire des croches pieds aux communes pour rester productif et favoriser notre employeur ».</i>

Les dimensions fragilisées : les conflits de valeur

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
La qualité empêchée	- Les principaux éléments remis en cause concerne : Le manque d'anticipation et de coordination caractérisés par la gestion de l'urgence et le sentiment de ne pas toujours parvenir à répondre aux demandes et sollicitations au plus vite, La perte de temps consacré à des missions qui sont inutiles,	La notion d'empêchement ressentie s'explique par : L'intensité de l'activité de laquelle découle la gestion de priorités entraînant le délaissement de certaines activités qui font sens : Exemple des chablis pouvant entraîner des risques de sécurité pour les promeneurs, des pertes financières, des problèmes sanitaires Du point de vue de l'ONF, cette mission est secondaire mais pour certaines communes et le public elle peut être définie comme prioritaire Le manque de ressources (moyens humains et matériel) nécessaires à la réalisation de l'ensemble des tâches qui leurs sont confiées pour les mener à bien Exemple : Tenir un poste d'interim c'est assurer un service minimum. Cette posture n'est pas satisfaisante pour les agents qui en ont la responsabilité suggérant un sentiment de culpabilité. Et la course au temps qui accentue la sensation de survoler les choses : « On a plus les moyens d'aller au bout des choses », « On court tout le temps sans avoir le temps de faire les choses ». = notions de « beau travail et de travail bien fait » altérées

Avis SECAFI : Le manque de visibilité donnée à l'utilité des reportings et l'exploitation des données collectées et informations renseignées renforce le sentiment de « travail inutile » et de perte de temps ressenti par les personnels. *« On a parfois l'impression que notre métier a été vidé de sa substance ».*

Illustration du conflit de valeur vécu par le personnel

■ Extrait illustrant la représentation du métier d'AP dans les années 1990

Extrait de « La saga de l'office nationale des forêts - Hier, aujourd'hui, demain. Collection « un écrivain raconte », Michel Rachline. Albin Michel, 1991.

« Reprochera-t-on un jour à l'office de n'avoir pas construit assez de route en forêt? Lui fera-t-on grief d'avoir tout fait pour écarter les autoroutes au profit des zones de silence, des parcs, des pistes cavalières ? L'accusera-t-on d'avoir favorisé le retour des oiseaux et de combattre pour que règne l'harmonie entre le gibier et ses domaines ?

Peut-être... Mais toutes les entreprises dans ce monde croisent la critique. L'écrivain allemand Elias Landolt dans son livre Der Wald note : « le forestier n'a pas à attendre de la génération suivante approbation et gratitude. Elles ne lui seront accordées que par les générations futures. » Malgré le harcèlement de la gestion quotidienne et la pression de nos contemporains, l'office reste essentiellement une entreprise de l'avenir. Nos enfants et nos petits enfants comprendront alors le travail de ces hommes, la minutie de leur entreprise, la passion des forestiers pour leur métier. L'ONF a su établir l'équilibre entre sa gestion et la qualité de nos forêts, celles du présent et celles de l'avenir. »

Les dimensions fragilisées : l'insécurité socio-économique

- « *L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.* » (Rapport Gollac)

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Sécurité de l'emploi et du salaire	• Inquiétudes concernant la pérennité de l'ONF (problèmes économiques, concurrence, exemple des brigades vertes, etc.) • Craintes quant à la privatisation	
Evolution de carrière	• Des promotions allant de paire avec des mobilités géographiques : des situations cocasses. Ex. : pour passer de C en B, nécessité de changer de lieu. Cependant le poste délaissé est ensuite réévalué en niveau B. • Des évolutions professionnelles officielles mais dont l'application en termes de salaire n'intervient qu'au bout d'un an. • Du personnel venant de l'extérieur, par concours interministériel positionné sur des postes B sans connaître le travail tandis qu'en interne, certains restent en C.	
	• La sécurité de l'emploi liée au statut de fonctionnaire ne suffit plus à palier l'incertitude du devenir du métier... • Intérêt de l'entretien annuel remis en question • Des questionnements sur les possibilités d'évolution interne : des perspectives limitées ? Ex. : évolutions des spécialisés ou encore évolution du personnel « <i>au taquet</i> » de leur niveau	
Evolution du cadre de travail et des missions	• Postes supprimés dont les missions sont assurées par des collègues : - Conservant leurs missions initiales - Ne connaissant pas ces nouvelles missions - N'étant pas suffisamment formés ni accompagnés pour ces missions	• Evolution du métier d'agent patrimonial de par : - Le changement de priorité de ses missions (de production, régaliennne, de préservation, accueil) - La charge de travail - Les missions attribuées

Les dimensions fragilisées : l'insécurité socio-économique

Facteurs de risques	Au sein des services (dont administratifs)	Au sein du terrain (UT, UP)
Soutenabilité	Pas « d'échappatoire » possible pour le personnel administratif contrairement aux agents de terrain qui peuvent aller en forêt. Quelques personnes qui ne sont pas sûres de vouloir finir leur carrière à l'ONF. Répercussions du travail sur la santé du personnel : boule au ventre ressentie quand retour de weekend ou de vacances, mal-être et parfois souffrance, etc. Des objectifs inatteignables	Envie de partir en vacances, tandis qu'avant le personnel ne voulait pas quitter sa forêt.
Autres incertitudes et incompréhensions	• Peur de la mobilité : « on sait ce que l'on a mais on ne sait pas ce que l'on retrouve », « peur de se trouver sur des sièges éjectables ». • Incompréhensions quant au fait d'avoir mis en place des spécialistes et des supports pour aider le personnel de terrain face à la charge de travail plus grande des dernières réformes... et aujourd'hui de les supprimer. • Craintes des aménagistes de ne plus avoir de travail une fois l'ensemble des plans d'aménagement effectués : incertitude quant à leur avenir à l'horizon 2017. Incompréhension et manque de lisibilité de la stratégie de l'ONF (illustration page suivante) Pourquoi tant d'instabilité ? Ex. : appellations des services, des métiers, des outils, des objectifs, des DA, etc. ? 4 agences= 4 façons de travailler différentes. Pourquoi ? Ex. de la carte Total qui dans une agence est dédiée à l'essence et dans une autre également au lavage des voitures	• Incompréhensions liées aux suppressions de triages même si l'UT concernée a de bons résultats. • Pourquoi des intérim si longs ?

Illustration des questions que se pose le personnel

- Pourquoi les effectifs diminuent-ils alors que les résultats sont encourageants ? (source : journal flash, septembre 2013)
- Pourquoi les effectifs diminuent-ils alors que la France a un potentiel de production des plus importants d'Europe ? (sources : audition du président de l'ONF)
- Comment s'explique ce constat repris sur le site du Sénat (l'ONF à la croisée des chemins) : « une masse salariale en hausse sur la période 1999-2008, qui contraste avec une forte diminution des effectifs » ?

Journal flash n° 127 — Septembre 2013



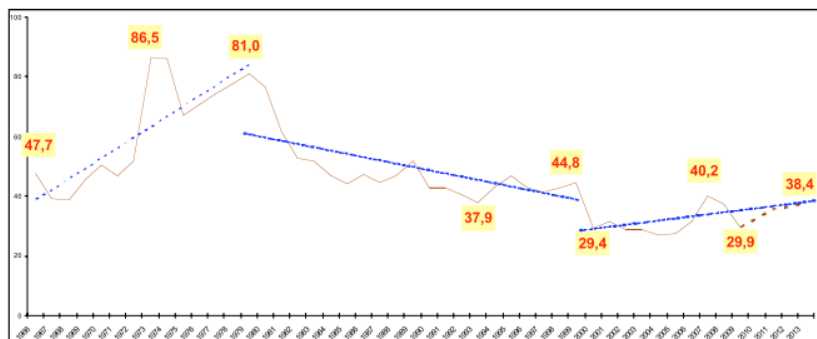
Point sur la situation économique de l'Office

A fin août, les résultats sont encourageants : les ventes de bois sont en avance de plus de 18 % par rapport à l'an dernier (à fin août) et les commandes liées à l'activité concurrentielle sont en progression de 7 %. Les perspectives s'annoncent, de ce fait, plus favorables qu'il y a quelques semaines et davantage en ligne avec le budget voté. Les recettes " bois " et " concurrentielles " de fin d'année seront toutefois déterminantes pour atteindre les objectifs fixés. Les économies prévues sur le fonctionnement de l'établissement doivent permettre de maintenir l'équilibre des comptes.

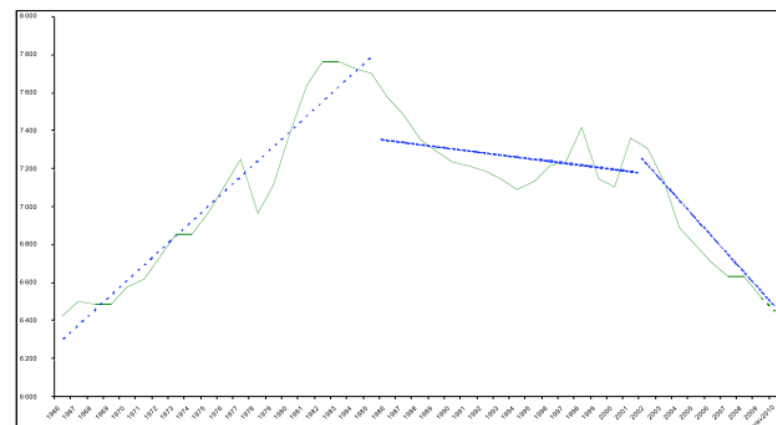
- L'évolution des effectifs fonctionnaires semble indexée sur l'évolution du prix du bois. Dans cette logique, quelle place est donnée aux missions régaliennes et de préservation de la forêt ? (ci-contre, annexes du Rapport H. Gaymard, 2010)

Bois : prix de vente unitaire 1966 – 2013

(en € 2009 /m³)



ONF effectifs fonctionnaires² 1999 - 2010



Les facteurs de protection

- Lors de nos échanges avec le personnel, nous avons posé la question de « *ce qui va bien actuellement* ». La réponse généralement donnée a été : « *pas grand-chose* ». Malgré ce cadre assez sombre, plusieurs points positifs (Facteurs de Protection - FP) ont été relevés. Ils sont de types différents :

FP liés à l'identité professionnelle	FP liés aux relations professionnelles	FP liés aux moyens apportés par l'ONF	FP appartenant au domaine extra-professionnel
Amour du métier	Bonne entente avec les collègues/extérieurs*	Certains outils (Excel, canopée, GPS)*	Famille
Autonomie	Soutien de la hiérarchie	Tenues vestimentaires*	Activités extra-professionnelles
Responsabilité	Entraide	Salaire garanti chaque mois	Médecin traitant
Diversité des tâches	Les jeunes et les femmes porteurs d'une autre sensibilité		
Liberté (planification de la journée, horaires, congés)	Evénements conviviaux		
Cadre de travail			

- Les facteurs de protection majoritairement énoncés sont en gras, les autres ont été plus ponctuellement énoncés. Ceux succédés par un astérisque ne sont relatifs qu'au personnel de terrain.
- Ces facteurs sont de poids différents (ex. : tenues vestimentaires/amour du métier) et sont à mettre en regard avec les facteurs de risque (nombre et poids).

Avis Secafi : Peu de facteurs de protection énoncés appartiennent à la catégorie des moyens apportés par l'ONF. Le personnel trouve davantage de soutien dans les relations qu'il peut tisser, son attrait pour le travail et le cadre extra-professionnel. Ce constat est à mettre en lien avec le sentiment du personnel de ne pas se sentir aidé, ni considéré. Nous préconisons de renforcer certains facteurs de protection existants (ex.: soutien de la hiérarchie) et de rééquilibrer cette répartition.



Cercle vicieux ! Facteurs de protection en danger !

- Les facteurs de risques (pression temporelle, surcharge de travail, objectifs inatteignables, moyens insuffisants, etc.) sont générateurs de stress au travail. Ils peuvent impacter indirectement les facteurs de protection (surcharge de travail=qualité empêchée=conflit de valeurs, mais aussi =moins de temps consacré à sa vie personnelle, mais également =disparition des événements conviviaux faute de temps)
- Ce stress induit des comportements pouvant eux-mêmes devenir facteurs de stress (agressivité, manque de respect, etc.) et érodant peu à peu les facteurs de protection (comportement agressif = dégradation des relations)
- Le stress a des conséquences sur l'activité (erreurs, oublis, etc.) pouvant tendre un peu plus encore la situation.



- Le stress a des impacts sur la santé du personnel et peut notamment conduire à des arrêts de travail : l'effectif est réduit, la charge de travail reste la même, le collectif se disperse. La situation se dégrade davantage.

- Les personnels de la DT Alsace sont majoritairement attachés à l'ONF, aiment leur métier, ils sont nombreux à parler d'une réelle vocation. Ils apprécient leur marge d'autonomie, la diversité et la richesse de leurs missions dont le service rendu aux usagers et aux nombreux partenaires. Leur attachement à leur environnement de travail, « aux forêts Alsaciennes », est fort qu'ils soient ou non originaires de la région. Ils sont sensibles à l'équilibre possible entre le travail et le hors travail.
- **Or, les évolutions récentes réalisées à un rythme soutenu et l'annonce du projet COP viennent rompre cet équilibre entre les dimensions : « autonomie, exigences professionnelles, soutien social fragilisé, équilibre effort-reconnaissance...» dégradant ainsi la notion de bien-être au travail.**
- **Un déséquilibre existe donc entre les facteurs de risque et les facteurs de protection.**
- **Les principaux facteurs de tension au sein de la DT :**
 - > Changements organisationnels, de métiers, d'activité,
 - > Perte de sens, de repères, renversement de valeurs, « souffrance éthique »,
 - > Temporalités qui s'accélèrent (dans la production comme dans la conduite du changement),
 - > Pratiques managériales non homogènes,
 - > Manque de soutien, manque d'échanges,
 - > Manque de perspectives, craintes par rapport à l'avenir et au devenir du métier,
 - > Absence de reconnaissance.



Partie 4

Répercussions des RPS sur la santé



Le point de vue de la médecine de prévention

Extrait du rapport d'activité du médecin de prévention (2012)

On note l'augmentation du nombre de **troubles psychosociaux** relevés lors des entretiens médicaux, même s'ils ne se traduisent pas tous par des pathologies médicales graves. La réorganisation en profondeur de l'ONF (diminution du nombre de postes, redéfinition des missions) est mal perçue par les personnels qui sont confrontés à la mutation de leur environnement de travail. Cette problématique a été bien mise en lumière par l'audit réalisé. Mais si ce constat fait plus ou moins l'unanimité, les doutes sur les solutions qui pourraient être apportées et l'avenir de l'ONF sont importants et génèrent une grande souffrance parmi les agents.

Constats émanant de la médecine du travail :

- Personnels qui parlent de leur métier et des difficultés du métier, mais pour qui il est difficile de parler des RPS.
- Ces difficultés sont :
 - Sentiment de réforme permanente
 - ASO : pas de solution ou qui n'ont rien apporté
 - Augmentation du volume des tâches : hectares supplémentaires à surveiller et développement de spécialisations
 - Manque de reconnaissance
 - Difficultés avec les communes (injonctions parfois contradictoires des communes et de l'ONF)
 - Empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle
 - Sentiment que la seule logique de l'ONF est axée sur l'économique
 - Problèmes locaux historiques
- Conséquence : le personnel se résigne ou bien est dans l'opposition.
- Certains de ces constats sont partagés par toutes les catégories professionnelles.
- Les plus : équipes solidaires, attachement à la forêt, fierté quant au sentiment d'être un maillon dans la gestion de la forêt.

Concernant les arrêts de travail (données issues des entretiens et échanges au cours des observations) :

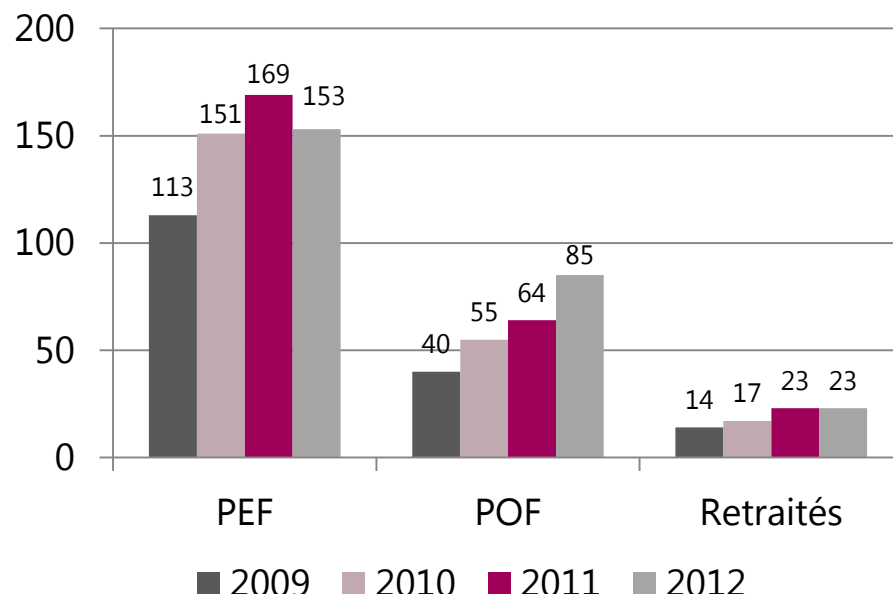
- Pas d'arrêt de travail relevé : **les agents patrimoniaux ne déclarent pas leurs arrêts**, ils préviennent seulement leur RUT et restent chez eux à se soigner et à effectuer les tâches administratives si possible.
- Soutien principal : affinités entre collègues et externes (médecin traitant, entourage...)



Point de vigilance sur les données santé qui parviennent effectivement à la Direction

Le point de vue du service social

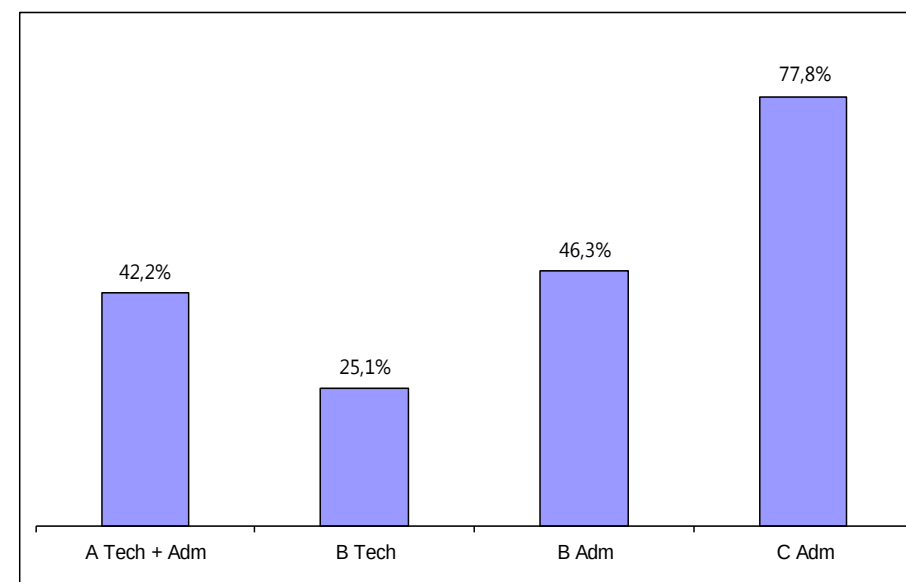
■ Globalement, une augmentation du nombre de sollicitations du service social :



■ Augmentation à mettre en lien avec :

- ✓ « Pour les POF : vieillissement des salariés confrontés à la pénibilité à l'emploi. L'absence de mesure de CAA ne leur permet plus d'envisager un départ anticipé. Crainte par rapport à l'avenir de l'ONF pour les salariés plus jeunes.
- ✓ Revenus mensuels irréguliers chez les salariés en arrêt maladie prolongé du fait du retard des versements des indemnités journalières MSA et IONIS.
- ✓ Pour les PEF : crainte par rapport aux changements organisationnels.
- ✓ Les personnels techniques sont inquiets quant à la gestion durable des forêts et les personnels administratifs quant au devenir de leur poste. »

■ Une sollicitation variable selon les catégories de personnel (2012) :



Nous attirons l'attention sur le fait que le personnel de terrain sollicite moins le service social. Il s'agit d'un personnel déjà isolé de par les caractéristiques des métiers. Le risque de non remontée d'informations concernant les problématiques rencontrées par ce personnel est donc plus grand.

De plus, selon le service social, les administratifs ne s'autorisent pas à se mettre en arrêt maladie, d'où la question de la visibilité que la Direction peut avoir sur la santé de son personnel.

Sources : bilans d'activité du service social de 2011 et de 2012.

Le point de vue du service social

■ Problématiques professionnelles les plus souvent évoquées pour les fonctionnaires et assimilés :

- Ambiance au travail 11,6%
- Retraite 11,2%
- Législation du travail 10,0%
- Mal-être au travail 9,1%
- Mobilité 8,3%
- Nouvel arrivant 7,5%

⇒ 37% des demandes exprimées ont été relatives à l'ambiance, au mal-être et à la charge de travail, au changement organisationnel et aux événements perturbants : travail dans l'urgence avec une hausse des charges de travail, difficultés relatives à la coordination entre les différents services, isolement individuel...

⇒ plus de 11% des demandes exprimées ont été relatives à la retraite

⇒ 10% à la législation du travail.

Avis Secafi : Médecine de prévention et service social partagent le constat d'une souffrance au travail du personnel fonctionnaire et assimilés, en lien notamment avec les changements organisationnels. Si l'apparition de pathologies en lien avec les RPS ne ressort pas, des symptômes sont ressentis par ce personnel (cf. présentation du questionnaire « santé au travail » pages suivantes).

Source : bilan d'activité du service social de 2012.

Les conséquences des RPS sur la santé du personnel

- Les RPS affectent la santé à plusieurs niveaux : **physique, émotionnel, cognitif.**



SYMPTOMES PHYSIQUES

- Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires...)
- Troubles du sommeil
- Troubles de l'appétit et de la digestion
- Troubles de la sexualité
- Maladies de la peau
- Sensation d'essoufflement ou d'oppression
- Sueurs inhabituelles
- L'immunité est affaiblie
- Etc.



SYMPTOMES EMOTIONNELS

- Sensibilité et nervosité accrues
- Crises de larmes
- Crises de nerfs
- Angoisse
- Excitation
- Tristesse
- Sensation de mal-être
- Perte de confiance en soi
- Troubles relationnels
- Etc.



SYMPTOMES COGNITIFS

- Difficultés de concentration entraînant erreurs, oublis
- Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions
- Etc.

Les conséquences des RPS sur la santé du personnel

➤ Des conséquences plus ou moins graves :

Symptômes psycho-physiologiques et comportementaux

Fatigue et irritabilité
Troubles du sommeil
Déresse psycho.
Anxiété

Sédentarité et tabagisme
Réduction des loisirs
Violence et intimidation

Pathologies réversibles

Hypertension
TMS
Lombalgies
Cervicalgies

Consultation médicale répétée
Consommation méd.
Absences

Atteintes irréversibles

Arrêts
Déclaration maladie
Dépression
Tentative de suicide
Suicide

Gradation des conséquences



sur la santé du personnel

Le questionnaire « santé au travail » : un outil de diagnostic des répercussions du travail sur la santé du personnel 1/2

- « *La santé est un état de bien-être total physique, social et mental de la personne. Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité* » (définition de la santé donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé, 1946).
- Son évaluation est donc complexe. Elle repose à la fois sur des données d'ordre strictement médical (maladie, etc.), mais également sur des éléments plus « subjectifs » nous éclairant sur la santé psychosociale des personnes : le questionnaire « santé au travail » (cf. annexe) permet d'identifier les symptômes physiques, émotionnels et cognitifs (parfois entremêlés) ressentis par le personnel et d'en étudier les liens potentiels avec le travail.

Symptômes physiques	Symptômes émotionnels	Symptômes cognitifs
Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires)	Sensation de mal-être	Perturbation de la concentration entraînant des erreurs ou des oublis
Troubles du sommeil	Crises de larmes ou de nerfs	Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions
Fatigue au réveil et malaise physique pour aller au travail	Anxiété, angoisse avec manifestations physiques	
Modification des conduites alimentaires /Troubles de l'appétit	Difficultés à coopérer	
Apparition et/ou renforcement de la consommation médicamenteuse	Comportements violents et agressifs	
Apparition et/ou renforcement d'addiction	Idées suicidaires ou mortifères	

Le questionnaire « santé au travail » : un outil de diagnostic des répercussions du travail sur la santé des salariés 2/2

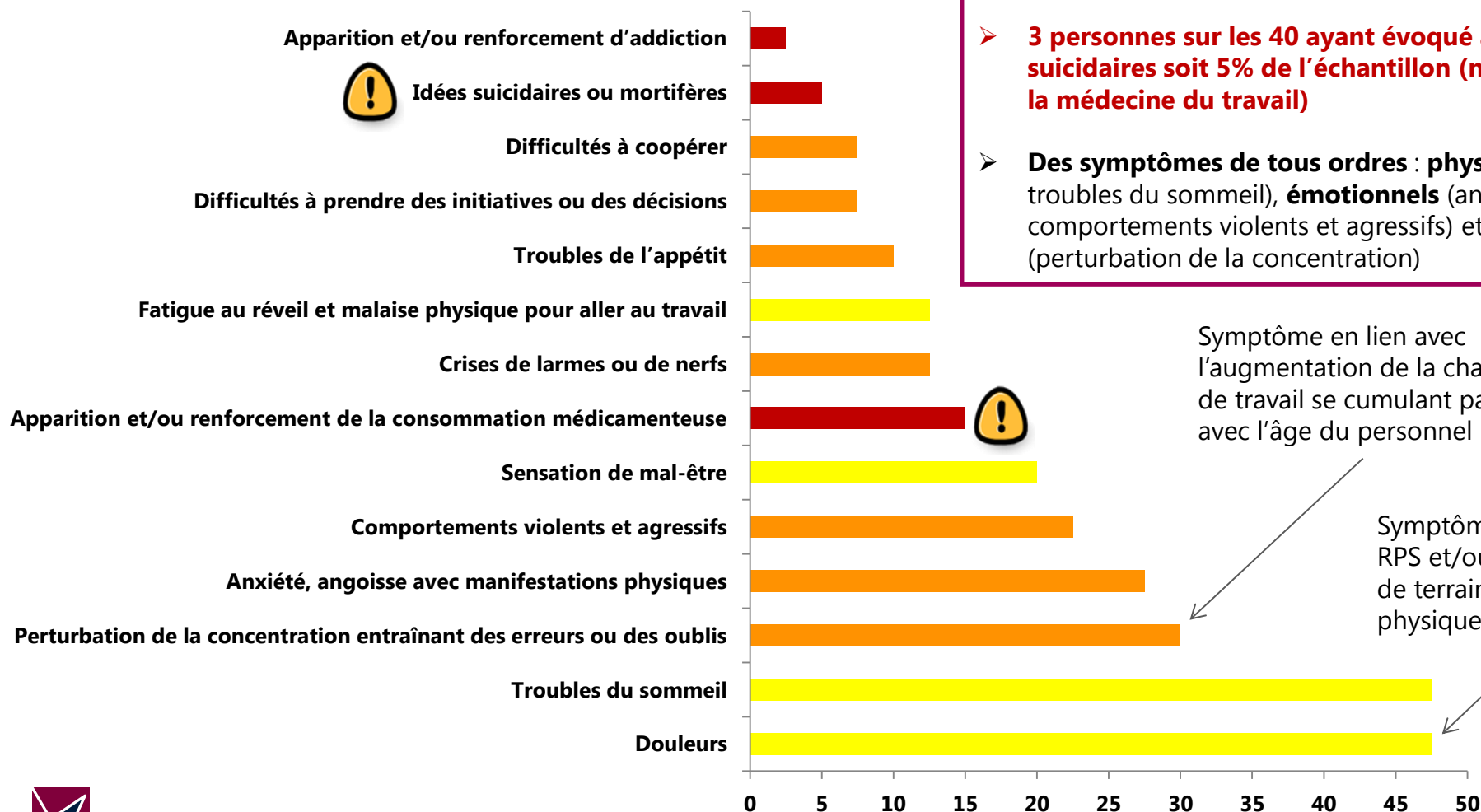
- Ce questionnaire permet également d'estimer la gravité des symptômes éprouvés en les reliant aux phases d'alarme, de résistance et d'épuisement (en lien avec le caractère plus ou moins réversible des atteintes) présentées précédemment.

Symptômes de la phase d'alarme	Symptômes de la phase de résistance	Symptômes de la phase d'épuisement
Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires)	Anxiété, angoisse avec manifestations physiques	Apparition et/ou renforcement de la consommation médicamenteuse
Troubles du sommeil	Crises de larmes ou de nerfs	Apparition et/ou renforcement d'addiction
Fatigue au réveil et malaise physique pour aller au travail	Modification des conduites alimentaires /Troubles de l'appétit	Idées suicidaires ou mortifères
Sensation de mal-être	Perturbation de la concentration entraînant des erreurs ou des oublis	
	Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions	
	Comportements violents et agressifs	
	Difficultés à coopérer	

Les symptômes sur la santé mis en lien avec le travail

Pourcentage du personnel rencontré au cours des 40 entretiens individuels mettant en lien troubles de la santé et travail

- Jusqu'à 47,5% des 40 personnes rencontrées concernées par certains symptômes, soit environ une sur deux
- 3 personnes sur les 40 ayant évoqué avoir des idées suicidaires soit 5% de l'échantillon (nous avons alerté la médecine du travail)
- Des symptômes de tous ordres : **physiques** (douleurs, troubles du sommeil), **émotionnels** (anxiété, comportements violents et agressifs) et **cognitifs** (perturbation de la concentration)

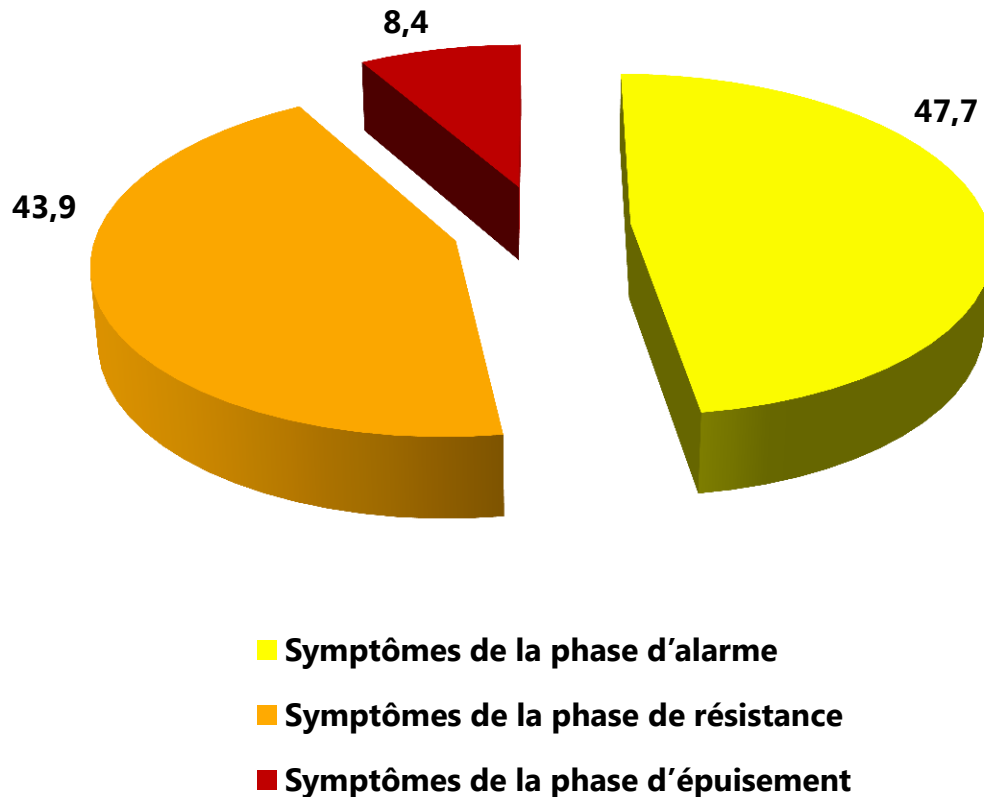


Symptôme en lien avec l'augmentation de la charge de travail se cumulant parfois avec l'âge du personnel

Symptôme en lien avec les RPS et/ou pour les agents de terrain avec le caractère physique du métier

Les symptômes sur la santé mis en lien avec le travail

- Les symptômes restent majoritairement réversibles, mais des symptômes plus graves émergent.



Répartition des symptômes par gravité selon les 3 phases décrites (données exprimées en pourcentage)

- **Prévalence des symptômes des phases d'alarme et de résistance**
- **Apparition de symptômes de la phase d'épuisement**
- **Une attention particulière à porter sur l'évolution des symptômes**

Avis Secafi : Ces données sont issues des 40 entretiens basés sur le volontariat, ce qui peut constituer un biais : il peut s'agir d'une population ayant soit davantage besoin de se confier, soit ne se trouvant pas encore dans une attitude de repli. Quoi qu'il en soit, les symptômes identifiés sont révélateurs d'un mal-être qui, à long terme, peut être générateur de pathologies voire d'atteintes irréversibles, d'où l'urgence d'agir.

- Les conséquences des RPS sur la santé du personnel sont nombreuses. Certains symptômes touchent quasiment une personne sur deux (douleurs et troubles du sommeil).
- D'autres sont particulièrement préoccupants tels que les idées suicidaires et la consommation médicamenteuse.
- Les canaux de veille et d'alerte sont représentés par des personnes :
 - la médecine de prévention, mais se pose la problématique du manque de confiance alloué par une part du personnel,
 - le service social, mais se pose la problématique du personnel de terrain n'ayant pas facilement accès à ce service, ainsi que la problématique de confiance allouée, au même titre que pour la médecine de prévention,
 - les RUT pour les AP, apportant leur soutien, mais non formés dans ces problématiques délicates de souffrance au travail,
 - les représentants du personnel, mais apparaissant aux yeux du personnel comme n'ayant pas le « pouvoir » de résoudre les problématiques posées.
- Le personnel ne se livre pas facilement sur le mal-être pouvant être ressenti (aveu de faiblesse ?). Il nous a également fait part que lorsqu'un problème est remonté, aucune réponse appropriée n'est obtenue, d'où le mutisme actuel.
- Des données manquantes, ne remontant ni au niveau des acteurs de la prévention interne, ni externe, ni de la Direction ?

Avis Secafi : Un travail est à effectuer concernant la création de canaux de veille et d'alerte efficaces (notamment des canaux n'impliquant pas systématiquement de face à face en première approche). Les mesures et moyens nécessaires au suivi des données ainsi recueillies sont à formaliser. Des indicateurs tels que l'absentéisme de courte durée doivent pouvoir reposer sur le réel. Les RPS sont à intégrer dans le DUERP.

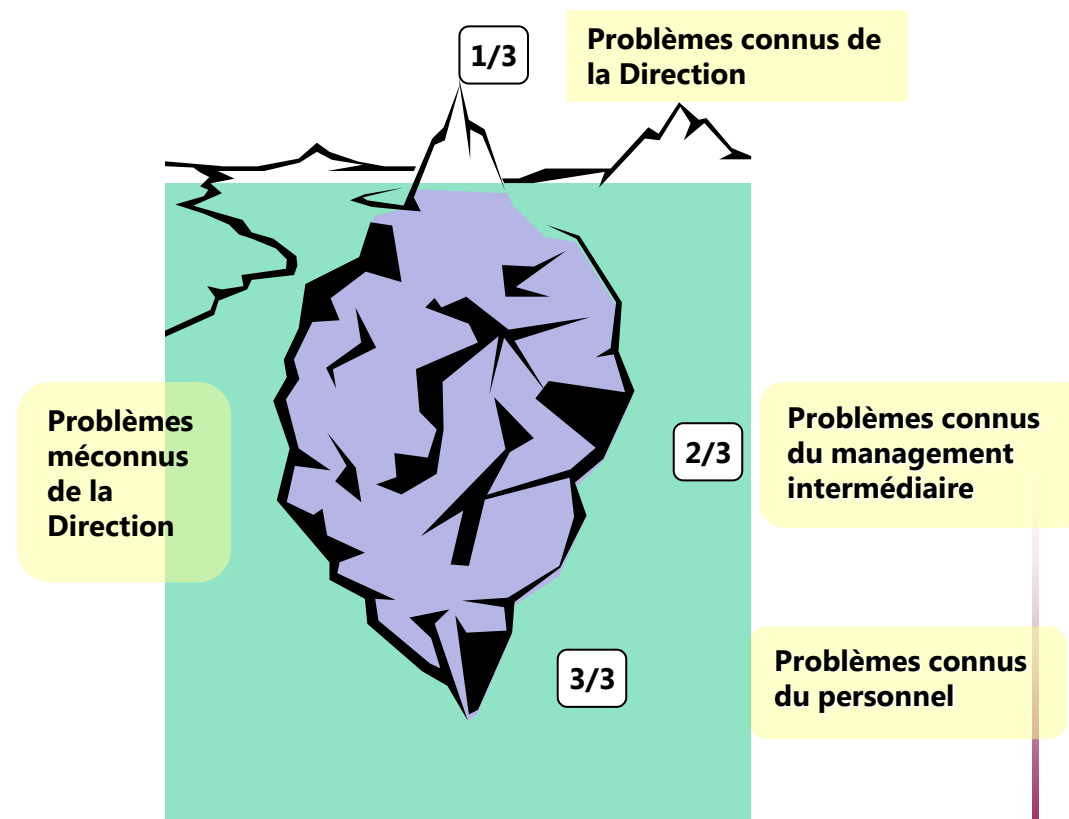


Partie 5

L'impact des dernières évolutions sur les conditions de travail



- **Les observations favorisent la lecture de l'existant et ont pour objectif de comprendre les déterminants de l'activité de travail. Elles permettent de comparer le travail prescrit et le travail réel.** L'analyse des écarts entre le prescrit et le réel permet d'appréhender l'ensemble des contraintes de travail et les conditions de travail du personnel.
- La mise en exergue de ces écarts permet de discuter sur le travail tel qu'il est vécu, toute unité de travail et tout niveau hiérarchique confondu. Les données émanant des observations permettent de redonner de la visibilité à la Direction et au CTHSCT sur les difficultés rencontrées par le personnel.



- **Ce qui a été réalisé en termes d'investigations terrain** (par ordre chronologique) :
 - **1 journée au sein de l'UT Alsace Bossue** : participation à une réunion d'UT et entretien collectif avec l'ensemble de l'UT.
 - **1 journée au sein des services généraux Nord Alsace** : entretiens individuels au poste et entretien collectif avec l'ensemble du personnel concerné.
 - **1 journée au sein de l'UT de Doller-Basse-Largue** : observations d'un martelage et de travaux sylvicoles. Conduite d'un entretien collectif avec ensemble de l'UT (9 personnes : 1 RUT + 8 AP).
 - **1 journée au sein du service appui travaux de Saint-Amarin** (3 personnes)
 - **1 journée et demie au sein du service forêt bois de Ribeauvillé et de Colmar** : analyse d'activité et entretien collectif avec l'ensemble du personnel concerné.
 - **1 journée au sein de l'UP Nord Alsace** (non représentative de l'ensemble de l'activité) : participation à une réunion de planification avec 2 personnes du service bois, 2 UT, 1 RUP et 1 conducteur de travaux, réalisation de 3 entretiens individuels et un entretien collectif avec 2 bûcherons.
 - **1 journée au sein de l'UT de Sélestat** : observations d'un martelage et entretiens individuels au cours de l'activité.
- Cet échantillon, défini par la délégation, représente environ 14% des effectifs totaux des personnels fonctionnaires.
- **Nous analyserons l'évolution des conditions de travail par l'utilisation d'illustrations issues de nos observations. Nous rappellerons dans un premier temps les dysfonctionnements présents au sein de l'ONF Alsace hors projet, nous soulignerons la complexité des métiers et les contraintes auxquelles le personnel fait face, et nous présenterons ensuite les conséquences du projet COP.**

Des dysfonctionnements qui perdurent

- **Principaux dysfonctionnements au sein de l'ONF Alsace constituant une partie du contexte de la mise en place du COP :**
 - **La représentation d'une organisation en "pyramide inversée" exacerbe les tensions en interne :** le personnel de terrain à l'impression que sa population diminue, tandis que le nombre d'ingénieurs et le nombre de services annexes augmentent, d'où la nécessité croissante de leur apporter des chiffres « pour les nourrir »,
 - **Les intérimaires nombreux et coûteux :** les chefs de triage / AP assurent l'intérim des postes vacants sur des périodes plus ou moins longues représentant une charge de travail supplémentaire (altérant la qualité du travail effectué) et non reconnue,
 - **Les actions de correction et de soutien défaillantes :** le système de veille et d'alerte insuffisant : exemples le système de veille et d'alerte (démarche action progrès ne se fait plus) ou le groupe de travail "simplification« dont l'objectif est partiellement atteint (création de nouvelles procédures simplifiées sans réelle mise à jour des plus anciennes),
 - **Les tensions et les incompréhensions qui persistent entre le terrain et les services :** mise en place ponctuelle de coachings face à certaines situations de tension en interne, mais qui ne résolvent pas toujours la problématique de fond,
 - **Le boycott national de la comptabilité analytique suivi en régional :** une grande partie du personnel ne remontant pas les données, celles-ci sont « créées » pour être remontées au national,
 - **Les dysfonctionnements des outils informatiques** (bugs, non intuitif, lourds – "usine à gaz", sans passerelle...).

Les UT : entre complexité et contraintes

Organisation

■ Un exemple d'écart entre théorie et réel :

- Théorie = 10 postes (1 RUT+9AP)
- Réel = 7 postes (1 RUT+6AP) soit 3 postes vacants. Sur les 6 AP, un nouveau et 1 CDD (aujourd'hui parti)
- En plus de leurs fonctions, les AP en poste sont tuteurs et font de l'intérim sur 1 à 3 triages.
- En plus de ses fonctions, le RUT assure un intérim AP, et a pris en charge la partie commercialisation bois.
- Du fait de la charge de travail, nombre limité de réunions d'UT.

Sources de variabilité dans l'activité

- > Périmètre et spécificités géographiques (plaine/montagne, urbain/péri-urbain/rural, nombre d'hectares, étendue du territoire, éclatement géographique, topologie des parcelles...)
- > Typologie et nombre de forêts (communales ou domaniales)
- > Type d'essences présentes (résineux, feuillus), âge et rentabilité des parcelles
- > Nature et dominante des activités spécifiques (accueil public, fréquentation des sites...)
- > Météo, saisonnalité (périodes de sève, etc.)
- > Disponibilité des ressources
- > Disponibilités et qualités relationnelles avec les partenaires
- > Calendrier des activités à effectuer (programmes travaux, opérations collectives, travaux sylvicoles, etc.)

Avis Secafi : Les variabilités auxquelles fait face le personnel de terrain, reflètent la complexité de leur travail. Elles influencent l'organisation et la gestion des priorités de chacun. De fait, les situations des différentes UT ne sont pas toujours comparables.

L'augmentation de la charge de travail liée à la diminution des effectifs induit une tendance au lissage de l'activité (charge élevée continue) et par conséquent une réduction des temps de récupération.

La réduction des effectifs exacerbe les difficultés rencontrées quotidiennement par le personnel.



Les services : un sentiment d'isolement accentué par les iniquités

Organisation

■ Exemple d'un écart entre les effectifs prescrits et le réel (service appui travaux) :

- Théorie : 4 postes dont 1 Resp. service + 1 Resp. équipe administrative + 2 postes d'assistante
- Réel : 3 postes (2,8 ETP) dont 1 responsable service + 2 postes d'assistante

Soit 1 poste de responsable équipe administratif vacant

- 2 Assistantes polyvalentes (cat.C) assurant l'intérim du poste responsable équipe admi. (cat.B)
- 1 Responsable à 80% étant par ailleurs représentant du personnel et assurant tutorat d'un apprenti

Des missions qui s'accumulent

■ Un poste = des compétences spécifiques rendant difficile la gestion des absences (dossiers qui s'accumulent pendant congés)

■ Une charge de travail variable d'un service et d'un poste à l'autre :

- **Des spécialités Alsaciennes qui induisent une charge de travail supplémentaire et des contraintes de temps** : gestion régie communale = gestion paies de 42 salariés / 5 employeurs intercommunales = contrainte temporelle forte incompressible (période de paie, réalisation devis et conventions 3mois)

- **Une charge de travail qui fluctue au gré des projets** : Ex. déploiement logiciel Sequoia Teck = 2 des 3 postes directement impliqués dont 1 depuis 4 ans (organisation, animation session de formation de 53 personnes et gestion hot-line à venir). Conséquences 1 responsable disponible 3 jours / 2 mois de fin septembre à fin novembre + 1 assistante assurant seule le fonctionnement du service (gestion urgence) pendant 1 mois

Facteurs de risques et facteurs de protection

- **Des déficits organisationnels palliés par le personnel** en s'appuyant sur le soutien de la hiérarchie (N+1) et des collectifs solides (au service appui travaux, l'équipe a 30 ans d'expérience dans l'activité et de co-habitation)

- **Un manque de reconnaissance accru par le sentiment d'abandon au profit des « métiers du terrain »**

- **Le manque de ressources et de compétences spécifiques en cas d'absence : une polyvalence qui peut être limitée**



Points de vigilance : Importance de préserver les savoir-faire (compétences et connaissances spécifiques) « Une personne a le rhume et c'est la machine qui tousse... », dans le cas contraire, les risques sont multiples dont pertes financières éventuelles : un retard de facturation peut entraîner une insatisfaction du fournisseur ; un retard de livraison, de permis d'exploiter ou de catalogue de vente, un manque à gagner pour l'ONF.

L'articulation difficile entre les ressources terrain UT/UP

- Issues de la réorganisation de 2002, les Unités de Production rattachées à l'Agence Travaux Alsace sont au nombre de 4.

- **Organisation des UP :**

ATA : Agence Travaux
Alsace

+ Ecole de bucherons

UP Nord Alsace

UP
Schirmeck

UP Haut
Rhin

UP Arbre
Conseil &
Atelier Bois

5 bassins d'emploi
+
Unité exploitation
mécanisée
+
Parc matériel
sylvicole

4 bassins
d'emploi

4 bassins
d'emploi

2 bassins d'emploi
+
Unité de travaux
publics
+
Atelier Bois

→ **Effectifs des UP :**

Chaque UP est pilotée par 1 RUP

Bassin d'emploi : 1 conducteur de travaux + équipe bûcherons

1 équipe de bûcherons = de 9 à 17 ETP

Tout comme pour les UT, la répartition des ressources est géographique

→ **Avant 2002 :**

Les effectifs de bûcherons étaient rattachés aux UT
sous l'autorité des AP

→ **Après 2002 :**

Création de nouveaux métiers : les conducteurs de travaux
Les travaux sylvicoles et les coupes sont réalisés
par l'ATA ou entreprises externes

- **Principaux constats suite à la réorganisation :**

- Les AP se sentent dépossédés d'une partie de leur périmètre d'activité
- Les bûcherons interviennent sur un périmètre plus important et ne connaissent plus aussi bien les parcelles sur lesquelles ils interviennent
- Les conducteurs de travaux doivent appréhender un nouveau métier

L'articulation difficile entre les ressources terrain UT/UP

■ Les principales difficultés rencontrées entre les UT & UP :

- > **Un climat social tendu** qui perdure, 13 ans après la réorganisation,
- > **Des acteurs** (en particulier les AP et les Conducteurs de Travaux) **qui peinent à trouver leur place, à identifier les limites des périmètres de chacun.** Ce qui occasionne des situations fréquentes de désaccords voire de remise en cause des consignes de chacun plaçant ainsi les bûcherons dans une position inconfortable (contre ordres, manque d'éléments),
- > **Des procédures qui ne sont pas toujours applicables en l'état, quelques exemples :**
 - Les Conducteurs de Travaux se doivent d'être présents pour le lancement de chaque chantier (transmission des consignes de sécurité), mais en période de pics d'activité plusieurs chantiers débutent à la même date sur des territoires éloignés. Leur absence est parfois palliée par l'intervention des AP.
 - Les AP ne sont pas toujours informés de la venue des équipes sur les parcelles et ne peuvent alors réaliser les missions de contrôle qui leur sont confiées (réception des travaux).
- > **La légitimité des conducteurs de travaux mise à mal :** en l'absence de formation spécifique, ils se sont formés sur le tas ; de ce fait leur légitimité est remise en cause (manque connaissances spécifiques, exemple travaux sylvicoles). « *Un apprentissage qui s'est fait et se fait dans la douleur* »,
- > **Une coordination qui fait défaut et qui peut se solder par des rapports de force :** « *celui qui a raison c'est celui qui arrive à s'imposer... celui qui a la plus grande gueule...* »



Point de vigilance : La population des conducteurs de travaux est particulièrement exposée, isolée et manque d'accompagnement dans la conduite de ses missions.

Le personnel de la DT, toutes lignes métiers confondues, évoque des collègues en « réelle souffrance ».

- **Le projet COP 2012-2016 se caractérise par une diminution des effectifs (par le biais de non remplacement de postes), accompagnée de réorganisations locales.**
- **Ses répercussions portent directement sur l'activité du personnel et de ce fait, impactent à la fois :**
 - L'ONF
 - Le personnel
 - Les partenaires extérieurs de l'ONF (communes, scieries, etc.)
 - Les usagers de la forêt
 - La forêt elle-même
- **Ses conséquences principales portent sur :**
 - Une augmentation de la charge de travail du personnel
 - Une fragilisation des collectifs de travail
 - Une qualité moindre
 - Une dégradation des relations avec les extérieurs
 - Une dégradation de la santé et de la sécurité du personnel

■ Une augmentation de la charge de travail du personnel

- Un périmètre géographique plus étendu
- Des missions plus nombreuses
- Du travail qui s'accumule en cas d'arrêt maladie ou de congé (« *personne pour remplacer* »)
- Des craintes du personnel de terrain concernant une diminution du personnel des services pouvant entraîner un glissement de tâches
- Etc.

■ Une fragilisation des collectifs de travail

- Une convivialité et des aspects humains qui se perdent. Exemples : les AP ne « *tuent plus le chien* » dans certaines UT. Dans certains services, le personnel n'a plus le temps de prendre un café ensemble.
- Un manque de disponibilité du personnel compte tenu de la charge de travail impliquant des rencontres et occasions d'échanger moins fréquentes
- Une fragmentation de la tâche et un travail en silo, ne facilitant pas l'entraide, et augmentant le sentiment d'isolement, et le repli sur soi
- Etc.

■ Une qualité moindre

- Des tâches « *passant à la trappe* » : chablis, bois de chauffage, sensibilisation des usagers à l'écologie, etc. = missions qui font sens auprès du public ayant des attentes importantes en la matière
- Un manque de temps pour lire et s'appropriier les notes de service
- Une perte de vision globale de la forêt et un temps insuffisant pour encadrer les travaux = problèmes d'orchestration pouvant induire une moindre protection de la faune (amphibiens VS travaux)
- Moins de temps pour botaniser, posant problème quant aux exigences d'une réserve naturelle
- Etc.

Les conséquences du projet COP

■ Une dégradation des relations avec les partenaires extérieurs

- Un bornage non suivi = problèmes potentiels avec les agriculteurs en cas d'empiétement
- Le survol des chantiers par manque de temps, une moindre disponibilité, et moins de contacts avec les élus = des tensions avec les communes
- Un cubage non réalisé par les AP = problème avec les scieurs (notamment pour les commerciaux) en cas de désaccord sur la volumétrie et la qualité du bois
- Un suivi des lots de bois de chauffage ne se faisant plus = des gens qui trichent, qui prennent de mauvaises habitudes et des relations qui se tendent
- Du temps en moins pour bien expliquer, pour être là au début des chantiers, pour effectuer un suivi régulier des chantiers et contrôler leur livraison = des échanges plus rapides, davantage par téléphone, parfois des incompréhensions non résolues « *on les voit plus rapidement ou au téléphone ; pour aller plus vite, on insiste plus sur ce qui ne va pas* » = des tensions avec bûcherons.
- Etc.

■ Une dégradation de la santé et de la sécurité du personnel

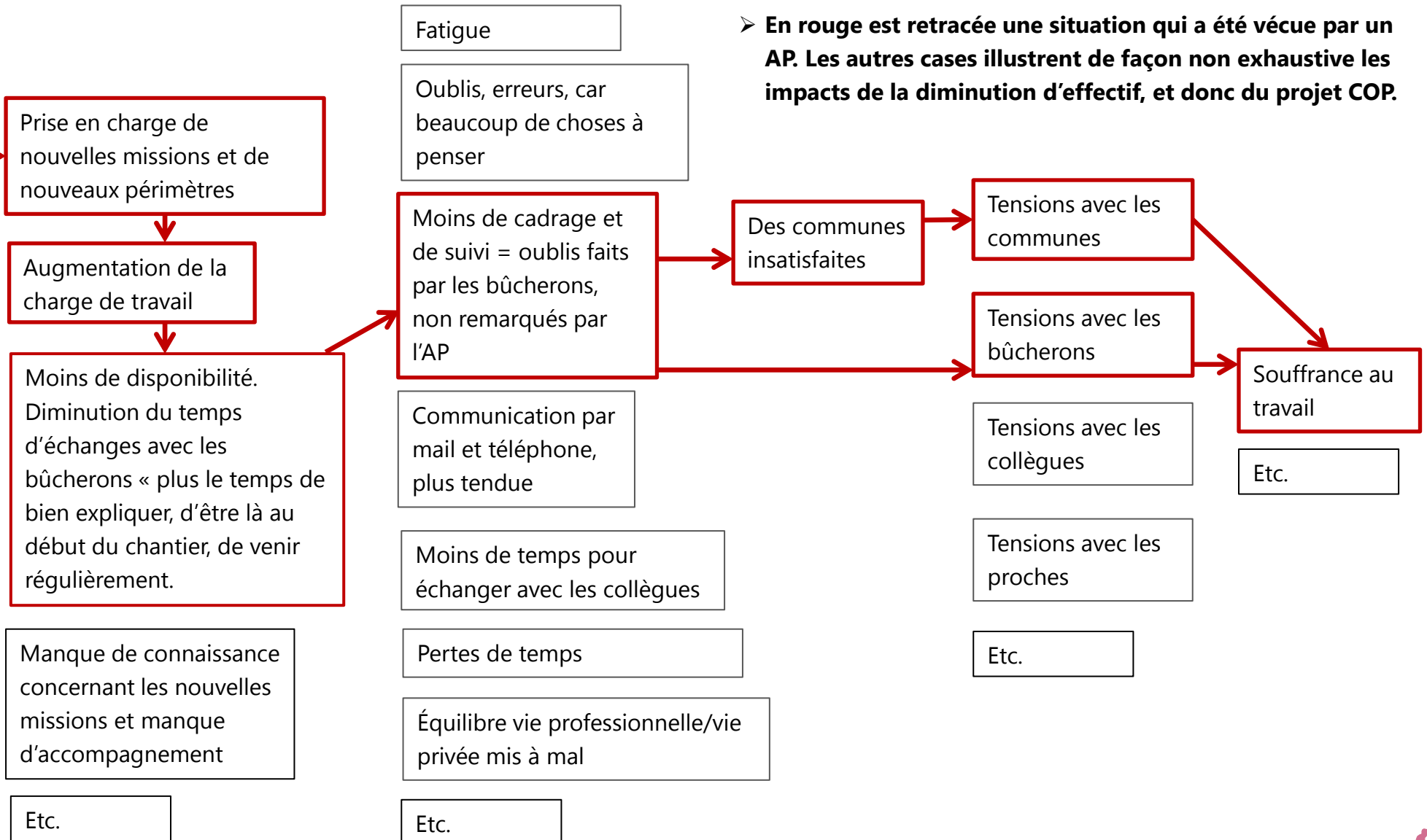
- De diverses atteintes à la santé des agents : épuisement physique, cognitif et émotionnel
- Un désengagement progressif du personnel. Exemple des vacances : il y a de cela quelques années, les personnels de terrain avaient hâte de retourner en forêt lorsqu'ils étaient en vacances. Aujourd'hui, ils appréhendent leur retour de congé.
- Des difficultés à se mettre en règle d'un point de vue sécurité (fiches de chantier, panneaux mis...) lorsque des travaux sont réalisés par manque de temps
- Un périmètre plus grand = davantage de déplacements = un risque routier plus important
- Etc.

Avis Secafi : Les conséquences décrites sont interdépendantes. Par exemple, une augmentation de la charge de travail induit des oublis de la part du personnel, oublis qui peuvent avoir des conséquences sur les relations entre collègues et avec les partenaires extérieurs, tensions sources de mal-être. Cela peut se combiner avec un manque de maîtrise des nouvelles missions attribuées, source de stress. Il est donc important d'identifier l'ensemble des conséquences du projet et de leurs interconnexions.

Une illustration des conséquences du projet COP sur l'activité et la santé d'un AP

Diminution des effectifs

➤ En rouge est retracée une situation qui a été vécue par un AP. Les autres cases illustrent de façon non exhaustive les impacts de la diminution d'effectif, et donc du projet COP.



Une illustration des conséquences du projet COP sur l'activité et la santé du personnel dans les services

D
i
m
i
n
u
t
i
o
n
d
e
s
e
f
f
e
c
t
i
f
s

Glissement de tâches : Prise en charge de nouvelles missions et de nouveaux périmètres

Augmentation de la charge de travail en particulier du au déploiement Sequoia-Teck : quantité et types de tâches réalisées (nouvelles tâches induisent temps d'appropriation...)

Ex : Moins de disponibilité (2 personnes mobilisées sur module de formation) pour répondre aux demandes des différents services ou UT ou groupement intercommunale et /ou pour gestion aléas et appropriation de nouvelles procédures via notes internes

Etc.

Fatigue

Risques et sources d'erreurs accrus : tâches interrompues...

Ressources mobilisées sur missions annexes et missions incompressibles (paie)

Difficultés dans la gestion des congés : congés décalés en fonction période activité et absence collègue = récupération décalée dans le temps

Équilibre vie professionnelle/vie privée mis à mal

Etc.

➤ En rouge est retracée une situation qui a été vécue par un responsable de service et les assistantes. Les autres cases illustrent de façon non exhaustive les impacts de la diminution d'effectif.

Des UT, ATA et communes privées d'un service support sauf urgence : tendance à se débrouiller

Risque de tension accrue avec les UT

Risque de tension accrue avec les communes payant une prestation

Perte chantiers = perte € au profit concurrence

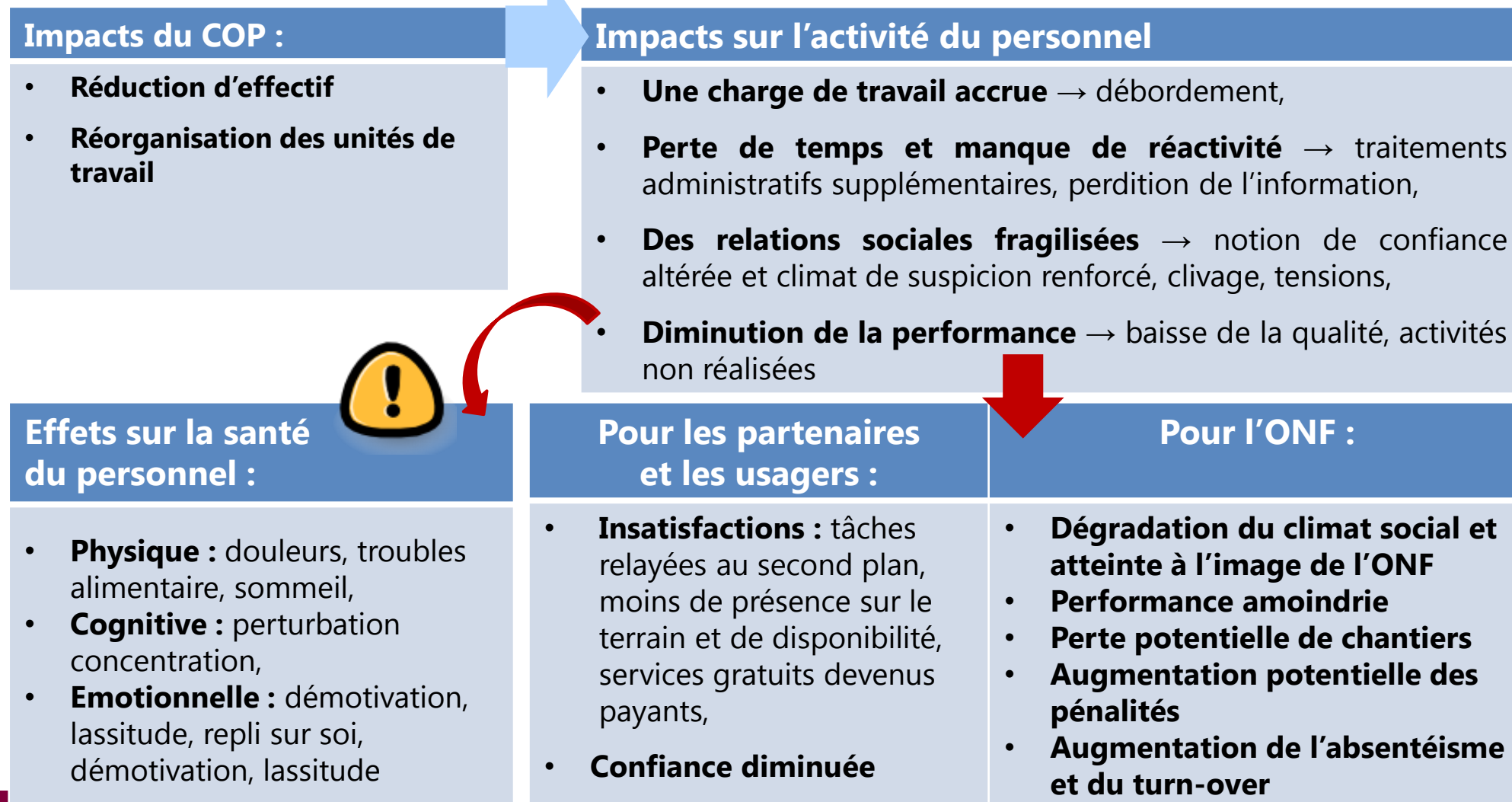
Tensions entre collègues (incompréhensions)

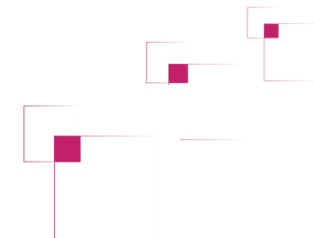
Tensions avec entourage proche (manque disponibilité)

Etc.

Etc.

- Des impacts aux enjeux multiples et majeurs qui se combinent aux difficultés et problématiques préexistantes et dont les conséquences concernent le personnel, l'ONF et les partenaires et usagers :





Partie 6

Les axes de prévention et les préconisations





La démarche : les lignes directrices

■ La démarche de prévention s'articule autour de deux axes :

- La suppression des facteurs de risque et lorsque cela n'est pas possible, la mise en place de moyens nécessaires pour le réduire ou en atténuer les répercussions ,
- La favorisation de la dynamique des facteurs de protection et l'extension des bonnes pratiques existant à un niveau local.

■ Dans les pages suivantes, nous apporterons des éléments afin d'enrichir ces deux axes. Les axes de prévention et les préconisations qui seront présentées seront à enrichir et à classer par ordre de priorités, notamment en tenant compte des différents niveaux de prévention. Le personnel a en effet le sentiment que jusqu'à présent « *seuls des sparadraps sont mis sur les plaies* » (prévention tertiaire).

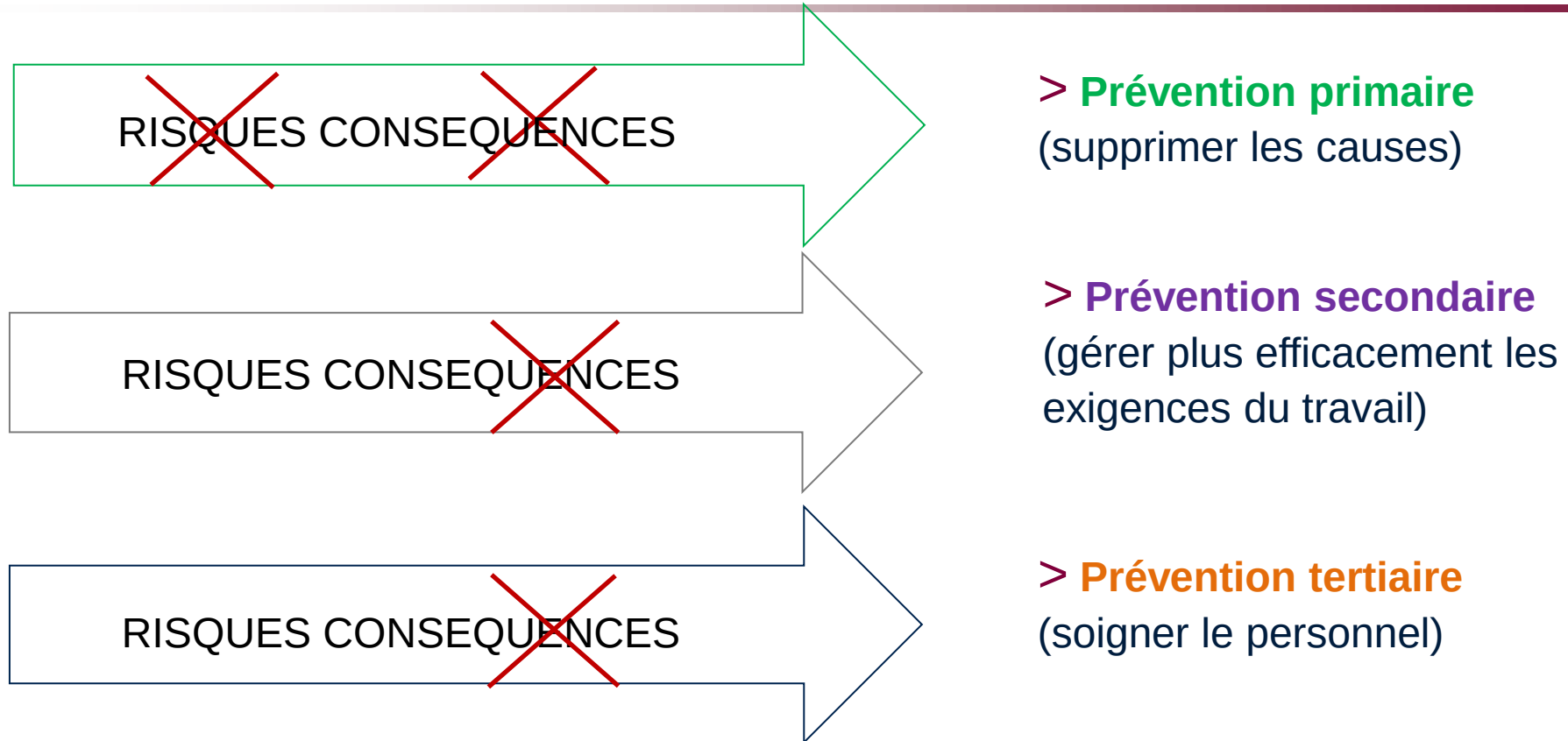
■ Le préalable à l'élaboration d'un plan d'action pour l'ONF Alsace est de définir le rôle et les marges de manœuvre pour chacun. Il est important de distinguer :

- Les pistes d'actions pour lesquelles les décisions sont à prendre au niveau national (main au national)
- Les pistes d'actions pour lesquelles les décisions sont à prendre au niveau régional (main au régional)

■ Le plan d'action devra être suffisamment renseigné notamment en termes de calendrier et de personnes en charge de l'action. L'avancée de la mise en place des actions doit faire l'objet d'un suivi régulier par l'ensemble du CTHSCT (notamment sur la base d'indicateurs préalablement définis).

■ Avant même la mise en place du plan d'actions, il est nécessaire de mener une action symbolique visant à rétablir une atmosphère plus sereine, de confiance et plus constructive entre la Direction et le personnel. Rappelons que le personnel a le sentiment que malgré les audits menés précédemment, aucune « réelle » action n'a été menée. Le personnel souhaite avoir « un signe positif », « sentir un message ».

La démarche : les 3 niveaux de prévention



- La meilleure prévention consiste à agir avant même l'apparition de conséquences sur la santé du personnel. **La prévention primaire est donc à privilégier !**

La démarche : le plan d'action et son suivi dans le temps

■ Exemple de tableau de bord permettant d'opérationnaliser la démarche :

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Niveau de risque	Préconisations	Actions retenues par l'ONF	Indicateurs de suivi	Personnes en charge de la réalisation	Délais de réalisation
			Faible/modéré/élevé					
								

- Il est primordial **d'expliquer à l'ensemble des personnes engagées dans cette démarche pourquoi certaines actions sont retenues par l'ONF et d'autres non** afin de ne pas générer de non-dits, d'incompréhensions et de tensions.
- Les actions rejetées peuvent également être remises en débat afin de trouver des alternatives qui soient acceptables pour tous.

Présentation des axes de prévention

- Les préconisations présentées dans les pages suivantes s'appuient sur les idées de préconisations exprimées par le personnel au cours des investigations ainsi que sur notre analyse. Celles-ci sont élaborées pour pouvoir être mises en œuvre au regard des prérogatives de prévention de la DT et du CTHSCT.
- **Ces préconisations se répartissent en plusieurs axes :**
 - **La communication,**
 - **Les moyens alloués,**
 - **La reconnaissance professionnelle,**
 - **Le management,**
 - **Les relations au travail,**
 - **L'organisation du travail,**
 - **Et d'autres axes tels que l'identité professionnelle, la gestion de la santé et de la sécurité, les compétences**
- Chaque axe est décliné en thèmes auxquels sont associées des problématiques et leurs préconisations respectives.
- **Le message principal porté par le personnel est de « *prendre en compte l'humain* ».**



Cette liste de préconisations n'est pas exhaustive et est à compléter dans le cadre d'une démarche participative.



Les préconisations : la communication

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
<u>Communication</u>	Thèmes des réunions	Des réunions portant sur des aspects n'intéressant pas toujours le personnel	Faire le point sur les attentes du personnel en termes de contenu des réunions Etablir des ordres du jour transmis au personnel afin que celui-ci puisse éventuellement préparer des questions
	Organisation des réunions	Des réunions se faisant plus rares, et réunissant moins de monde, faute de temps, et parfois par désintérêt et/ou démotivation	Chercher à placer les réunions aux moments les plus opportuns (périodes moins chargées)
		Des réunions peu participatives où le personnel n'a pas l'occasion ni le temps d'échanger sur les difficultés rencontrées ni sur les solutions qui pourraient être apportées	Organiser des réunions d'échanges sur les problématiques rencontrées par le personnel afin d'essayer de trouver des solutions
	Communication entre UT et entre services	Le services affirmant que « <i>les gens du terrain ne se rendent pas compte</i> » et le personnel de terrain ne comprenant pas pourquoi tant de données doivent être remontées aux services	Favoriser les échanges entre services et UT afin de favoriser la cohésion et la coordination au sein des agences et de limiter les tensions liées au manque de connaissance des contraintes des uns et des autres Bonne pratique : animation réunion planification (cf. page 121)
	Communication entre régions	Pas d'occasion d'échanges entre le personnel des différentes régions, pas d'échanges de bonnes pratiques/recherche de solutions face aux difficultés rencontrées	Développer les stages inter-régions Référer les bonnes idées/pratiques et en assurer la diffusion afin que chaque service et UT puissent évaluer l'éventuel pertinence de celles-ci dans leurs situations spécifiques Exemple : étiquette pré-remplie pour les PV
	Formulation de l'information	Des phrases incompréhensibles	Pédagogie et simplicité de l'information
	Destinataires de l'information	Des informations arrivant auprès de personnes non concernées	Adresser les informations aux personnes concernées



Les préconisations : la communication

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
<u>Communication</u>	Communication au sein des agences et de l'ONF Alsace	« Rien n'est dit officiellement »	Etre plus transparent sur les directions prises... et celles qui ne sont pas encore arrêtées Plus d'informations communiquées et de « franchise »
		Peur de perdre son poste (notamment pour les aménagistes en 2017)	Eclaircir ces points d'inquiétude, apporter de réponses
		Une communication... sans échanges	Favoriser une démarche participative
	Communication nationale	Stratégie de l'ONF non lisible : vers où veut-on aller ?	Afficher et expliquer clairement la stratégie suivie par l'ONF Répondre aux questions que se pose le personnel, éclaircir les paradoxes ressentis
		Incertitudes quant à ce qui se passera après 2016. Une nouvelle réduction d'effectif ? Une nouvelle réforme ?	Dans la mesure du possible, apporter des réponses. Justifier des incertitudes perdurant.

Les préconisations : les moyens alloués

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
<u>Moyens alloués</u>	Informatique	Des outils informatiques non intuitifs, « usines à gaz » Exemple : nombre de codes dans Teck Sequoia et mots en anglais Autre exemple : Mes applis dont l'arborescence est trop grande	Travailler à l'ergonomie des logiciels en partenariat avec les utilisateurs Simplifier et rendre claires les arborescences Créer des menus avec des appellations compréhensibles Développer des liens permettant d'aller directement sur le document en question
		Des passerelles entre logiciels inexistantes ou défaillantes	Créer des passerelles et régler les dysfonctionnements
		Des bugs, des lenteurs des dysfonctionnements... des pertes de temps Exemple : outil informatique pour les bilans communaux dans lequel les travaux ne marchent pas	Optimiser le système informatique Régler les dysfonctionnements identifiés
		Des logiciels imparfaitement adaptés à l'activité réelle Exemple : codes non pertinents dans le programme travaux	Concevoir les logiciels en partenariat avec les utilisateurs et tenir compte de leur réalité de terrain
		Des outils dépréciés mais également de « bons outils »	Exemples de « bons outils » : canopée, GPF, ...
		Des outils dont le suivi n'est pas assuré	Mise à jour des outils (notamment intraforêt) Assurer la maintenance des logiciels
		Des changements de logiciels incessants	Veiller à une certaine stabilité quant aux logiciels utilisés (problème du temps d'appropriation et de maîtrise)
	Outil de nouvelle technologie	Manque d'accompagnement pour le personnel le plus en difficulté dans l'appropriation de nouveaux outils. ex.: réception de nouveau matériel (scann) encore dans les cartons suite incompréhension consignes	Renforcer le suivi et l'accompagnement du personnel dans l'appropriation des nouveaux outils (hot line...) post-formation

Les préconisations : les moyens alloués

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
<u>Moyens alloués</u>	Procédures	Des procédures trop nombreuses et complexes	Supprimer certaines procédures Les simplifier Prendre des temps d'échanges pour favoriser leur appropriation
		Des procédures remplacées par d'autres sans que cela ne soit clairement mentionné	Informier systématiquement du remplacement d'une procédure par une autre
		Des consignes qui changent fréquemment	Eviter les changements trop fréquents de directives Autrement, justifier ces changements
		Des procédures et notes de service difficiles à retrouver (BBDR)	Rendre la recherche par mots clés plus pertinente Créer un « sommaire à deux niveaux de classement : le premier concernant les notes et instructions prioritaires à l'usage du terrain et le second plus complet réservé aux problèmes rencontrés nécessitant et justifiant une recherche plus approfondie. »
	Technique	Des sols abîmés	Limiter le poids par essieu pour le débardage pour protéger les sols
		Véhicules de fonction pas toujours adaptés aux réalités de terrain (clio pour montagne) et pas toujours bien entretenus	Renforcer l'entretien des véhicules de fonction

Les préconisations : la reconnaissance professionnelle

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
Reconnaissance professionnelle	Reconnaissance symbolique	« On ne nous dit que ce qui ne va pas »	Veiller à faire part des points positifs, de ce qui va bien
		« On ne nous remercie pas pour le travail effectué, notamment en cette période d'ajout de charge de travail »	Reconnaître le travail effectué et l'engagement du personnel Lorsqu'un effort est fait par le personnel, lui témoigner de la reconnaissance
		Les maisons forestières ne sont pas suffisamment entretenues	Faire le tour des demandes en la matière et apporter des réponses
		Les départs à la retraite ne sont plus correctement célébrés	Discours de la hiérarchie lors du départ en retraite d'une personne Remerciements pour cet engagement d'une vie
	Reconnaissance financière	Manque de clarté sur les critères d'attribution des primes	Afficher les critères d'attribution de primes
		Iniquité : des personnes qui font le même travail mais n'appartenant pas à la même catégorie	Faire un travail de remise à plat des catégories compte-tenu des postes et missions effectuées
		Intérim et tutorat non valorisés	Rétribuer davantage (et avant 3 mois pour l'intérim) ces missions supplémentaires
		Des délais d'attente long pour obtenir effectivement une prime ou promotion pourtant officielle	Etre plus rapide dans le traitement des primes et promotions
	Reconnaissance en termes d'évolution professionnelle	Manque de perspectives d'évolution	Travailler à la mise en place de parcours professionnels
		Manque de visibilité sur les critères d'évolution professionnelle	Afficher les critères d'évolution professionnelle
		Des promesses non tenues « plus de boulot, plus technique, et la carotte qu'on ne voit jamais venir »	Evoquer clairement les possibilités et impossibilités d'évolution

Les préconisations : le management

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
<u>Management</u> (au sens large)	Disponibilité	Manque de temps et donc de disponibilité pour le personnel	Veiller à ce que le management dispose de créneaux dédiés dans leur emploi du temps aux échanges avec le personnel
	Soutien	Manque de soutien	Le personnel aimerait sentir que leur Direction est à leur côté dans le cadre du COP Soutien en cas de conflits avec les partenaires extérieurs Bonnes pratiques : DA se déplaçant en mairie pour soutenir un AP Et présence RUP auprès conducteur de travaux pendant réunion de planification
	Arbitrage	Manque d'arbitrage en cas de situation conflictuelle	Arbitrer en cas de situation conflictuelle Prendre les mesures nécessaires pour faire cesser la situation Renforcer le suivi de la situation conflictuelle après intervention (à 3, 6 mois et 1 an) via CTHSCT et acteurs de la prévention
	Entretien annuel	Entretien annuel souvent estimé inutile du fait du manque de perspectives d'évolution professionnelle	Revoir le contenu de l'entretien annuel. Y intégrer une part plus importante aux échanges sur les difficultés rencontrées et aux solutions pouvant être apportées ? Renforcer le suivi des entretiens, questions et attentes déposées auxquelles aucune réponse n'est apportée (relecture RH)
	Objectifs	Objectifs inatteignables	Fixer des objectifs réalistes en tenant compte de la réalité du travail
	Directives	Manques de directives claires et constantes	Donner des directives claires et stables Apporter des réponses aux questions Exemple : « à partir de quand arrête-t-on un chantier? »

Les préconisations : l'organisation du travail

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
Organisation du travail	Attribution des tâches	Qui fait quoi ? « <i>Affaires à personne et à tout le monde</i> »	Donner de la visibilité sur cette question
		Parfois, sentiment d'injustice : Comment le travail est-il réparti et sur quels critères ?	Veiller à l'équité des décisions prises Faire connaître les critères en question
	Charge de travail	Surcharge, tout est en urgence	Prioriser Abandonner des tâches et officialiser Exemple : ne plus faire la carte des enjeux de production dont tout le monde s'accorde sur son inutilité
	Télétravail	Absence de données concernant le télétravail	Assurer un suivi du télétravail ainsi qu'un accompagnement
	Stabilité	Des sources nombreuses de changements, d'instabilité Exemples : noms des services, logiciels, etc.	Travailler à la stabilisation de l'organisation Veiller à accompagner les changements En donner les raisons
	Personnel	Personnel en nombre insuffisant	S'assurer de l'adéquation entre ETP et charge de travail
		Tâches non réalisées en cas de surcharge de travail impactant l'activité d'autres (ex. élaboration des cartes et répercussions sur le personnel de terrain et les aménagistes)	Veiller à doter certains services d'un nombre suffisant de postes Remplacer le personnel dans des délais acceptables
		Manque de personne compétente pour remplacer en cas de congé ou arrêt maladie	Veiller à disposer de personnel suffisamment formé et suffisamment disponible pour prendre le relai d'une mission

Les préconisations : les relations au travail

Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
Relations au travail	Avec les usagers	Des tensions liées à un manque de prévention et de sensibilisation	Délivrer plus d'informations aux usagers concernant les comportements à avoir en forêt
		Des usagers de plus en plus agressifs	Créer une formation à destination du personnel pour « désamorcer » une situation conflictuelle avant qu'elle ne dégénère
	Avec les bûcherons	Des tensions liées à des difficultés de coordination	Penser à des moyens de coordination efficaces et peu consommateurs de temps
	Avec les communes	Des tensions liées à des incompréhensions et mécontentements	Informar les communes de l'évolution que vit l'ONF
	Avec les scieries	Des tensions liées à des écarts de cubage-classement	Avoir les données nécessaires pour objecter le classement et cubage effectué par les scieries, ou prendre la décision de non contestation de ces écarts
	Avec les collègues	Des événements conviviaux qui disparaissent	Veiller au maintien des événements traditionnels (Noel, Pâques, Vœux du nouvel an, tuer le chien, partager un café avec ses collègues, etc.)
		Des incompréhensions, des tensions	Développer de temps de partage du vécu de chacun (suivre l'activité d'autres personnes pour appréhender les contraintes) Echanger sur les raisons des tensions et rechercher les solutions appropriées
		Une entraide plus rare	Définir les aides réciproques que chacun dans une UT ou un service peut s'apporter Exemple de bonne pratique : entraide entre des personnes possédant des compétences de gestion des paies des bûcherons et d'informatique
	Accueil des nouveaux arrivants	Manque d'informations pour et quant aux nouveaux arrivants	Bonne pratique : accueil des nouveaux arrivants dans les différents services permettant d'avoir une vision d'ensemble de l'activité de l'agence, du qui fait quoi, et favorisant les échanges

Les préconisations : autres axes

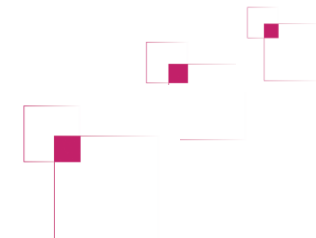
Axes de prévention	Thèmes	Problématiques	Préconisations
<u>Gestion de la santé et de la sécurité</u>	Les indicateurs et leur suivi	Des indicateurs de suivi pouvant être ajoutés Atout : les données émanant du service social et du service de médecine de prévention	Suivi de l'absentéisme de court terme = indicateur fréquemment utilisé dans le cadre des diagnostics RPS. Arrêts de courte durée = « bouffées d'air » Suivi des demandes de mutation ou de changement de métier : retrait d'une situation difficile ? Vérifier si les informations sur les arrêts sont complètes
	Système de remontée des informations	Remontée partielle des données sur les problématiques santé et sécurité	Développer des canaux de remontée des difficultés rencontrées
	Réponses apportées	Pas de réponse apportées lorsqu'une problématique est soulevée	Veiller à répondre systématiquement, dans des délais brefs aux sollicitations en la matière
	Moyens de protection	Parfois, un non port d'EPI	Veiller à l'utilisation des EPI (management, SST) Bonne pratique : EPI = lunettes de protection avec correction intégrée mises à disposition du personnel
<u>Compétences</u>	Tuilage	Des pertes de connaissances métier du fait d'un manque d'anticipation des départs	Anticiper les départs. Favoriser le tuilage Bonne pratique : une personne partant à la retraite a commencé à transférer ses compétences à 2 personnes 6 mois à l'avance.
<u>Identité professionnelle</u>	Sens donné au métier	Perte de sens	Expliquer pourquoi certaines données sont à remonter Faire le point sur les différentes missions et leur éventuelle priorisation Expliquer cette éventuelle priorisation
	Fierté	Travail de moindre qualité Ex. : « <i>plus de ramassage de menus produits donc les forêts sont dégueulasses</i> »	Travailler avec le personnel aux priorités des missions en tenant compte des missions symboliques, qui font sens pour le personnel Travailler à la valorisation du personnel Définir avec le personnel les missions prioritaires
	Missions attribuées	Du personnel pouvant passer d'un poste à l'autre « <i>négarion de nos compétences</i> » et « <i>pertes des compétences</i> »	Veiller à la pertinence entre poste attribué et compétences

Un exemple détaillé d'une bonne pratique identifiée sur le terrain

- **Bonne pratique observée : Réalisation de réunions de coordination = réunion de planification** rassemblant les services fonctionnels (service bois), l'UP (RUP et Conducteur de travaux) et les UT concernées (RUT et AP) animée par l'UP.

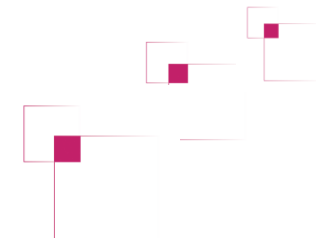
Déroulement et objectifs :

- 1^{ère} partie, transmission d'informations sur état du marché (demande essences, prix estimé, état des contrats...) et retour sur remarques des acheteurs par le service bois,
 - 2^{ème} partie, point sur planification à venir (mise en débat du prévisible, réajustements si besoin : date d'intervention, choix intervenant ATA ou entreprise externe...),
 - 3^{ème} partie, tour de table des difficultés rencontrées sous forme de retour d'expérience dans la collaboration UT/UP et recherche de solutions.
- Points positifs : mise en débat des pratiques, recherche de solutions en collectif, une coordination réunissant les différents niveaux de décision AP et conducteurs de travaux et N+1 (RUT et RUP).



Annexes





Annexe 1

Notes d'information destinées aux personnels



**Expertise externe sur l'impact de la mise en œuvre des diminutions d'effectifs
dans le cadre du contrat d'objectif 2012-2016 (COP)
sur les conditions de travail et la santé des personnels fonctionnaires**

Le message du comité territorial d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CTHSCT) du 4 juin dernier vous avait annoncé que la délégation du CTHSCT choisira un expert agréé pour le 12 juillet 2013.

En effet, celle-ci a retenu la société d'expertise SECAFI agréée par le Ministère du Travail, dont l'objectif sera **d'analyser les impacts sur les conditions de travail des personnels suite aux diminutions d'effectifs dans le cadre du contrat d'objectif.**

L'objectif de la mission d'expertise : La mission confiée à l'expert consiste à réaliser une projection des conséquences des suppressions de postes sur les charges de travail, la santé des personnels, l'organisation du travail et des collectifs. Il s'agit d'analyser la situation spécifique et concrète à l'échelle de la DT au plus près des réalités des diverses activités. Il traduira son analyse dans un rapport soumis au CTHSCT qui comportera des préconisations en termes de prévention, des risques et d'amélioration des conditions de travail. Une restitution de ces conclusions sera ensuite communiquée à l'ensemble du personnel.

L'organisation concrète : Pour réaliser sa mission, SECAFI mobilise plusieurs de ses spécialistes qui viendront à la rencontre des personnels pour comprendre auprès d'eux les réalités concrètes de leurs métiers, de leurs conditions. Pour ce faire et en pleine indépendance, ils effectueront :

D'une part, une analyse du travail réel auprès d'un panel de personnels des UT et services arrêté par le CTHSCT, à savoir :

- les services généraux de l'agence Nord-Alsace
- l'UT Alsace Bossue (Nord Alsace)
- l'UP Nord Alsace
- le service forêt-bois de l'agence de Colmar
- l'UT de Sélestat (Colmar)
- le service appui-travaux de l'agence de Mulhouse
- l'UT Doller Basse-Largue (Mulhouse)

Cette présence des experts sur ces sites se **déroulera au cours de l'automne 2013** et s'organisera concrètement en lien avec les différents responsables qui seront contactés directement par les consultants.

D'autre part, une écoute du ressenti des personnels de la DT et une approche des risques psychosociaux par le biais d'entretiens individuels, strictement confidentiels avec des personnels volontaires. Ces rencontres d'une heure par personne se dérouleront sur le temps de travail dans des locaux professionnels et s'organiseront sur la même période.

Pour garantir l'entière confidentialité de ces entretiens avec l'expert extérieur, le CTHSCT a décidé que **les volontaires se feront exclusivement connaître auprès de SECAFI** qui gèrera en direct les contacts. Les volontaires peuvent se faire connaître dès à présent sur la messagerie suivante : carine.derosier@secafi.com, ou par téléphone au 06.42.06.82.78. Vous préciserez dans votre message d'inscription : vos coordonnées, votre site de travail, votre emploi, votre âge et vos périodes d'absence du travail, afin de permettre aux consultants d'organiser au mieux les rencontres.

La Direction et le CTHSCT souhaitent que chacun, à tous niveaux hiérarchiques, s'implique dans la réussite de ce projet dont l'objectif est la prévention de la santé et de la sécurité de tous.

Le Président du CTHSCT
Jean-Luc DUNOYER

Le Secrétaire du CTHSCT
Jean-Charles DEININGER

**Note de relance aux agents pour l'inscription des volontaires aux entretiens avec les consultants
SECAFI**

Une note récente vous a informé sur la mission d'expertise confiée par votre CTHSCT à SECAFI afin que chacune et chacun soit au courant et s'implique dans la réussite de ce projet.

L'objet de cette nouvelle note est de relancer celles et ceux qui souhaitent participer à la phase de recueil du ressenti des personnels car il reste encore quelques disponibilités.

Nous vous rappelons que cette démarche se déroule par le biais d'entretiens individuels, **strictement confidentiels et exclusivement avec des personnels volontaires**. Ces rencontres d'une heure par personne se dérouleront sur le temps de travail.

Pour garantir la totale confidentialité de ces entretiens avec l'expert, nous vous rappelons que **les volontaires se font connaître directement auprès de SECAFI** sur la messagerie suivante : carine.derosier@secafi.com, ou par téléphone au 06.42.06.82.78.

N'oubliez pas de préciser dans votre message d'inscription : vos coordonnées, votre site de travail, votre emploi, votre âge et vos périodes d'absence du travail, afin de permettre aux consultants d'organiser au mieux les rencontres.

**Expertise CTHSCT sur « l'impact des mesures du Contrat d'Objectifs et de
Performance 2012-2016 sur les conditions de travail et de santé des personnels de la DT
Alsace » : point d'étape**

Aux agents de l'ONF Alsace.

Lors d'une communication précédente, nous vous informions que le CTHSCT de l'ONF Alsace avait diligenté une expertise indépendante relative aux conséquences des suppressions de postes sur les conditions de travail et la santé des personnels.

Cette expertise a été confiée au cabinet SECAFI qui accompagne le CTHSCT et la Direction Alsace dans une démarche de diagnostic et de mise en place d'un plan d'actions.

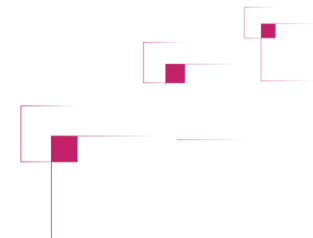
Suite au lancement de l'expertise au mois de septembre 2013, des investigations ont été menées au sein des UT et services définis. Trente entretiens individuels ont également pu être réalisés auprès d'agents volontaires répartis sur toute l'Alsace. Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant participées à cette démarche pour leur implication.

Les principaux constats effectués suite à ces investigations seront présentés le 12 novembre 2013 lors d'une réunion d'étape avec le CTHSCT.

Une analyse approfondie des résultats et la rédaction du rapport d'expertise porteur de préconisations s'effectueront suite à cette réunion. La date de restitution du rapport est fixée au 12 décembre 2013. Celui-ci sera transmis sous forme d'une synthèse à tous les agents de l'ONF Alsace.

Nous ne manquerons pas de vous tenir informer de la suite de cette démarche. Pour toute remarque ou renseignement sur la démarche, n'hésitez pas à contacter les membres du CTHSCT.

Signature du président et du secrétaire du CTHSCT.



Annexe 2

Questionnaire « santé au travail »

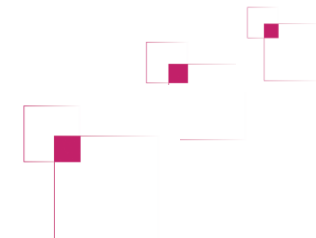


- o Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires)
- o Troubles du sommeil
- o Fatigue au réveil et malaise physique pour aller au travail
- o Sensation de mal-être
- o Anxiété, angoisse avec manifestations physiques (tachycardie, tremblements, sueurs)
- o Crises de larmes ou de nerfs
- o Modification des conduites alimentaires /Troubles de l'appétit
- o Perturbation de la concentration entraînant des erreurs ou des oublis
- o Difficultés à prendre des initiatives ou des décisions
- o Comportements violents et agressifs
- o Difficultés à coopérer
- o Apparition et/ou renforcement de la consommation médicamenteuse (anxiolytiques, somnifères, antidépresseurs, etc.)
- o Apparition et/ou renforcement d'addiction (tabac, alcool, café, autres)
- o Idées suicidaires ou mortifères

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

[illegible]

Avez-vous subi au cours des 12 derniers mois :



Annexe 3

Les Risques Psychosociaux Quelques fondamentaux



- Les éléments qui suivent sont issus du « **Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociologiques dans la Fonction Publique** » livré par le cabinet SECAFI avec le concours de l'INTEFP à la demande de la DGAFP.

L'élaboration de ce document a été accompagnée par un comité de suivi composé de représentants des huit organisations syndicales représentatives dans la fonction publique et de représentants des organisations d'employeurs de l'État de la Fonction Publique Territoriale et Hospitalière.

- Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'Accord cadre de prévention des risques psychosociaux dans la Fonction Publique.

Les RPS ayant été identifiés comme l'un des risques professionnels majeurs auxquels sont exposés les personnels, leur prévention constitue un enjeu fort en matière de santé et de sécurité dans les administrations.

Clarification des notions : de quoi parle-t-on ? (1/3)

Cette partie vise à donner des repères relatifs au concept de risques psychosociaux et aux principales notions liées.

■ Les Risques Psycho-Sociaux ou RPS :

La plupart des guides ou textes de présentation des risques psychosociaux les définissent à travers leurs conséquences (stress professionnel, violences au travail, épuisement professionnel, suicide en lien avec le travail, etc.).

La **définition de référence des RPS** retenue ici est celle du rapport du collège d'experts présidé par Michel Gollac :

« Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. ».

Cette définition met l'accent sur **les conditions d'emploi, ainsi que sur les facteurs organisationnels et relationnels, qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé**. Le terme de risque psychosocial ne renvoie donc pas à des symptômes, troubles ou pathologies.

Autrement dit, on parle de risque psychosocial pour désigner des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes pour la population de travailleurs présente. L'enjeu n'est plus de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu. Il est de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations professionnelles existantes ou projetées.

La notion de **contraintes psychologiques et organisationnelles** est parfois préférée à celle de risques psychosociaux, afin de mettre plus explicitement l'accent sur les facteurs en cause, en soulignant l'importance des aspects organisationnels.

En termes de prévention, se pencher sur les risques psychosociaux implique par conséquent d'identifier les facteurs de risque qui relèvent de l'organisation du travail, des relations sociales au travail, des conditions d'emploi, et qui exposent ceux qui travaillent, afin d'imaginer des solutions alternatives ou des mesures qui réduisent ou suppriment l'exposition, plutôt que d'attendre l'apparition de symptômes ou de pathologies.

Clarification des notions : de quoi parle-t-on ? (2/3)

■ Autres définitions

> Santé

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

Toujours selon l'OMS, la santé mentale est un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

Dans cette approche, la dimension sociale joue un rôle essentiel. Mettre en œuvre une politique de prévention des risques pour la santé mentale revient à tendre vers une organisation du travail qui permette à chacun intégration et reconnaissance.

> Risque

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

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

L'évaluation des risques doit également faire l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), comme à chaque modification de l'organisation ou des conditions de travail.

> Troubles psychosociaux

Les mécanismes physiologiques mis en jeu lorsqu'on doit faire face à une forte exposition aux risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences importantes sur la santé physique et mentale des agents.

Clarification des notions : de quoi parle-t-on ? (3/3)

Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux

- Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)
- Sentiments de mal-être ou de souffrance
- Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail
- Troubles du sommeil
- Symptômes digestifs (coliques, gastralgies)
- Malaises sur le lieu de travail
- Consommation de médicaments psychoactifs
- Conduites addictives
- Idées mortifères
- Etc.

Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux

- Hypertension
- Coronaropathies
- Diabète
- Troubles lipidiques
- Troubles musculosquelettiques
- Pathologie mentale
- Dépression
- Burn-out
- Infections à répétition
- Dermatoses
- Etat de stress post-traumatique
- Etc.

■ En matière de symptômes, sont généralement distingués :

- Les symptômes émotionnels : nervosité ou sensibilité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
- Les symptômes intellectuels : troubles de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.
- Les symptômes physiques : douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, coliques, maux de tête, perturbation de l'appétit ou de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.

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

Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS (1/2)

- Les 6 dimensions sont présentées ci-dessous dans un contexte correspondant à la Fonction Publique, tel qu'adapté et formulé dans le guide DGAFP de prévention des RPS produit par SECAFI.

> Les exigences du travail

Les exigences du travail renvoient à quatre grandes dimensions :

La quantité de travail s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser par agent et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent alerter.

La pression temporelle au travail concerne les horaires atypiques, le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire son travail et tout ce qui est lié à la notion d'urgence. Ce terme peut renvoyer aux situations professionnelles elles-mêmes (personnel médical, forces de sécurité, travailleurs sociaux) ou aux conditions d'exercice et d'organisation des missions (pression sur les objectifs, échéances d'ordre politique, organisations du travail non anticipatrices obligeant à des rattrapages dans l'urgence).

La complexité du travail peut renvoyer aux missions exercées, à la législation et à la réglementation souvent foisonnantes, mais aussi à l'organisation du travail : polyvalence, suppléances, glissements de tâches.

Les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale renvoient tant aux horaires eux-mêmes qu'à leur prévisibilité, à l'éloignement domicile – travail, aux déplacements accentués ici par les contraintes de la mobilité inhérente au statut.

> Les exigences émotionnelles

Elles concernent tous les travailleurs en contact direct avec les publics, par essence nombreux dans la Fonction Publique, même si cette caractéristique de leur travail est également souvent un motif de satisfaction. Cela implique de maîtriser ses propres émotions et de faire en permanence « bonne figure ». Le contact avec le public est potentiellement source de tensions qui peuvent être plus ou moins fréquentes et d'intensités variables.

Un aspect spécifique et très important pour nombre d'agents des services publics concerne le contact avec la détresse sociale et la souffrance sous toutes ses formes, y compris avec la mort et les situations de deuil.

Enfin, le risque d'agressions verbales ou physiques, et le sentiment d'avoir peur quand on travaille, sont aussi un facteur de tension présent dans un grand nombre de situations de travail d'agents publics.

Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS (2/2)

> L'autonomie et les marges de manœuvre

Le statut même de fonctionnaire ou d'agent public implique d'appliquer les politiques décidées par le législateur ou l'autorité territoriale qui établissent des objectifs, mais vont parfois aussi assez loin dans la définition de comment ceux-ci doivent être atteints. Une tradition centralisatrice, des procédures sous pression du risque juridique, la traçabilité, la proximité de la sphère politique sont autant de facteurs qui peuvent conduire à une faible autonomie alors même que le niveau de formation initiale des fonctionnaires, en moyenne élevée, devrait leur permettre d'utiliser à bon escient des marges de manœuvre dans l'exercice de leurs missions.

Cela renvoie aussi à la possibilité de développer ses compétences, tant par l'accès à la formation professionnelle que par des mises en situation apprenante, et à la possibilité d'accéder à des promotions.

Enfin, la possibilité de donner son avis, d'exprimer ses attentes sur son travail et d'être écouté est un facteur qui participe de la préservation de la santé.

> Les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail

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

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

La notion de soutien social renvoie elle d'une part à la capacité et à la volonté de la hiérarchie immédiate de soutenir les agents dans leurs missions et de les aider à faire face aux difficultés, d'autre part et plus globalement aux signes de reconnaissance. Elle fait aussi parfois écho aux signes de dénigrement ou d'agression, qui peuvent être adressés aux fonctionnaires par les différents acteurs de la société.

> Les conflits de valeur

Cette dimension concerne particulièrement les agents publics. La notion même de « service public » se définit en termes de valeurs : égalité d'accès, protection des citoyens, services aux usagers...

Par ailleurs, il faut souligner que les champs d'exercice de la Fonction Publique – santé, sécurité, éducation, administration locale, fiscalité, etc. – sont au cœur des débats de société. La mise en débat du périmètre même de l'État, les décisions prises sur la définition des missions de service public et sur la définition de leurs moyens, une organisation du travail inadaptée aux besoins des usagers sont autant d'éléments qui peuvent être à l'origine de souffrances éthiques pour les agents. Certains d'entre eux peuvent alors ressentir une forte contradiction entre ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils estimerait nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions, ce que l'on peut appeler la « qualité empêchée ».

> L'insécurité socioéconomique

En regard de la situation du secteur privé, il serait possible de considérer que ce facteur pourrait concerner un peu moins la Fonction Publique. Cela ne doit pas conduire à le négliger pour autant. La sécurité de l'emploi public, outre qu'elle ne concerne pas tous les agents de la Fonction Publique, est aussi l'objet d'évolutions, par exemple lors de réorganisations, qui doivent appeler à la vigilance. La pression sur les finances publiques et l'observation des mesures appliquées à leurs collègues dans d'autres pays européens peuvent aussi amener des agents à considérer ce facteur avec plus d'inquiétudes. L'insécurité ressentie peut également être générée par l'évolution du cadre de travail des agents, de ses missions, de la localisation géographique de son activité.

Le choix des indicateurs de suivi (1/2)

Les indicateurs constituent un élément essentiel de l'établissement d'un diagnostic et d'un système d'alerte. **Leur choix n'est jamais neutre.** Pour plus de clarté, il faut distinguer trois grands types d'indicateurs :

Les indicateurs de **perception ou de vécu** des agents.

Ils reflètent l'indispensable dimension subjective de toute situation de travail. Les principaux indicateurs correspondant à cette catégorie sont identifiés dans les parties du guide traitant de l'approche par questionnaire.

Les indicateurs statistiques retenus par le collège d'expertise réuni par l'INSEE sous le pilotage de Michel Gollac (voir partie 1.1) relèvent également de cette catégorie et sont repris dans une fiche technique en fin de guide (Fiche technique n° 5).

■ Les indicateurs de **fonctionnement**

Ils peuvent directement ou indirectement constituer des signaux d'alerte. Les principaux indicateurs de fonctionnement utiles dans un diagnostic RPS relèvent des catégories ci-dessous avec pour chaque catégorie quelques exemples :

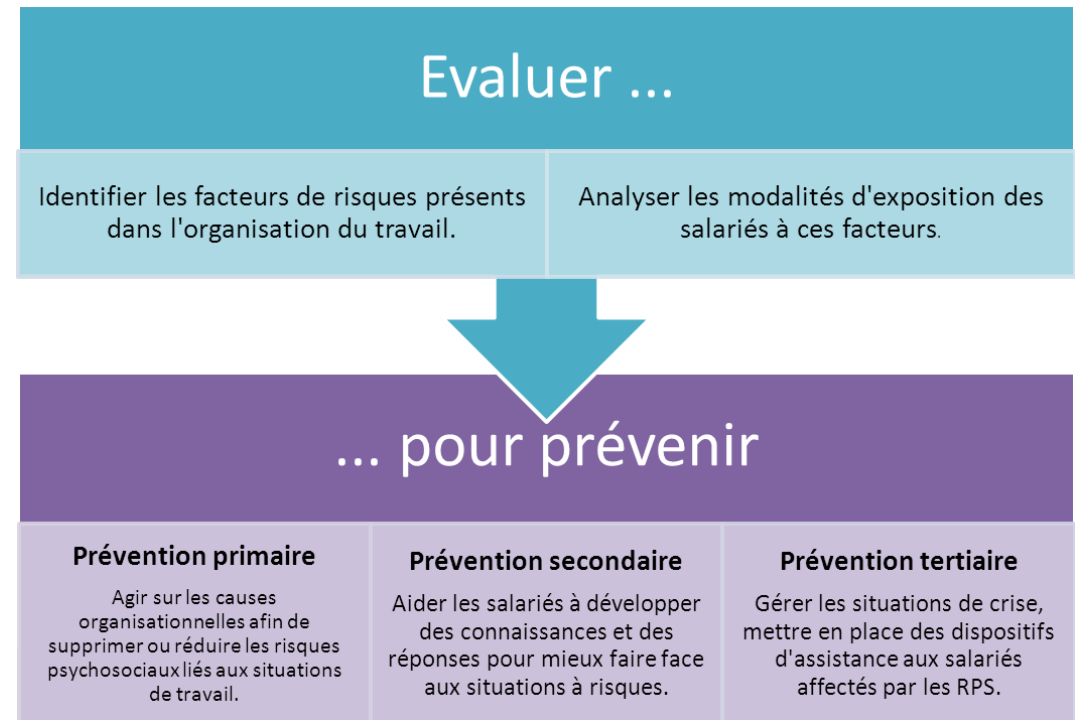
- > L'absentéisme qui constitue un indicateur de risque essentiel à la condition d'en cerner précisément les contours dans le cadre d'une démarche de prévention des RPS (nature des absences, durée des absences, fréquence des absences ...). La multiplication des arrêts de courte durée d'une part, et les arrêts de longues durées pour des pathologies liées à la santé mentale d'autre part, sont deux formes d'absence souvent significatives en matière de RPS.
- > Les indicateurs relatifs au temps de travail qui peuvent éclairer la charge de travail (amplitude horaire réelle, jours de congé non pris, taux de réalisation des formations, horaires atypiques ...).
- > Les mouvements de personnel (demandes de mutations, fréquence des changements de postes, évolution des effectifs, postes vacants ...).
- > Les relations sociales (fonctionnement des instances de concertation, mouvements sociaux, sanctions disciplinaires, communication interne ...).
- > L'organisation du travail (face à face avec les usagers, nombre de procédures à respecter, nombre de postes en travail isolé, discontinuité des tâches, nombre de réunions de services, existence de fiches de postes ...).
- > Le pilotage de l'activité (indicateurs de productivité, indicateurs de qualité de service, nombre de plaintes ou réclamations ...).

■ Les indicateurs de **santé au travail**

- > Accidents du travail ou de service (nombre, taux de fréquence, taux de gravité, etc.) et maladies professionnelles.
- > Situations dégradées (actes de violence verbale et physique internes et externes, harcèlement, suicides ou tentatives de suicide ...).
- > Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS (troubles cardio-vasculaires, TMS, anxiété, dépression, comportements à risque ...).
- > Activité du service de santé au travail (visites médicales, notamment sur demande de l'agent, demande d'aménagement de postes ...).

La mise en place de politiques de prévention et de plan d'action (1/6)

- Une politique de prévention efficace repose sur la **nécessaire articulation des trois niveaux de prévention** (prévention primaire, secondaire et tertiaire).
- En matière de politiques de prévention, on distingue traditionnellement trois niveaux différents :
 - > la **prévention primaire** a pour finalité d'éliminer les risques à la source (par exemple réduire les risques d'agressivité en améliorant l'organisation de l'accueil du public) ;
 - > la **prévention secondaire** a pour but de protéger les agents en les aidant à faire face à l'exposition aux risques (par exemple formation à la gestion des conflits) ;
 - > la **prévention tertiaire** (qui est en fait un axe curatif) permet d'agir pour réduire les troubles dus à des risques que l'on a pas su ou pu éviter. Cela concerne la prise en charge individuelle ou collective d'agents en situation de souffrance au travail (par exemple dispositif d'assistance psychologique consécutif au décès en service d'un collègue).



La mise en place de politiques de prévention et de plan d'action (2/6)

■ La prévention primaire :

Celle-ci est absolument essentielle et doit être clairement privilégiée du point de vue des principes de prévention tels qu'ils figurent dans le Code du travail (cf. chapitre introductif).

L'ensemble des mesures de prévention primaire peut être classé selon les quatre axes de travail suivants :

- ✓ l'organisation du travail et des processus ;
- ✓ la gestion des ressources humaines ;
- ✓ le management ;
- ✓ la conduite du changement.

Par **actions sur l'organisation du travail** ou des processus, on entend tout ce qui relève :

- ✓ du contexte de travail : organisation des locaux, conditions d'exercice de l'activité (pression des usagers, pression de l'urgence, etc.) ;
- ✓ du contenu du travail : intérêt du travail, capacité à faire du travail de qualité, capacité à respecter les valeurs du service public, organisation de l'entraide et du renfort ;
- ✓ de la cohérence organisationnelle globale d'un service ou d'une entité de travail : adéquation besoins des publics et effectifs disponibles, pics d'activité, capacité à prendre en charge des situations variées.

Par **actions sur la gestion des ressources humaines**, on entend tout ce qui relève :

- ✓ de la politique RH à moyen/long terme : recrutement, développement des compétences, évolution des missions, avancement, politique de formation, rémunérations ;
- ✓ de la gestion à plus court terme des ressources humaines : entretiens d'évaluation, primes, etc.

Par **actions sur le management**, on entend ce que l'entité demande à l'ensemble de ses cadres et les moyens qu'elle engage pour les soutenir :

- ✓ travailler sur les outils de pilotage d'une entité ou d'une activité par exemple en équilibrant ce qui relève du management du « combien » et du management du « comment » ;
- ✓ renforcer les processus de retours d'expérience au sein d'une équipe ;
- ✓ organiser des démarches d'échange et de partage de bonnes pratiques entre managers.

Par **actions sur la conduite du changement**, on entend toutes les études et mesures anticipatrices envisagées en amont d'un changement :

- ✓ diagnostic des forces et faiblesses ;
- ✓ aménagement des locaux ;
- ✓ préparation des réorganisations ou fusions, fermetures de services ou d'entités ;
- ✓ anticipation des ruptures technologiques.

La mise en place de politiques de prévention et de plan d'action (3/6)

■ La prévention secondaire :

Il s'agit de ce qui peut être fait pour aider les salariés à faire face aux facteurs de risques.

Assez fréquemment, l'insuffisance des mesures de prévention primaire engagées conduit à la manifestation des risques auxquels les agents doivent faire face.

Mais il existe de nombreuses situations où le risque ne peut être évité. Dans ces situations, des moyens peuvent être engagés pour aider les agents à faire face à leurs difficultés : un enseignant face à des élèves difficiles, les services préfectoraux dans un contexte de catastrophe naturelle, l'accueil des publics en détresse, des dysfonctionnements informatiques.

Cela renvoie par exemple aux plans mis en œuvre pour faire face aux situations dégradées, aux temps d'échanges professionnels consacrés à l'analyse de situations difficiles afin d'en tirer des enseignements et d'améliorer les pratiques et comportements de tous. Cela renvoie aussi souvent à des actions de formations adaptées aux facteurs de risques identifiés. Par exemple, dans un établissement accueillant du public, il peut s'agir de formations permettant de prévenir ou gérer les incivilités ou agressions. Il peut aussi s'agir d'actions renforçant le lien social, les collectifs de travail entre collègues et au sein de l'encadrement.

Certaines professions, nombreuses dans la Fonction Publique, sont confrontées à la souffrance, qu'elle soit physique, psychologique ou morale, et à la mort elle-même. Des actions de soutien de type debriefing ou supervision psychologiques, groupes de parole ou autres, relèvent aussi de cette prévention secondaire.

La mise en place de politiques de prévention et de plan d'action (4/6)

■ La prévention tertiaire :

La prévention tertiaire relève davantage du curatif que du préventif. Deux types d'actions principales peuvent être mises en place :

- ✓ la prise en charge psychologique de salariés confrontés à un événement grave, voire traumatique (agression verbale ou physique, altercation entre agents, décès d'un collègue pendant le travail, tentative de suicide sur le lieu de travail, etc.),
- ✓ l'aide, l'assistance et le soutien aux individus en souffrance qui relève de l'intervention de professionnels.

■ Remarques générales



L'observation montre que la prévention primaire est souvent le parent pauvre des plans d'action alors que les deux autres formes ont une portée limitée. Une véritable politique de prévention des RPS doit donc viser à rétablir l'équilibre entre les trois formes de prévention au bénéfice de la prévention primaire.

Si une partie des actions de prévention primaire a vocation à être engagée au plus haut niveau d'une administration, cela ne signifie pas que d'autres initiatives ne puissent pas être prises à tous les niveaux, y compris donc au plus près de chaque service. Il existe toujours des marges de manœuvre organisationnelles mobilisables à chaque niveau d'une organisation publique (dans l'unité de travail), qui certes trouvent leurs limites dans les moyens octroyés, mais qui n'en sont pas exclusivement dépendantes.

Plus généralement, l'expérience montre également que l'efficacité des dispositifs passe par l'articulation logique et cohérente des trois formes de prévention.

La mise en place de politiques de prévention et de plan d'action (5/6)

■ L'élaboration du plan d'action

L'observation de certaines démarches a confirmé que la réalisation d'un diagnostic a des effets sur la population concernée. Si les agents peuvent apprécier que l'on se préoccupe de leurs conditions de travail et de leur santé, il y a, en revanche, un risque de déception si rien n'est fait ou si le temps d'élaboration des mesures de prévention est trop en décalage avec les attentes des agents.

■ Du diagnostic au plan d'action : la nécessité d'une construction sociale

Un diagnostic sur les risques psychosociaux doit se donner comme objectif d'identifier tous les facteurs de risques, mais il est aussi important de noter, qu'en parallèle, un plan d'action sur les RPS doit aussi intégrer les conditions de faisabilité opérationnelle locales.

À titre d'exemple, tel ou tel facteur de risque pourra être identifié dans le diagnostic comme particulièrement structurant sur le niveau de stress (la fusion de deux Directions centrales par exemple), sans que le niveau local puisse agir.

Ainsi, entre la mission de diagnostic et le plan de prévention opérationnel, une construction sociale est nécessaire de telle sorte de bâtir un plan d'action adapté aux possibilités locales et accepté par l'ensemble des parties prenantes.

■ Par construction sociale, nous entendons une démarche durant laquelle :

- ✓ **une répartition est effectuée** entre ce qui relève, ou ne relève pas, de la responsabilité locale ou du champ d'action du service ou de l'entité ;
- ✓ **une priorisation des différentes mesures du plan d'action est effectuée** selon différents critères : nombre d'agents impactés, degré d'urgence de l'action, importance de l'action en regard du facteur de risque, facilité à mettre en place l'action, etc. (voir partie 2.3) ;
- ✓ **un échancier de déploiement est discuté**, un responsable identifié ;
- ✓ enfin, **un indicateur de suivi est associé à chaque action envisagée.**

La mise en place de politiques de prévention et de plan d'action (6/6)

■ La mise en place d'une démarche projet

S'il est légitime de vouloir traiter l'ensemble des facteurs de risques relevés au sein d'une entité, il faut se fixer des priorités et se mettre d'accord par laquelle commencer. Il convient donc de structurer cette démarche dans une logique de projet et d'amélioration continue.

Pour ce qui concerne la forme, il n'existe pas de modèles « type » de plan d'action. Elle dépendra de la connaissance et de l'expérience des acteurs de la prévention de l'entité concernée. Mieux vaut avoir un outil simple qui pourra être « appropriable » et donner lieu à un suivi régulier en CHSCT.

■ Pour être opérationnel, le plan d'actions précisera a minima les éléments suivants :

- ✓ **Le pilote de l'action.** Il s'agit de préciser qui est responsable de la mise en œuvre opérationnelle du projet et non de remettre en cause la responsabilité juridique de l'employeur (telle que précisée dans le chapitre introductif) qui reste évidemment totale. Mais il est judicieux de préciser qui est en charge du projet dans la durée afin de se prémunir contre l'attention inégale que pourraient lui porter deux responsables successifs, comme cela a été relevé sur le terrain.
- ✓ **Les moyens nécessaires à mobiliser :** cela renvoie à des éléments qualitatifs (compétences, type de rattachement) et quantitatifs (allocations de temps pour les agents impliqués, budgets d'honoraires si intervenants extérieurs, autres moyens matériels).
- ✓ **Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre :** en distinguant ce qui relève du court, moyen ou long terme, mais aussi ce qui renvoie à l'articulation avec d'autres calendriers (celui d'un projet structurant, la saisonnalité d'une activité, etc.).
- ✓ **Les indicateurs permettant d'évaluer le degré d'avancement de chaque action ou de chaque mesure de prévention :** nombre de réunions de service, nombre d'agents formés, nombre d'incivilités observées, etc.

Exemple de leviers d'actions en matière de prévention (1/2)

Agir, de manière sélective, sur les principaux facteurs de RPS pour lesquels des marges de manœuvre existent, renforce l'efficacité d'une politique de prévention et permet d'obtenir des résultats concrets. En matière de prévention de RPS, des actions sont envisageables notamment dans les domaines suivants :



Exemple de leviers d'actions en matière de prévention (2/2)

Exemples d'actions pour les 6 leviers

Leviers	Principes déterminants	Actions
Organisation du travail	Conduite du changement	Mise en place d'un retour d'expériences à chaque étape d'un projet de changement
Système de prescription		
Evolution des compétences		
Identité professionnelle et reconnaissance		
Mode de régulation des relations de travail		
Moyens et environnement de travail		

Méthode et exemple de fiches de suivi d'un plan d'action (1/2)

Le plan d'action doit être un outil dynamique. Il doit faire l'objet d'un suivi dans sa mise en œuvre permettant d'éventuelles adaptations ou améliorations des mesures. Ainsi, il est essentiel de s'interroger sur les modalités à mettre en place pour suivre l'état d'avancement du plan d'action et doter les acteurs d'outils de pilotage efficaces.

À ce titre, il est possible de s'inspirer de la méthode suivante :

- > **Désigner un pilote pour chacune des actions du plan**, afin d'avoir la garantie de disposer d'une ressource en charge de la mise en œuvre de l'action et de son suivi.
- > **Fournir à chaque pilote une feuille de route** précise mentionnant les attentes quant à sa mission, les moyens disponibles et le calendrier prévisionnel de réalisation.
- > **Organiser une communication régulière entre chaque pilote et le responsable du projet** de prévention des RPS afin que ce dernier soit informé de l'état d'avancement des mesures et des éventuelles difficultés rencontrées pouvant retarder, voire compromettre leur mise en œuvre.
- > **Se doter de fiches de suivi** (Cf. tableaux 1 et 2), mises à jour régulièrement et pouvant être partagées entre le pilote et le responsable du projet de prévention. Ces fiches indiquent les étapes de travail, le calendrier prévisionnel, l'état d'avancement et les éventuelles difficultés rencontrées.
- > Enfin, il est conseillé d'organiser durant la première année de la démarche des **réunions trimestrielles** avec les membres du groupe de pilotage et du CHSCT, afin de les informer de l'état d'avancement du plan d'action, de rechercher collectivement des solutions en cas de blocages, mais également d'assurer une évaluation des mesures de prévention.

Méthode et exemple de fiches de suivi d'un plan d'action (2/2)

Tableau n° 1 : Exemple de fiche de suivi d'une action de prévention

(Extrait, Montreuil E. Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail- Dunod- 2010)

Titre de l'action de prévention : « Formation des managers sur la thématique des risques psychosociaux »	
Pilote en charge de l'action : M. W (responsable formation)	
Objectifs de l'action :	
• Former l'ensemble des managers • Sensibiliser les managers sur les bonnes pratiques à adopter • Professionnaliser les managers pour identifier et faire remonter les situations critiques	
Date de début : 30/08/2010	Date prévisionnelle de finalisation : 31/06/2011
Moyens alloués (budget / ressources humaines) : budget plan de formation	
Suivi de l'action	
Etapes de travail et calendrier de réalisation	
• Recherche des organismes de formation pertinents	Septembre 2010 ☞
• Rencontre de trois organismes pour présentation de leur offre	Octobre 2010 ☞
• Présentation des offres avec avis du responsable formation en CHSCT pour décision sur l'organisme retenu	Fin octobre 2010 ☞
• Organisation / Communication sur la formation	Novembre 2010 (à réaliser)
• Déroulement de 4 sessions de formation	Janvier à mai 2011 (à réaliser)
• Retour sur l'évaluation de la formation auprès du CHSCT	Juin 2011 (à réaliser)
Difficultés rencontrées / Solutions apportées	
• Retard dans la rencontre des organismes de formation et impossibilité de présenter les contenus de formation au CHSCT fin octobre → programmation d'une réunion de CHSCT extraordinaire mi-novembre. • .../...	

Prévenir les risques psychosociaux dans le cadre d'une restructuration (1/2)

UNE PERIODE BRUTALE DE CHANGEMENTS AUX IMPACTS ORGANISATIONNELS MULTIPLES

Qu'il s'agisse de réorganisation, fusion, délocalisation, externalisation, avec ou sans suppressions d'emplois, les restructurations **sont des événements particuliers souvent vécus brutalement et de manière non anticipée.**

De nombreuses études mettent en évidence l'importance d'anticiper les conséquences des restructurations.

En effet, si les restructurations affectent d'abord les salariés qui perdent leur emploi, **elles constituent aussi des facteurs de risques importants pour ceux qui restent.**

A ce titre, la Commission Européenne a alerté, au travers **l'étude du groupe HIRES de 2009**, sur les impacts des restructurations sur la santé des travailleurs. (Télécharger le rapport complet d'étude à l'adresse suivante : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1836354.PDF>)

Elles entraînent **des changements importants, profonds et multiples dans le travail auxquels devront s'adapter les salariés impactés.**

- Les restructurations impactent le travail dans sa globalité et modifient l'ensemble des facteurs au sein desquels les risques psychosociaux trouvent leurs origines : déplacement des charges de travail, réorganisation des lignes managériales et des équipes, incertitudes quant au devenir de l'entreprise, etc.
- Les restructurations déstabilisent aussi les facteurs de régulation dans l'entreprise. Là où les salariés trouvaient précédemment soutien, moyens et variables d'ajustement, des actions et des dispositifs sont à reconstruire pour réguler et réduire les tensions.

Prévenir les risques psychosociaux dans le cadre d'une restructuration (2/2)

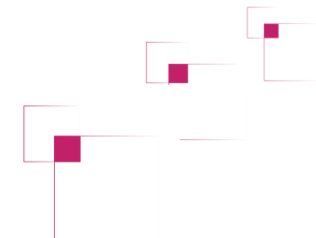
QUELLES ACTIONS DE PREVENTION METTRE EN PLACE EN CAS DE RESTRUCTURATION ?

Des actions de prévention spécifiques aux risques psychosociaux devront nécessairement être mises en place tout au long du processus de restructuration.

- Avant la restructuration, assurer une prévention primaire efficace : phase durant laquelle des dispositifs doivent être mis en place pour éviter les changements trop brutaux et pouvoir adapter en souplesse l'organisation.

Quelques questions à vous poser durant cette phase :

- Quels sont les métiers ou les populations « à risque » qui travaillent sous forte contrainte ?
 - Quels sont les ateliers ou les services dont les conditions ou les outils de travail n'ont pas fait l'objet d'investissements nécessaires ?
 - Pour quelles fonctions, la formation n'a pas été spécifiquement développée ?
 - Etc.
- Pendant la phase de restructuration, mettre en place une prévention secondaire : il s'agit d'associer les partenaires sociaux dans la définition des nouvelles organisations cibles, des équipes, des process et de travailler sur un plan d'accompagnement du changement ciblé sur la prévention des risques psychosociaux.



Annexe 4

Les visites terrain du CHSCT et l'analyse de l'activité



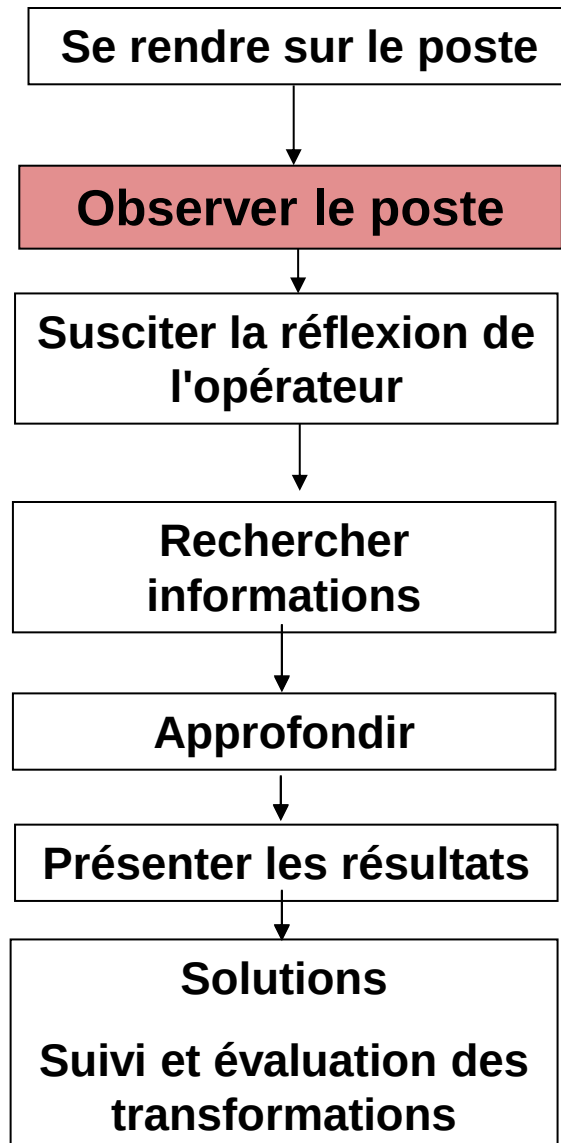
■ Allez sur le terrain permet de se faire une opinion sur la base :

- **D'évaluations de l'environnement de travail** : état des infrastructures et bâtiments, des installations électriques, propreté / rangement / agencement des locaux de travail et des postes, éclairage, nuisances physiques (bruits, chaleur, vibrations), accès, moyens de secours et d'urgence.
- **D'observations des tâches effectuées sur le lieu de travail** : travail répétitif, contraintes de travail collectif ou individuel, travail isolé, debout/assis, travail sur écran, intensité des tâches (charge cognitive)...
- **D'observations des facteurs externes influant sur le lieu de travail** : repérer aussi la variabilité et identifier les aléas rencontrés
- **D'évaluations des risques liés au matériel**
- **D'évaluations des risques sanitaires** liés à des substances dangereuses et/ou polluantes (rétention, ventilation, évacuation, gestion des déchets, stockage,...) et à l'hygiène générale des locaux de travail et de repos.

Les visites sur le terrain doivent être complétées

- **Certains risques « sautent aux yeux » : violences, machines dangereuses, ports de charges...**
 - La plupart des situations de travail devront être complétées par des entretiens avec les opérateurs pour identifier d'autres risques potentiels ou transitoires (incendie/explosion, relation aux usagers, ...) qui ne peuvent être démontrés à l'aide d'observations.
 - La pertinence de l'analyse de risques dépend de la formulation d'hypothèses sur la façon dont sont gérées la variabilité de l'activité et les situations dégradées, au travers de l'organisation et des structures mises en place.

L'analyse de l'activité : observer un poste de travail



Prendre le temps de tout regarder :

- **L'activité de l'opérateur**

- Contenu du travail
- Exigences physiques et mentales
- Organisation temporelle
- Liaison avec les autres postes

- **Le matériel**

- Adapté ou non aux tâches, aux individus
- Dysfonctionnements

- **La Zone de travail**

- Aménagement, exposition

- **Le milieu physique environnant**

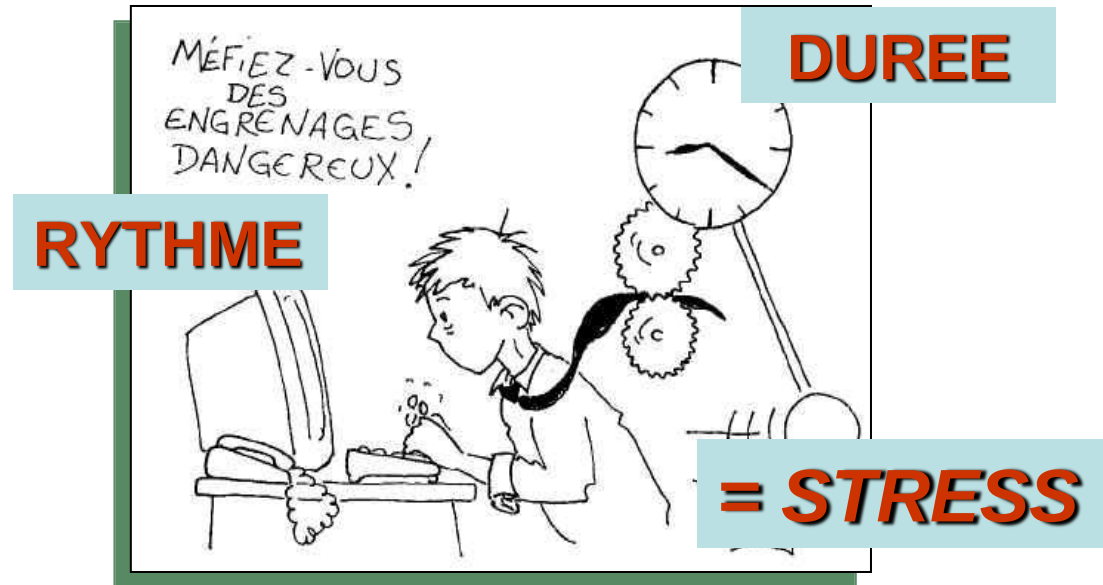
- **Incidents, dysfonctionnements**



L'analyse de l'activité : identifier « toutes les problématiques »



Risque Immédiat



Risque Différé

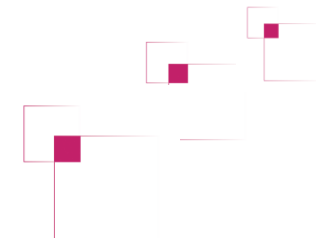
La santé s'entend sur 2 dimensions, physique et mentale

L'analyse de l'activité : quoi regarder, quoi questionner ?

- **Les espaces de travail (individuels et collectifs)**
- **L'environnement physique et sociologique**
- **L'implantation des postes et des opérateurs**
- **Le partage des tâches entre les hommes et les services**
- **La présentation de l'information**
- **Les horaires de travail**
- **Les aides au travail et les guides opérateurs**

Mais aussi...

- Les marges de manœuvre pour modifier l'installation
- Le rôle des personnes dans la recherche de solutions
- Les délais et le rythme des changements induits
- Les modalités et le contenu de la formation
- Les modalités d'information
- Les systèmes de classification, de rémunération, de développement de carrière



Références utiles



■ QUELQUES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- Rapport Gollac : « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2011.
- Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociologiques dans la Fonction Publique, cabinet Secafi, avec le concours de l'INTEFP sur la demande de la DGAFF.
- Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail. Elodie Montreuil (Secafi), Dunod, 2010.
- Les facteurs psychosociaux au travail – Premières informations et Premières synthèses N 22.1, DARES, mai 2008.
- Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail. B. Sahler, M. Berthet, P. Douillet, I. Mary Cheray, Editions de l'ANACT, 2007.
- Stress au travail et santé psychique, sous la direction de Michel Neboit et Michel Vezina, éditions OCTARES, réed., 2007.
- La charge de travail, de l'évaluation à la négociation, éditions Liaisons, ANACT, 2003.

■ SITES INTERNET À CONSULTER

- Travaillez mieux (site du Ministère du Travail) : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>
- INRS : <http://www.inrs.fr/>
- ANACT : <http://www.anact.fr/> et <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/>

■ VIDEO DE REFERENCE

- Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés (2005) de Marc-Antoine Roudil et Sophie Bruneau
- J'ai (très) mal au travail (2007), de Jean-Michel Carré