



***PLAN DE PRÉVENTION***

***DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX***

***DU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES***

## *SOMMAIRE*

<u>Avant-propos du ministre.....</u>	<u>3</u>
<u>Indications méthodologiques.....</u>	<u>4</u>
<u>Les risques psychosociaux : quelques repères.....</u>	<u>4</u>
<u>Les acteurs de la prévention : une responsabilité individuelle et collective.....</u>	<u>5</u>
<u>PLAN D’ACTION ET MOYENS DE PREVENTION.....</u>	<u>7</u>
<u>I - Organisation du travail.....</u>	<u>7</u>
<u>1.1 Charge et méthodes de travail.....</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Gestion du temps de travail et modernisation.....</u>	<u>8</u>
<u>1.3 Organisation du travail.....</u>	<u>9</u>
<u>1.4 La conduite du changement.....</u>	<u>9</u>
<u>1.5 L’environnement de travail.....</u>	<u>9</u>
<u>II - Ressources humaines.....</u>	<u>10</u>
<u>2.1 Information et sensibilisation.....</u>	<u>10</u>
<u>2.2 Formation .....</u>	<u>11</u>
<u>2.3 Évaluation des agents d’encadrement.....</u>	<u>12</u>
<u>2.4 Gestion du personnel.....</u>	<u>13</u>
<u>2.5 Animation d’équipe.....</u>	<u>13</u>
<u>III - Le suivi : la prévention au quotidien.....</u>	<u>15</u>
<u>Les points d’entrée.....</u>	<u>15</u>
<u>IV - Mise en œuvre, évaluation et révision du plan de prévention.....</u>	<u>16</u>
<u>4.1 Mise en œuvre.....</u>	<u>16</u>
<u>4.2 Dispositif d’évaluation et de suivi.....</u>	<u>16</u>
<u>4.3 Révision et ajustements périodiques .....</u>	<u>17</u>
<u>Annexes.....</u>	<u>18</u>

## **Avant-propos du ministre**

La prise en compte des risques psychosociaux dans la fonction publique constitue un objectif du Gouvernement.

La Conférence sociale des 9-10 juillet 2012 a décidé d'élaborer un Plan national de prévention des risques psychosociaux et un comité national de pilotage auquel le ministère des Affaires étrangères participe a été institué à l'automne. Parallèlement, les entités administratives des trois fonctions publiques ont été appelées à élaborer leurs propres plans et à les adopter si possible d'ici 2012.

Le Département n'avait pas attendu cette impulsion gouvernementale et avait décidé dès le début de l'année d'accélérer les réflexions menées dans le cadre d'un groupe de travail composé de représentants de l'administration et des organisations syndicales.

L'objectif visant à élaborer un Plan de prévention d'ici la fin de l'année 2012 a été tenu. Notre plan de prévention des risques psychosociaux a été inscrit à l'ordre du jour du Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail le 21 décembre. Il sera mis en œuvre à partir du 1er janvier 2013.

Ce plan est conçu comme un instrument permanent mais il sera appelé à évoluer au fil des années. Son efficacité dépendra de son appropriation par les agents qui, à chaque niveau, doivent se sentir concernés.

Il s'agit, pour le Département, d'une démarche inédite et d'une avancée notable. Je compte sur l'engagement de chacun(e) pour en assurer le succès.

**Laurent Fabius**

## Indications méthodologiques

Ce premier Plan est le fruit d'un travail mené en concertation avec les acteurs les plus directement impliqués dans la prévention des risques psychosociaux : les services de la Direction des Ressources Humaines (DRH), Mission d'Action Sociale (MAS), médecine de prévention, psychologues, Inspection Générale et organisations syndicales. Il répond à la volonté du Département d'intensifier les travaux menés jusque-là et s'inscrit dans la démarche nationale engagée à la suite de la Conférence sociale des 9 et 10 juillet 2012.

A cet effet, le groupe de travail sur les risques psychosociaux (RPS), qui avait été institué en 2011 et dont les travaux se sont notablement intensifiés cette année, s'est plus particulièrement - mais non exclusivement - appuyé, s'agissant de la méthode suivie, sur un Guide méthodologique élaboré sous l'égide de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique et, s'agissant du diagnostic, sur les éléments fournis par une [enquête partielle sur le stress au travail](#) menée en 2007-2008 par les cabinets médicaux de prévention de Paris et de Nantes.

La mise en œuvre et le suivi du présent document - et de ses versions successives - seront assurés dans le cadre des instances statutaires de dialogue social, en l'occurrence du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) dont [l'accord du 20 novembre 2009](#) sur la santé et la sécurité au travail dans le secteur public réaffirme le rôle central dans l'identification et la prévention des risques psychosociaux<sup>1</sup>.

## Les risques psychosociaux : quelques repères

Pour l'Organisation Mondiale de la Santé, « *appliquée au monde du travail, la préservation de la santé mentale des travailleurs, qui fait partie des obligations des employeurs, implique de dépasser la logique purement médicale et individuelle. 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* ». De son côté, l'Union Européenne proclame dans l'article 31 de sa [Charte des Droits Fondamentaux](#) (PDF sur le site [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)) que : « Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité ».

En France, [l'accord du 20 novembre 2009](#) sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique définit les RPS comme des « *risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés et des agents publics*<sup>2</sup> ».

Pour les auteurs du rapport du collège d'experts réuni en 2009 sous la direction de Michel Gollac qui fait autorité en la matière : « *Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation mais son origine : les risques*

---

<sup>1</sup> Aux termes de la [loi du 5 juillet 2010](#) (Legifrance) relative à la rénovation du dialogue social, le champ d'intervention des CHSCT se trouve expressément élargi en matière de protection de la santé à la santé mentale (« à la protection de la santé physique **et mentale** »).

<sup>2</sup> L'obligation pour l'employeur de préserver non seulement la santé physique mais aussi la santé mentale de ses employés avait été inscrite dans le Code du Travail en 2002.

*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. »*

La dimension subjective est sous-jacente, voire explicite dans la plupart des définitions : « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie ; mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé. » ([Accord interprofessionnel de juillet 2008](#) – PDF sur le site [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)).

### ***Les acteurs de la prévention : une responsabilité individuelle et collective***

La prévention des risques psychosociaux passe par l'implication de différents acteurs. Ce faisant, une responsabilité particulière incombe à « l'employeur » et par voie de conséquence au « chef de service » :

#### **Les personnels, les agents**

Ils sont au premier chef les acteurs de la prévention pour eux-mêmes et pour leurs collègues. Ils sont au centre du dispositif de prévention comme acteurs et comme sujets. Ils connaissent les réalités de leur travail et les sources potentielles de risque qui en découlent. Dans leurs relations quotidiennes avec leurs collègues, ils sont en première ligne pour détecter celles et ceux qui traversent des difficultés. La coopération, la solidarité au sein de l'équipe contribuent à la prévention primaire de manière majeure.

#### **La responsabilité du « chef de service »**

Conséquence d'une évolution récente, les « employeurs » de la fonction publique sont soumis, en matière de santé et de sécurité du travail, aux mêmes exigences que les autres employeurs, conformément aux normes définies au niveau européen et, sauf dispositions spécifiques, aux dispositions correspondantes transcrites dans le Code du travail. Celui-ci précise ainsi en son [article L4121-1](#) (Legifrance) que l'employeur doit « prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Dans la fonction publique d'Etat, ce sont les « chefs de service » qui sont chargés, par [l'article 2-1 du décret du 28 mai 1982 modifié](#) (Legifrance), de « veiller à la sécurité et à la protection des agents placés sous leur autorité, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties ».

➤ *Les principales dispositions relatives aux obligations et à la responsabilité de l'employeur / du « chef de service » en matière de santé et de sécurité au travail sont rappelées dans la Fiche de Bonnes Pratiques jointe au présent Plan (Annexe 3.1 – [voir la fiche Responsabilité de l'employeur / du « chef de service »](#)).*

## **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Dans sa mission de gestion des ressources humaines, elle veille à la qualité des relations sociales et des conditions de travail. Elle offre plusieurs points d'entrée permettant d'identifier et de traiter des situations à risque et se trouve naturellement en position de coordonner les dispositifs d'aide et de soutien.

### **Les représentants des personnels et les organisations syndicales**

Ils ont un rôle majeur d'alerte, de proposition et de concertation pour l'élaboration de solutions. Leur interface entre le terrain et l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention contribue à identifier les situations à risque et à les prévenir.

### **Les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)**

De par leur nature et leur mission, ces instances jouent un rôle majeur dans la prévention et le suivi des actions en matière de risques psychosociaux. Elles se trouvent en situation pivot sur la réflexion, le diagnostic, l'élaboration des solutions et le suivi de leur mise en œuvre.

### **Les Inspecteurs Santé, Sécurité au Travail (ISST)**

Garants de la norme, les ISST vérifient les conditions d'application des règles édictées par le Code du travail en matière de santé et de sécurité du travail. En matière de stress et de souffrance au travail, leur rôle est de s'assurer du traitement des situations de crise ; ils veillent également à la mise en œuvre de mesures de prévention.

### **Les médecins de prévention de la DRH**

Tenus au secret professionnel, ils ont pour rôle de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail et occupent de ce fait une place centrale dans le dispositif de prise en charge des troubles psychosociaux.

### **Les psychologues de la DRH**

Au nombre de deux depuis début 2012, ils sont pleinement impliqués dans la prévention et le traitement des risques psychosociaux en même temps qu'ils offrent un « point d'entrée » supplémentaire, assorti si besoin de la garantie de l'anonymat, aux agents qui souhaiteraient bénéficier de leur aide.

### **Les assistants sociaux**

Ils offrent aux agents, souvent avant les médecins de prévention ou les psychologues, un « point d'entrée » qui leur garantit anonymat et respect du secret professionnel.

### **Les conseillers et assistants de prévention**

Agissant au plus près du terrain, ils contribuent à la sensibilisation et à la formation du personnel à la prévention des risques.

# PLAN D'ACTION ET MOYENS DE PREVENTION

En matière de politiques de prévention, on distingue traditionnellement trois formes de prévention :

- La prévention primaire qui vise à éliminer ou réduire les risques à la source,
- La prévention secondaire qui a pour but d'aider les agents à faire face à des situations de stress (par exemple, par une formation à la gestion des conflits),
- La prévention tertiaire qui participe déjà du traitement d'un risque que l'on n'a pas su ou pu éviter.

L'ensemble des mesures de prévention primaire peuvent être regroupées sous deux têtes de chapitre :

- *Les actions relatives à l'organisation du travail,*
- *Les actions concernant les ressources humaines et la gestion des équipes.*

Une politique efficace de prévention doit privilégier des actions de prévention primaire. C'est la voie choisie et le sens des dispositions qui suivent. Ce faisant, 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.

## ***I - Organisation du travail***

La politique poursuivie par le Département et les initiatives prises çà ou là offrent de premiers éléments de réponse pour agir sur les deux séries de risques généralement retenus en la matière par les experts :

➤ *Les exigences du travail et son organisation* qui renvoient à quatre grandes dimensions :

- la charge de travail ;
- la pression temporelle au travail (horaires atypiques, urgence...) ;
- la complexité du travail et les exigences émotionnelles (relations avec le public, polyvalence, suppléances, injonctions contradictoires, degré d'autonomie, prévisibilité...) ;
- les difficultés de concilier vie professionnelle et vie familiale (horaires, éloignement domicile-travail...).

➤ *Les changements du travail* : restructurations, réorganisations, déménagements et changements de toute nature.

## 1.1 Charge et méthodes de travail

Optimiser la répartition de la charge de travail en période de réduction des effectifs et au regard des restructurations de l'organigramme s'impose plus que jamais comme objectif majeur de gestion. Mais, outre que certains ajustements ne peuvent se faire que sur le long terme, il n'est pas certain que la DRH dispose des outils de pilotage nécessaires pour opérer au mieux cette répartition. Les audits conduits par l'Inspection générale dans les services de l'administration centrale et les inspections menées dans les postes constituent, dans ces conditions, un instrument essentiel en la matière, avec les limites que comporte leur périodicité. Aussi, est-il important que la DRH dispose de la capacité à anticiper des évolutions, à déployer des renforts lors de situations de crise ou pour faire face à une surcharge momentanée de travail.

La répartition de la charge de travail dans les postes, surtout les moins étoffés, doit naturellement requérir toute l'attention des personnels d'encadrement et du chef de poste.

A l'administration centrale, deux directions pilotes expérimentent de nouvelles méthodes en matière d'organisation du travail, de conduite des réunions et d'utilisation de la messagerie en vue de renforcer l'efficacité du service et d'éviter notamment les horaires tardifs qui affectent particulièrement les agents chargés de famille.

➤ **Action 1 :** *Poursuivre l'expérimentation menée par la Direction d'Afrique et de l'Océan indien (DAOI) et la Direction des Nations Unies (NUOI) comme directions pilotes pour l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail. L'étendre progressivement à d'autres directions.*

➤ **Action 2 :** *Encourager les initiatives visant à limiter et mieux répartir la charge de travail (cf. vade mecum de la sous direction d'Egypte/Levant de novembre 2009 ou initiative de la sous direction DGM/ATT/RECH d'établir une liste des compétences détenues par ses agents et susceptibles d'être partagées).*

➤ **Action 3 :** *Demander aux agents de se prononcer, dans le cadre de l'évaluation annuelle et dans celui des réunions de dialogue social, sur la pertinence et l'efficacité des méthodes de travail dans leur service.*

## 1.2 Gestion du temps de travail et modernisation

L'aménagement de l'organisation du travail, l'amélioration et la modernisation des méthodes de travail offrent un terrain fertile à l'identification de mesures propres à diminuer les facteurs de risques psychosociaux et donc à prévenir des situations de stress. [L'enquête sur le stress au travail](#) menée en 2007-2008 par les cabinets médicaux de prévention de Paris et de Nantes montre que les facteurs de stress les plus souvent cités sont « le caractère urgent des tâches, leur multiplicité et les fréquentes interruptions subies par le salarié ». Contrairement

aux idées reçues, c'est le « présentéisme » (zèle au travail) beaucoup plus que l'absentéisme – très faible au Département - qui constitue un indicateur significatif de risque.

Plusieurs actions recommandées dans le [rapport remis le 27 mars 2012 au Ministre d'Etat sur la promotion des femmes dans l'encadrement supérieur au Département](#) méritent d'être reprises et soutenues au titre des mesures de prévention des risques psychosociaux.

➤ **Action 4 :** *Confier le soin à la DRH d'élaborer une charte du temps de travail en s'inspirant du document analogue établi par la DG Trésor ([voir la charte du temps de la DG Trésor](#) – PDF sur le site [www.acteurspublics.com](http://www.acteurspublics.com)) et des circulaires existant au Département. L'assortir de dispositions permettant d'en mesurer le degré d'application.*

### 1.3 Organisation du travail

L'absence d'anticipation ou une anticipation insuffisante des activités à venir, de la charge de travail et des moyens pour y faire face est source potentielle de stress. Il en est de même du travail dans l'urgence et/ou du sentiment, avéré ou non, d'être constamment appelé à travailler dans l'urgence ainsi que de l'absence ou de l'insuffisance de hiérarchisation des tâches par l'encadrement.

➤ **Action 5 :** *Confier le soin à la DRH d'élaborer une charte des relations entre les services et les cabinets ainsi qu'entre l'administration centrale et les postes.*

### 1.4 La conduite du changement

Tout changement important susceptible d'affecter la vie des agents et de leur famille doit faire l'objet d'une information le plus en amont possible et d'une communication adéquate.

Les réaménagements des services centraux et du réseau diplomatique, consulaire et culturel méritent d'être menés dans la transparence et d'être accompagnés d'une information suffisante pour permettre aux intéressés d'y faire face dans les meilleures conditions.

### 1.5 L'environnement de travail

Au même titre que les facteurs liés à la tâche et les facteurs liés aux relations interpersonnelles, l'environnement de travail figure parmi les trois principales séries de facteurs à l'origine du stress professionnel. Il renvoie autant aux aspects matériels (aménagement des locaux, bruit, éclairage...) qu'aux aspects humains de l'environnement de travail (ambiance, ambiguïté des rôles et des responsabilités...). A ce titre, les conditions matérielles de travail, notamment celles des agents travaillant en *open space*, ne doivent pas être négligées.

## ***II - Ressources humaines***

### **2.1 Information et sensibilisation**

Cet aspect du Plan de prévention constitue l'échelon élémentaire - et indispensable - de la démarche engagée par le Département. La communication est un élément-clef non seulement du Plan de prévention mais de sa réussite en ce qu'elle permet de sensibiliser l'ensemble des agents à la question des risques psychosociaux. Elle contribue à l'appropriation souhaitée de la démarche. Il s'agit tout autant d'informer sur le sujet et sensibiliser les agents à la question du stress au travail que de susciter et d'entretenir un état d'esprit.

C'est pourquoi une communication régulière a été assurée tout au long du processus d'élaboration du Plan, témoignant par là même du souci d'assurer constance et pérennité à la démarche. L'expérience montre, cependant, que la communication tend à s'estomper après la phase de démarrage. Aussi convient-il de prévoir des dispositions propres à maintenir dans la durée la démarche d'information et de sensibilisation.

➤ **Action 6 :** Assurer une large diffusion du présent Plan - et de ses versions successives par la suite via sa mise en ligne sur Diplonet, sa transmission aux agents plus particulièrement concernés chefs de poste, directeurs, sous directeurs, chefs des Services Communs de Gestion (SCG), Conseillers de Coopération et d'Action Culturelle (COCAC) à l'occasion de leur prise de fonction ou des stages les y préparant, et sa remise aux agents suivant des formations comportant un volet consacré aux risques psychosociaux.

➤ **Action 7 :** Communiquer sur le point de situation annuel que le CHSCT est invité par ailleurs à dresser sur le degré de réalisation des actions retenues par le présent Plan (cf. action n°21).

➤ **Action 8 :** Continuer d'alimenter la rubrique sur les RPS en faisant notamment connaître les initiatives et bonnes pratiques dont les postes et les services feront part à la DRH comme elles sont invitées à le faire par ailleurs (cf. point 4.3)

➤ **Action 9 :** Assurer une large communication sur les enquêtes qui seront périodiquement menées, conformément à la recommandation de l'action 22.

D'autres dispositions de ce Plan contribuent à entretenir le niveau voulu d'information et de sensibilisation tout au long de l'année sans constituer ni nécessiter pour autant des actions, notamment la sensibilisation aux RPS dans le cadre de certaines formations et à l'occasion de certains stages.

## 2.2 Formation

La formation constitue l'instrument privilégié de la **prévention secondaire** des risques psychosociaux. L'évolution permanente des métiers, des pratiques et du contexte professionnel nécessite que chaque agent puisse bénéficier de formations tout au long de sa carrière. La prévention des risques psychosociaux et, en ce sens, le développement d'un état d'esprit propice à cette action seront d'autant mieux assurés que les agents y seront sensibilisés et formés aux diverses étapes de leur parcours professionnel.

**2.2.1** La politique de formation professionnelle du Département passe tout d'abord par l'inclusion d'un module sur les risques psychosociaux dans un certain nombre de stages destinés à des catégories ciblées d'agents, en particulier aux agents d'encadrement : nouveaux agents de catégorie A lors de leur cursus à l'Institut diplomatique et consulaire ; nouveaux agents de catégorie B et de catégorie C lors des séminaires d'intégration; et, désormais, personnel d'encadrement supérieur et intermédiaire du ministère (Ambassadeurs, Consuls généraux, directeurs, sous-directeurs, chefs de SCG, COCAC, chefs de bureau, chefs de chancellerie), dans le cadre de la formation aux outils du management et de la gestion d'équipe (en administration centrale et dans le contexte de l'expatriation).

Par ailleurs, les questions relatives aux risques psychosociaux sont évoquées dans les stages portant sur l'accompagnement du changement et dans les ateliers d'élaboration et de mise en place de « bonnes pratiques » sur l'organisation et les méthodes de travail (conduite de réunions opérationnelles, gestion des priorités, simplification des procédures, bon usage du courriel, badgeage et plages horaires, télétravail...).

Ces formations, outre leur contribution à l'objet directement visé, sont susceptibles de fournir utilement des « retours d'expérience », des commentaires et des suggestions sur le présent Plan de prévention - et ses versions successives.

➤ **Action 10 :** *Maintenir et développer les modules de sensibilisation et de formation aux risques psychosociaux dans les formations destinées aux agents A, B et C aux diverses étapes de leur cursus professionnel en s'appuyant sur les « retours d'expérience ».*

➤ **Action 11 :** *Rappeler, lors de ces formations, la responsabilité particulière qui incombe aux « chefs de service » et informer les agents d'encadrement sur les moyens à leur disposition ainsi que la marche à suivre pour faire face à des situations de crise.*

**2.2.2** La politique de formation professionnelle du Département passe également par la mise en place de stages spécifiques.

Afin de donner aux agents du Département, toutes catégories confondues, des clés de compréhension des mécanismes comportementaux, de leur permettre d'anticiper et de mieux gérer des situations de tensions et de conflits interpersonnels, des stages de gestion du stress ainsi que des conférences et des ateliers de sensibilisation aux risques psychosociaux sont ainsi proposés, à Paris et à Nantes. Leur objectif est de sensibiliser les agents à la notion de « risques psychosociaux » et de leur permettre d'identifier les enjeux des RPS à travers l'étude de quelques-uns de ces risques - stress et souffrance au travail notamment - mais

également à travers le partage d'expériences au sein d'organismes publics et la présentation des outils d'analyse et des moyens de prévention. Par ailleurs, des sessions de gestion du stress sont systématiquement proposées aux agents appelés à faire face à des contraintes professionnelles spécifiques : première expatriation, fonctions d'agent ressource, secrétaires de chef de poste et/ou des fonctions d'accueil du public.

➤ **Action 12 :** *Charger la DRH d'élargir progressivement le champ de ces sessions et d'examiner la possibilité de les rendre obligatoires pour les catégories d'agents ainsi définies.*

Enfin, des stages de formation des membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) seront programmés afin de renforcer leur rôle d'acteur de prévention des risques professionnels, d'actualiser leurs connaissances sur la réglementation hygiène et sécurité et sur les outils et méthode pour agir dans le cadre de cette politique de prévention. Les agents ayant une mission de gestion des ressources humaines ainsi que les personnels médico-sociaux seront également invités à suivre ces formations. L'ensemble des actions de formation développées dans ce cadre auront pour objectif principal de développer et de partager, au sein du ministère, une culture de la prévention des risques psychosociaux en administration centrale mais également dans le réseau diplomatique, consulaire et de coopération.

### 2.3 Évaluation des agents d'encadrement

L'évaluation des agents d'encadrement participe de la modernisation de la gestion des ressources humaines. La responsabilité des agents d'encadrement - supérieur et intermédiaire - peut être engagée en cas de troubles ou d'incidents de nature psychosociale survenant dans le service dont ils ont la charge. Sans aller jusque-là, une organisation déficiente du travail, une anticipation insuffisante du calendrier des événements ou de la charge de travail, peuvent être à l'origine de sentiments d'anxiété et alimenter le stress.

L'approche de la prévention trouve donc ici toute sa place pour éviter que de telles situations se produisent. Elle conduit en même temps à prendre en compte les qualités humaines et les capacités de gestion des agents d'encadrement dans l'évaluation de leur performance.

➤ **Action 13 :** *Renforcer la prise en compte dans FANEV des capacités d'organisation et d'animation de leur équipe des agents d'encadrement intermédiaire, chefs de service et sous directeurs.*

➤ **Action 14 :** *Introduire le critère de la capacité à anticiper et organiser le travail de son équipe dans la grille d'évaluation à 360° des agents d'encadrement supérieur.*

## 2.4 Gestion du personnel

Sans que la liste en soit exhaustive, ce sujet comporte plusieurs aspects susceptibles d'affecter plus particulièrement le stress ressenti par les agents et, en sens inverse, de contribuer à prévenir ce dernier ou à en réduire le risque. Il fait par ailleurs l'objet de développements spécifiques à destination des agents d'encadrement supérieur dans le [Mémento à l'usage des chefs de mission diplomatique](#).

La mobilité géographique propre aux métiers du Ministère des affaires étrangères peut constituer un facteur important de RPS, liées aux incertitudes ressenties par les agents quant à leur future affectation, les difficultés matérielles d'installation et les contraintes pour le conjoint et la famille. Cette mobilité géographique s'accompagne souvent d'une mobilité fonctionnelle.

➤ *Les principes et les procédures qui président à l'organisation du mouvement annuel géré par la DRH pourront être utilement consultés par les agents sur la Fiche de Bonnes Pratiques jointe au présent Plan de prévention (Annexe 3.2 – [voir la fiche Les risques liés à la mobilité géographique](#)).*

L'objectif de prévisibilité constitue le principal axe d'amélioration. Les efforts menés ces dernières années méritent d'être poursuivis, étant entendu que cet objectif ne doit pas être recherché au détriment d'objectifs plus qualitatifs, notamment le respect de la hiérarchie des vœux émis par les agents.

La prévisibilité du mouvement permet aux agents de mieux préparer leur arrivée en poste. Elle passe par des actions de formation et d'information tant en ce qui concerne les conditions matérielles d'installation que les conséquences pour le conjoint et la famille de l'expatriation à venir.

➤ **Action 15 :** *Poursuivre l'effort en faveur d'une information plus en amont des agents sur leur future affectation, notamment s'agissant d'une affectation à l'étranger.*

➤ **Action 16 :** *Développer l'effort de formation consacré spécifiquement au premier départ en poste.*

➤ **Action 17 :** *Veiller à l'actualisation par les postes des guides d'accueil afin de faciliter l'installation matérielle des nouveaux agents.*

## 2.5 Animation d'équipe

### 2.5.1 Dialogue social

Aux termes de [l'accord du 20 novembre 2009](#) sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, la question des risques psychosociaux figure désormais à l'ordre du jour du

dialogue mené au sein du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail du Département.

Dans les postes, le dialogue social est mené au sein des instances mises en place conformément à [l'accord-cadre du 4 juillet 2008](#). L'ordre du jour de ces instances n'est pas limitatif. Mais rares sont les postes - quelques unités en fait - où les questions relatives au stress au travail et aux moyens de prévenir ce dernier sont abordées.

➤ **Action 18 :** Inviter les postes à étendre l'ordre du jour de leurs réunions de dialogue social aux questions relatives aux risques psychosociaux et aux moyens de prévenir ces derniers.

Pour autant, les réunions de dialogue social ne sauraient dispenser les agents d'encadrement, supérieur et intermédiaire, de communiquer en tant que de besoin avec leurs collaborateurs, les écouter et se concerter avec eux sur les moyens de mieux faire face aux problèmes rencontrés.

### **2.5.2 Prévention du harcèlement moral**

La question du harcèlement donne lieu à une certaine confusion. Ainsi, la distinction entre harcèlement moral et harcèlement sexuel n'est pas toujours aisée à opérer. De même, la tentation est forte de voir du harcèlement là où il n'y en a pas nécessairement. Aussi est-il nécessaire que les trois éléments suivants soient réunis :

- l'aspect répétitif des agissements dénoncés (alors que le harcèlement sexuel peut découler d'un événement ponctuel) ;
- une dégradation des conditions de travail de l'agent ;
- une atteinte à l'intégrité et à la dignité de la personne (humiliation en public...).

Il n'est cependant pas aisé d'identifier une situation de harcèlement. L'une des difficultés tient à ce que le harceleur va souvent essayer d'isoler l'agent harcelé de ses collègues. D'où la nécessité de disposer de capteurs suffisants pour que les cas avérés de harcèlement puissent être portés à la connaissance de l'administration. Les cas avérés sont passibles de sanctions disciplinaires, voire de sanctions pénales.

➤ Une Fiche de Bonnes Pratiques, jointe au présent Plan de prévention ([voir la fiche Prévention du harcèlement moral](#)), fournit d'utiles compléments. Les agents pourront également se référer utilement au [Guide de déontologie du MAE élaboré par le Comité d'éthique du MAE, janvier 2012](#).

➤ **Action 19 :** Poursuivre les actions de sensibilisation en direction de l'encadrement et de l'ensemble des agents sur la nature et les conséquences du harcèlement.

### 2.5.3 Reconnaissance au travail

[L'enquête sur le stress au travail](#) menée en 2007-2008 par les cabinets médicaux de prévention de Paris et de Nantes fait ressortir une relation étroite entre l'absence de respect et d'estime de la part des collègues et/ou de la hiérarchie et le degré de stress.

La gamme des moyens existants pour reconnaître les mérites des agents est assez étendue. Elle gagnerait à être mieux exploitée.

➤ **Action 20** : *Mener une réflexion sur les moyens d'améliorer la reconnaissance des mérites professionnels des agents.*

C'est naturellement au quotidien et non lors des seuls vœux de fin d'année que les marques de reconnaissance sont attendues...et gagnent à être manifestées. Si l'attention à autrui ne se prescrit pas, il est de bon conseil de s'inspirer de certains principes de gestion des ressources humaines et d'animation d'équipe telles que celles figurant, par exemple, dans le [Mémento du chef de mission diplomatique](#).

### III - Le suivi : la prévention au quotidien

Les mesures de prévention retenues dans le présent document ne sauraient naturellement dispenser d'un « suivi au fil de l'eau » qui permette d'identifier ou plutôt de déceler au jour le jour, et cela le plus tôt possible, des situations porteuses de risques (prévention) ou de répondre à des demandes d'intervention (traitement).

Une bonne articulation entre les divers acteurs de la prévention constitue un gage d'efficacité de toute action dans ce domaine.

#### Les points d'entrée

C'est particulièrement vrai s'agissant des « points d'entrée » à la disposition des agents rencontrant ou ayant connaissance de situations qu'ils considèrent porteuses de risques psychosociaux : la DRH (cf. infra), la médecine de prévention, les psychologues de la DRH, la MAS, les assistant(e)s de service social, les organisations syndicales et l'Inspection générale. Sans aller jusqu'à formaliser un partage de l'information, l'efficacité d'une démarche de prévention commande que ces divers points d'entrée invitent les agents concernés à prendre contact avec la DRH ou relayent l'information auprès d'elle, après accord de l'intéressé dont il est entendu de surcroît qu'il peut se prévaloir de son droit à l'anonymat.

➤ *Une Fiche de Bonnes Pratiques, jointe au présent Plan, fournit des indications sur les différents « points d'entrée » à la disposition des agents (Annexe 3.4 – [voir la fiche Points d'entrée : à quelle\(s\) porte\(s\) frapper ?](#)).*

## **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La DRH est le principal point d'entrée pour les agents estimant subir un risque psychosocial (notamment lorsque ce dernier résulte d'une situation de harcèlement sur le lieu de travail), de même que pour les agents qui seraient témoins de telles situations.

Les agents concernés sont invités à prendre rendez-vous auprès de la DRH (prioritairement les sous-directions RH2 ou RH3, selon leur statut) qui les accueillera avec toutes les garanties de confidentialité nécessaires.

Au-delà des indications reçues par témoignage direct des agents ou via les autres acteurs mentionnés, la DRH veille également à détecter des situations de RPS à partir d'un certain nombre d'indicateurs.

### **L'Inspection générale**

L'Inspection générale contribue largement au suivi, qu'il s'agisse d'identifier des situations porteuses de risques à l'occasion de ses missions d'inspection ou de répondre à une demande ou à des signaux d'alerte spécifiques. Dans ce dernier cas, elle peut être amenée à découvrir que telle situation particulière qui lui a été signalée renvoie à des questions plus générales tenant, par exemple, à l'organisation du travail. Dans tous les cas, l'IGAE informe systématiquement la DRH avec laquelle elle est en contact régulier. En cas de besoin, elle invite les médecins de prévention à ses réunions de restitution.

## ***IV - Mise en œuvre, évaluation et révision du plan de prévention***

### **4.1 Mise en œuvre**

Le présent Plan de prévention sera mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le 1<sup>er</sup> semestre 2013 sera plus particulièrement consacré à recueillir les observations et les suggestions des agents sur les dispositions du Plan et son application tout en s'assurant de sa diffusion la plus large. Un premier bilan est en effet attendu de la part des administrations dans le cadre du Plan national de prévention.

La réalisation d'enquêtes site par site, auprès de l'ensemble des agents sera engagée au cours de l'année. Elle permettra notamment de disposer d'une « cartographie » du stress au Département (cf. infra).

### **4.2 Dispositif d'évaluation et de suivi**

La prévention des risques psychosociaux est une obligation et doit être articulée avec la démarche globale de prévention de l'ensemble des risques auxquels les agents sont exposés. Le législateur attribue en la matière un rôle majeur au CHSCT. [L'accord du 20 novembre 2009](#) sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique précise ainsi qu'« *un dialogue devra s'instaurer au sein des CHSCT sur le choix et l'élaboration des indicateurs de dépistage des risques psychosociaux les plus adaptés aux structures locales,*

*ainsi que sur les démarches de prévention* ». De même qu'il est appelé à contribuer à la réflexion, au diagnostic et à l'élaboration des actions retenues par le Plan de prévention, de même le CHSCT se voit confier un rôle pivot dans la mise en œuvre et le suivi de ce dernier. Dans la mesure où le présent Plan aura été présenté au CHSCT lors de sa réunion de fin d'année, il paraît indiqué qu'un point de situation sur sa mise en œuvre soit établi chaque année à la même époque.

➤ **Action 21** : *Procéder à un examen annuel de la mise en œuvre des actions figurant dans le Plan de prévention lors de la réunion de fin d'année du CHSCT.*

L'inclusion des risques psychosociaux dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels, instauré en 2001 par transposition à la fonction publique des dispositions du Code du Travail ([article R.4121-1 et s.](#) - *Legifrance*) imposées à tout employeur, contribuera sensiblement à renforcer le dispositif de suivi.

Pour ce faire, le groupe de travail sur les RPS a considéré que l'enquête sur laquelle il avait appuyé ses travaux méritait d'être sensiblement élargie de façon à permettre de dresser une « cartographie du stress » au Département (administration centrale et réseau, toutes catégories de personnels confondues). Il a opté à cet effet pour la réalisation d'enquêtes périodiques, site par site, sur la base d'un questionnaire anonyme, relativement restreint, stable dans le temps, (pour permettre des comparaisons) et conçu de façon à fournir des indications par « métiers ». Les contours et modalités exacts de l'exercice, qui dépendront en grande partie de la capacité du Département à exploiter les questionnaires - dont il faudra envisager une version en anglais, voire en d'autres langues à l'attention des agents de recrutement local- restent encore à définir.

➤ **Action 22** : *Confier à un groupe de travail restreint piloté par la DRH le soin de définir, au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2013, les contours et modalités exacts de réalisation d'enquêtes périodiques auprès des agents du Département ainsi que d'en établir le questionnaire, conformément aux orientations retenues par le groupe de travail sur les risques psychosociaux.*

### 4.3 Révision et ajustements périodiques

Le Plan de prévention fera l'objet d'ajustements périodiques (annuels) en fonction des enseignements de sa mise en œuvre, des difficultés rencontrées, de la pertinence ou non de ses recommandations et des suggestions qui pourront être faites à la DRH ainsi qu'au CHSCT pour en améliorer l'efficacité.

➤ **Action 23** : *Procéder périodiquement, de préférence sur une base annuelle, à une révision du Plan de prévention.*

\* \* \*

Cette première ébauche de Plan vise avant tout à créer ou renforcer un état d'esprit et à engager un processus. Elle constitue une démarche intégrée qui va au-delà de la prise en compte de problématiques spécifiques (dialogue social, évaluation, harcèlement...) et cherche à s'attaquer aux causes, en amont, des situations de crise potentielles.

Les actions et recommandations retenues dans ce Plan, comme d'ailleurs celles qui le seront dans ses versions successives, n'épuisent pas le sujet et ne sauraient brider ou empêcher les initiatives que la présente démarche entend au contraire encourager.

Certains sujets évoqués ici l'ont été davantage pour ouvrir des pistes de réflexion que pour donner lieu à des actions ou à des recommandations. D'autres n'ont été qu'effleurés et mériteront d'être approfondis. Ainsi, le présent Plan n'a que très partiellement pris en considération et cherché à traiter la situation spécifique - ou plutôt, les situations spécifiques - de notre dispositif à l'étranger.

Ce Plan a ainsi vocation à évoluer et à s'affiner au vu des enseignements de sa mise en œuvre et des commentaires et suggestions qu'en feront ceux à qui il est destiné./.

---

## Annexes

**Annexe 1 :** [Tableau récapitulatif des actions retenues par le Plan](#)

**Annexe 2 :** [Principaux enseignements de l'enquête sur le stress au travail au Département menée en 2007-2008](#)

**Annexe 3 : Fiches de Bonnes Pratiques**

- 3.1. [La responsabilité de l'employeur / du « chef de service »](#)
- 3.2. [Les risques liés à la mobilité géographique](#)
- 3.3. [La prévention du harcèlement moral](#)
- 3.4. [Les « points d'entrée »](#)