Analyse Pluridisciplinaire du Travail, Études et Interventions Sociales

Expertise sur l'exposition aux risques psychosociaux des agents du MTE

* * *

Livrable 1
Analyse corpus documentaire

Expertise votée par les représentants du personnel du CHSCT/Formation spécialisée du CSA ministériel Travail-Emploi au sens de l'article 55 du décret 82-453 modifié,

sion non diffusable

• Rapport remis le 17 mars 2025

Expertise réalisée par :
Paul GAUDRIC
Amandine MATHIVET

Aptéis est un organisme certifié par l'organisme Qualianor en santé au travail pour réaliser des expertises auprès des CSE • Adresse : 56, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris • Tél. 01 82 09 89 64

expertise@apteis.fr • www.apteis.fr

Avant-propos

Ce livrable a été transmis le 17 mars 2025 au Comité de suivi de l'expertise du Ministère du Travail et de l'Emploi

Il sera présenté ultérieurement en séance à l'ensemble des membres de la formation spécialisée du ministère.

Ce livrable concerne l'analyse d'un corpus documentaire relatant des expositions à des risques psychosociaux des agents du programme 155 dans plus d'une trentaine de DDETS(PP).

Les intervenantes d'Aptéis remercient l'ensemble des agents sollicités et les membres de la formation spécialisée pour leur contribution à la bonne réalisation de cette expertise.

version non diffusable

Sommaire

AVANT-PROPOS2

3

1- INTRODUCTION4

1.1. LA DEMANDE DE LA FS-CSA-M4
1.2. LA METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE LA PHASE 14
1.3. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET DU PLAN DU RAPPORT7

2- L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL, ELEMENT MOTEUR DE L'EXPOSITION AUX RPS10

2.1. UNE BAISSE CONTINUE DES EFFECTIFS DECORRELEE DE LA CHARGE DE TRAVAIL10
2.2. UNE PROBLEMATIQUE DE SOUS EFFECTIFS OMNIPRESENTE DANS LES DDETS16
2.3. LE RECOURS A L'INTERIM, UNE DEREGULATION INCONTROLEE DE LA CHARGE DE TRAVAIL22
2.4. FACTEURS AGGRAVANTS DE L'INTENSITE DU TRAVAIL ET DE LA COMPLEXITE DES ACTIVITES29
2.5. CONSEQUENCES DIRECTES DE L'INTENSITE ET DE LA COMPLEXITE DU TRAVAIL36

3- UN SOUTIEN MANAGERIAL DEFAILLANT FACTEUR DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX40

3.1. RUC, UNE FONCTION AUX MISSIONS COMPLEXES41
3.2. UN MANAGEMENT DE PLUS EN PLUS A DISTANCE DU TRAVAIL REEL55
3.3. UN MANAGEMENT DESCENDANT BASE SUR LES CHIFFRES ET LE CONTROLE60
3.4. DES FORMES DE MANAGEMENT AUTORITAIRE, TENSIONS ET VIOLENCES INTERNES64

4- D'AUTRES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX68

4.1. UNE AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL EN DECLIN ?68
4.2. EXIGENCES EMOTIONNELLES ET VIOLENCES EXTERNES72
4.3. QUALITE EMPECHEE ET CONFLITS DE VALEURS74
4.4. LE SOUTIEN SOCIAL ENTRE COLLEGUES78
4.5. L'INSECURITE DE LA SITUATION DE TRAVAIL82
4.6. DES OUTILS ET ENVIRONNEMENTS DE DE TRAVAIL INADAPTES84

5- UNE POLITIQUE DE PREVENTION ENTRAVEE PAR DES BLOCAGES STRUCTURELS87

5.1. UN DIALOGUE SOCIAL CLOISONNE87
5.2. UN DEFAUT D'INDICATEURS POUR BATIR UNE POLITIQUE DE PREVENTION A L'ECHELLE DU PROGRAMME 15592
5.3. DES MOYENS DE PREVENTION TROP LIMITES94
5.4. DES PRATIQUES CONCRETES QUI TEMOIGNENT DE LA COHERENCE D'UNE POLITIQUE DE PREVENTION ENGLOBANT LES DIFFERENTS NIVEAUX TERRITORIAUX98

6- DE NOMBREUSES RECOMMANDATIONS QUI DESSINENT UN PLAN D'ACTION101

6.1. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR LA REGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL101
6.2. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR LE MANAGEMENT106
6.3. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR LA FORMATION ET MONTEE EN COMPETENCES110
6.4. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR L'AMELIORATION DE L'EVALUATION DU TRAVAIL DES AGENTS112
6.5. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR LA REVITALISATION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL DANS LE CADRE POST-OTE113
6.6. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR LES ESPACES ET OUTILS DE TRAVAIL115
6.7. RECOMMANDATIONS PORTANT SUR L'AMELIORATION DE LA POLITIQUE DE PREVENTION DES RISQUES116

7- ANNEXES120

7.1. BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE120
7.2. COMPOSITION DU CORPUS DOCUMENTAIRE121

version non diffusable

1 - Introduction

1.1. La demande de la FS-CSA-M

Lors du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail Ministériel des 22 et 23 septembre 2022, les représentants des organisations syndicales ont voté à l'unanimité le recours à une expertise conformément au point n°1 de l'article 55 du décret de 82-453 modifié en cas de risque grave.

Les représentants du personnel ont en effet considéré que la situation constatée dans les services laissait présumer l'existence d'un risque grave psychosocial, qui s'entend comme un risque pouvant occasionner des accidents ou maladies avec séquelle (définition du ministère du travail) touchant l'ensemble des agent-e-s du ministère. Ils ont constaté, au regard des remontées des services, des éléments présentés et/ou examinés en instance, et de « *plusieurs enquêtes CHSCT suite à accidents de service, maladies professionnelles, de rapports d'expertise ou des signalements opérés en CHSCT ou sur les registres santé et sécurité* », une aggravation importante des risques psychosociaux sur fond de *« multiplication des réorganisations pathogènes* » (notamment « *OTE et réorganisation de l'inspection du travail »*), « *de baisse des effectifs* » et « *d'opérations de relogement avec la multiplication contrainte des bureaux partagés* ».

De nouvelles élections professionnelles s'étant tenues en décembre 2022, c'est à la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail du CSA ministériel Travail- Emploi que revient désormais la responsabilité d'assurer le suivi de cette expertise. Les représentants du personnel qui ont voté cette délibération ont demandé que l'instance soit associée à toutes les phases du marché et de la conduite de l'expertise

1.2. La méthodologie mise en œuvre dans le cadre de la phase 1

La méthodologie globale de l'expertise a été définie par la formation spécialisée du MTE et inscrite dans le cahier des charges de l'expertise, elle repose sur trois phases donnant lieu chacune à la présentation d'un livrable :

- **Phase 1** : analyse d'un corpus documentaire ;
- **Phase 2** : réalisation d'une enquête de terrain dans cinq entités du territoires (DDETS, DDETS-PP, DREETS) ;
- **Phase 3 :** rédaction du rapport final.

Le chapitre ci-dessous détaille la méthode retenue par Aptéis pour construire et analyser un corpus documentaire adapté (2.1.1), les objectifs de cette première phase (2.1.2) et le livrable attendu (2.1.3).

1.2.1. CONSTRUCTION ET ANALYSE D'UN CORPUS DOCUMENTAIRE

Divers documents susceptibles d'éclairer les intervenants sur l'organisation du travail, les métiers, les risques professionnels et les situations de travail visées par l'expertise, mais

version non diffusable

également sur la politique de prévention des risques professionnels au sein des services du ministère du travail, ont été consultés. Ces documents étaient de trois natures :

- Documents témoignant de situations d'exposition à des risques psychosociaux (enquêtes CHSCT/F3S, rapports d'expertises, PV des instances représentatives, courriers collectifs, tracts syndicaux, *etc.*)
- Documents internes à l'administration relatifs à l'organisation de la prévention des risques professionnels, à l'organisation du travail et aux ressources humaines.
- Documents émanant d'institutions d'évaluation des politiques des politiques publiques et d'institution de recherches en sciences sociales et en santé au travail.

La liste de ces documents est présentée en annexe du présent livrable

Construction du corpus documentaire témoignant de situations d'exposition à des risques psychosociaux

La construction de ce corpus documentaire a nécessité un certain temps de coordination puis de traitement. Lors de la réunion de lancement de l'expertise le 29 novembre 2024 en présence de la Direction RH des MSO, il a été signifié aux intervenants que tous les documents internes au DDETS(PP) (DGI, enquêtes, expertises, etc.) ne pourraient leur être communiqués par les services du MTE, ceux-ci étant du ressort du ministère de l'Intérieur. Ce sont alors les organisations syndicales représentatives du MTE qui – avec les intervenants d'Aptéis – ont organisé cette remontée d'information. Une boite de dépôt sur un serveur sécurisé leur a été mis à disposition et celles-ci ont contacté des représentants du personnel sur tout le territoire afin de faire remonter « *alerte DGI, signalement registre hygiène sécu, enquête, expertise mais aussi les tracts, les déclarations préalables traitant des RPS entre 2022 et aujourd'hui.* »

➔ Cette phase de recueil documentaire a duré jusqu'à mi-janvier. Au total 215 documents ont ainsi été récoltés émanant de 31 DDETS(PP) et pour la très grande majorité relatant des situations datées entre 2021 et aujourd'hui. (Cf. annexes)

Documents internes à l'administration relatifs à l'organisation de la prévention des risques professionnels, à l'organisation du travail et aux ressources humaines.

Les intervenants avaient prévu initialement de consulter des acteurs nationaux de la prévention (services RH, service QVT) afin de déterminer avec eux une liste de documents permettant :

- De caractériser la population du programme 155 à partir de données socio-démographiques (répartition et évolution des effectifs sur le territoire, données quantitatives sur les métiers, les statuts, les carrières, la pyramides des âges, etc.)
- De cerner l'organisation de la prévention à l'échelle nationale comme déconcentrée, et l'état de la mise en œuvre des procédures propres à la fonction publique en la matière.
- D'obtenir les indicateurs existants en matière de santé sécurité (absentéisme, AT/MP, turn-over, etc.)

Les résultats de ces consultations s'avèrent mitigés. Les données souhaitées par les intervenants soit n'existent pas, soit de manière incomplète, soit dépendent du ministère de l'intérieur et non des ministères sociaux. Les intervenants ont pu néanmoins travailler sur les documents suivants :

- RSU MSO 2021, 2022 et 2023.
- Organigrammes DGEFP, DRH MSO, DGT.

version non diffusable

- PV CHSCT/FS du MTE 2020, 2021, 2022.
- Baromètre QVT 2020, 2022, 2023.
- Bilan Qualisocial 2023.

Mais l'exploitation de ces documents s'est avérée très limitée dans la mesure où les données qui en sont issues ne recouvraient que très partiellement les agents du programme 155 puisque les agents des DDETS(PP) en étaient la plupart du temps exclus ou agrégés et invisibilisés dans des périmètres plus larges[1]

Rapports d'institutions d'évaluation des politiques publiques sur le périmètre 155

Les intervenants ont essentiellement utilisé les rapports suivants qui ont permis en partie de combler le manque de données quantitatives sur les effectifs du programme 155 et sur leurs conditions de travail :

- Cour des comptes, « La gestion des ressources humaines du ministère du Travail, exercices 2015-2022. Observations définitives », 2024.
- Cour des comptes, « La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives », 16 février 2024.
- Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, IGEDD, CGAAER, DGCCRF), « Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP », février 2024.
- Sénat, Commission des finances, « Rapport d'information sur les services d'inspection du travail », 25 septembre 2019.
- IGAS, « Rapport d'Évaluation de la fonction de Responsable d'Unité de Contrôle dans le système d'inspection du travail », juin 2022.
- Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, CGAAER, CGEDD, IGSCCRF, IGESR), « État des lieux et évolutions de la médecine de prévention et des réseaux de soutien dans l'administration territoriale de l'État », juin 2022.

➔ Certains auteurs de ces rapports ont été contactés par les intervenants pour des entretiens mais ceux-ci n'ont pas souhaité répondre à nos sollicitations.

1.2.2. REUNIONS AVEC DES INTERLOCUTEURS DES RH/PREVENTION

Les entretiens sollicités par le cabinet Aptéis ont été menés sous la forme d'entretiens individuels ou en petit groupe (d'une durée comprise entre 1h30 et 3h) réalisés pour l'essentiel sur site avec des agents des organisations suivantes.

- Bureau QVT des MSO
- Mission ISST en charge des DDETS et DREETS
- Sous-Direction du dialogue social, des politiques sociales et conditions de travail
- Organisations syndicales représentatives

Remarque sémantique : les citations retranscrites dans ce rapport sont extraites des entretiens listés ci-dessus, mais également des échanges que nous avons eus lors des réunions avec le Cosui ou lors d'échanges informels. Pour des raisons de confidentialité, les citations seront toutes formulées au masculin, de même que l'ensemble des écrits.

version non diffusable

1 Cf. Chap. 5.2. Un défaut d'indicateurs pour bâtir une politique de prévention à l'échelle du programme 155

1.3. Présentation de l'échantillon et du plan du rapport

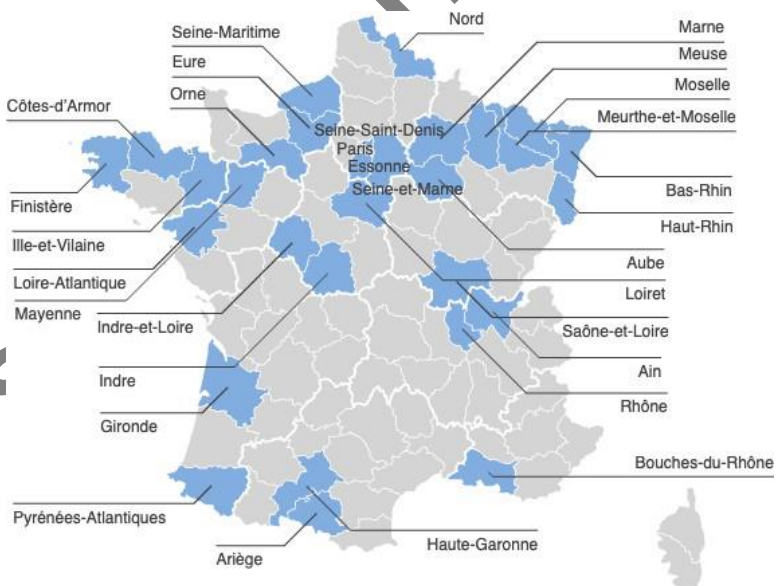
1.3.1. OBJECTIFS DE LA PHASE 1

Conformément au mémoire technique produit par Aptéis, l'analyse du corpus documentaire a poursuivi les objectifs suivants :

- **Caractériser les grandes catégories de risques et facteurs de risques psychosociaux**[1] auxquels sont exposés les agents concernés en analysant leur prééminence (quels sont les risques et facteurs ou associations de facteurs de risques les plus récurrents ?), leur potentialisation avec d'autres risques, leur impact sur les conditions de travail et la santé des agents, etc. ;
- **Déterminer les causes organisationnelles** les plus fréquemment avancées pour expliquer ces expositions ;
- **D'analyser les dispositifs de prévention** (et leurs limites) et les préconisations régulièrement mises en avant.

1.3.2. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON DE DDETS(PP) ISSUES DU CORPUS DOCUMENTAIRE

Au total le corpus documentaires a pu renseigner la situation des agents du programme 155 de 31 DDETS(PP) du territoire métropolitain, soit 30% du nombre total de DDETS(PP).



➔ Les DDETS sont surreprésentées dans l'échantillon (74% dans l'échantillon contre 51% au total) par rapport aux DDETS-PP (26% dans l'échantillon contre 49% au total).

➔ Les DDETS(PP) de l'échantillon couvrent un grand nombre de sections (966) soit 48% du nombre total de sections du SIT.

1 Tels que définis par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, *« Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser »*, rapport faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, avril 2011.

Version diffusable

- ➔ Il est probable que le corpus documentaire surreprésente les agents de l'inspection du travail par rapport aux agents de l'emploi du fait que les agents du contrôle soient une profession probablement plus mobilisée et organisée. Toutefois de nombreux documents traitent de la situation des agents de l'emploi, que ce soit de façon autonome ou associée aux effectifs du SIT. Par ailleurs, plusieurs documents portent également sur l'ensemble des agents des DDETS(PP), soit – pour l'essentiel – des agents du programme 124 et 155.
- ➔ Les DREETS sont très minoritaires dans l'échantillon et sont souvent un acteur « périphérique » dans les situations traitées qui concernent avant tout des agents départementaux. Cela ne présage pas pour autant que les agents des DREETS ne soient pas exposées à des facteurs de RPS.

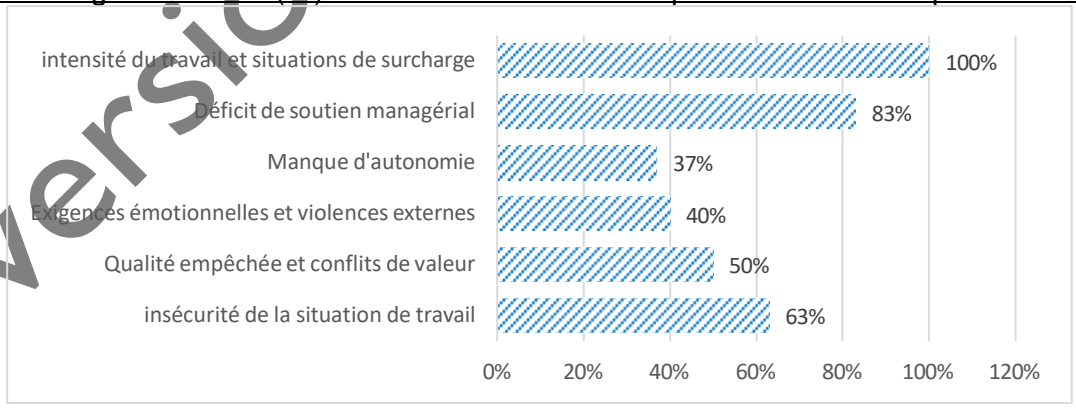
Remarque sémantique : dans le rapport, nous utilisons le terme générique DDETS(PP) pour décrire l'ensemble des DDI. Nous utilisons les termes DDETS ou DDETS-PP lorsque seulement l'une ou l'autre de ces entités est concernée

1.3.3. ÉVALUATION DE L'EXPOSITION DES DDETS(PP) DE L'ÉCHANTILLON AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Quasiment chaque DDETS(PP) de l'échantillon a fait l'objet de rapports d'enquête CHSCT/F3SCT, d'expertises ou d'enquêtes ISST qui ont permis d'identifier à chaque fois les facteurs de risques psychosociaux concernés, les causes associées et les périmètres concernés. Certaines situations de risques ont ainsi été exclues de l'analyse car exprimant des situations trop individuelles, trop anciennes (avant 2020), trop singulières ou décorrélées de causes organisationnelles. Toutefois, dans leur très grande majorité, les documents du corpus ont permis d'atteindre un niveau satisfaisant d'analyse permettant d'identifier des causes réelles et organisationnelles d'exposition aux risques psychosociaux.

Ainsi, toutes les DDETS(PP) de l'échantillon ont été analysées sous l'angle des six grandes catégories de facteurs de RPS établies par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail[1].

Pourcentages des DDETS(PP) de l'échantillons concernées par les facteurs de risques suivants :



Il en ressort que les principaux facteurs de risques identifiés concernent d'abord l'intensité du travail et les situations de surcharges (100% de l'échantillon), puis les problématiques de soutien managérial (plus des trois quarts de l'échantillon) et dans une moindre mesure mais tout de même très significatives les risques liés à l'autonomie, aux conflits de valeurs, à

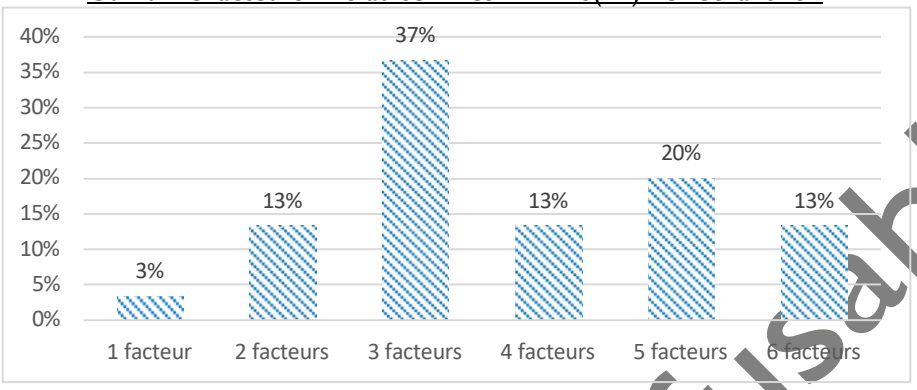
1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Collège d'expertise sur le suivi des RPS, Rapport pour le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 2011.

version non diffusable

l'insécurité de la situation de travail et aux exigences émotionnelles (entre un tiers et deux tiers de l'échantillon).

Par ailleurs, les facteurs de risques ne peuvent être considérés isolément et sont souvent cumulatifs en situation réelle. Ainsi dans l'échantillon près de la moitié des DDETS(PP) analysées cumulaient quatre facteurs de RPS ou plus (46%)

Cumul de facteurs RPS au sein des DDETS(PP) de l'échantillon



1.3.4. PLAN DU RAPPORT

Conformément aux objectifs de cette première phase et à la structure de l'échantillon, le présent livrable s'articule autour de :

- Deux premiers chapitres consacrés aux deux principaux facteurs de risques identifiés : l'intensité du travail (chapitre 2) et le déficit de soutien social (chapitre 3) ;
- Un chapitre consacré aux autres facteurs de risques psychosociaux (chapitre 4) ;
- Un chapitre consacré à l'organisation de la prévention et son articulation entre le niveau local et national (chapitre 5) ;
- Un dernier chapitre consacré aux préconisations mises en avant localement par les représentants du personnel et au niveau national par les institutions d'évaluation des politiques publiques (chapitre 6) ;

version non diffusable

2 - L'intensification du travail, élément moteur de l'exposition aux RPS

Dans la totalité des DDETS de l'échantillon (100%) sont relatées des situations d'embolie dues au manque d'effectifs. Le présent chapitre revient sur la situation des effectifs du programme 155 et ses évolutions à la baisse des dernières années, avant d'analyser les conséquences sur l'intensification du travail des agents et les effets en termes d'expositions aux risques psychosociaux.

2.1. Une baisse continue des effectifs décorrélée de la charge de travail

2.1.1. UN RECUL SIGNIFICATIF DES EFFECTIFS DU PROGRAMME 155, TOUCHANT SURTOUT LES SERVICES DECONCENTRES

Sur la période 2015-2021, les effectifs en ETPT du ministère chargé du travail rattachés au programme budgétaire 155 de la mission Travail et emploi, sont passés de 9 816 à 8 360, soit une baisse de 15 %. Comme le constate la Cour des comptes[1], le principal contributeur aux économies d'emplois a été l'inspection du travail (contrôle et renseignement inclus), qui a perdu 16 % de ses effectifs, soit près de 740 ETP, tandis que le secteur emploi a connu quant à lui une baisse de 11 %. Or ce sont les services déconcentrés qui ont assumé l'entièreté des coupes budgétaires du ministère du Travail durant cette période, alors que les effectifs en administration centrale ont augmenté durant cette même période.

Un récent rapport de la Cour des comptes[2] constatait ainsi que les effectifs du programme 155 présents au sein des Direccte avaient connu une baisse de 20 % des effectifs entre 2012 et 2021 (- 1 956 ETPT) plus prononcée dans certaines régions et affectant surtout les niveaux départementaux.

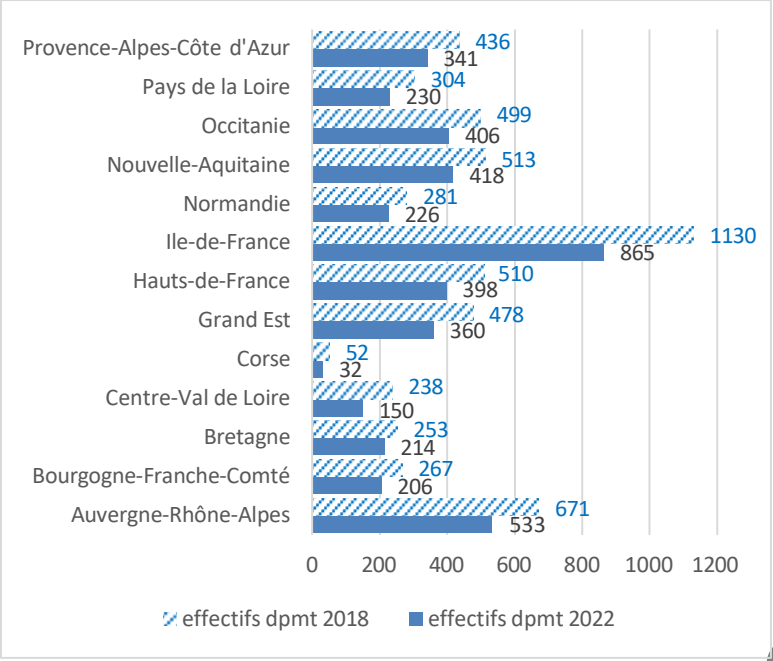
En l'espace de 4 ans, entre 2018 et 2022, les effectifs du programmes 155 ont donc connu une baisse de 1370 ETP (-19%) au niveau départemental et 136 ETP (-9% au niveau régional) comme le montrent les deux tableaux ci-dessous.

version non diffusable

1 Cour des comptes, *La gestion des ressources humaines du ministère du Travail*, exercices 2015-2022. Observations définitives, 2024.

2 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives,* 2024.

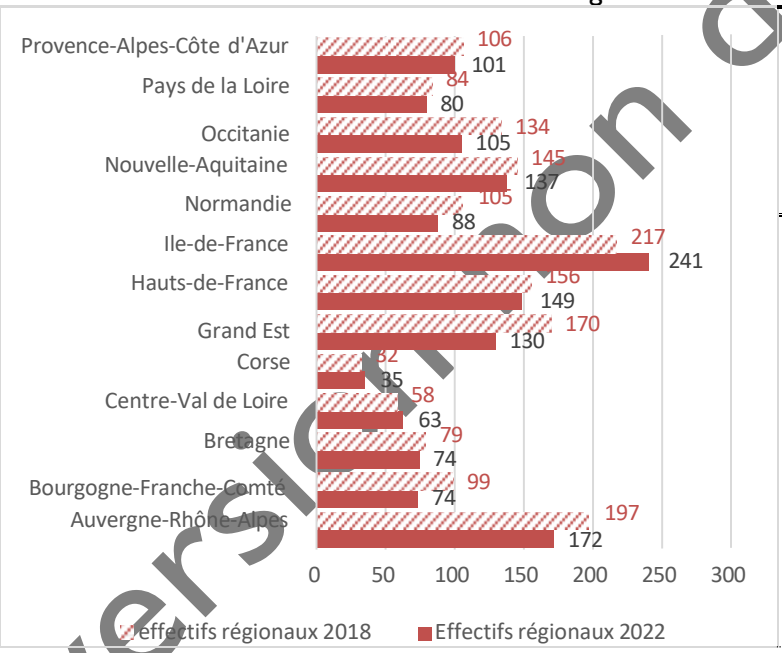
Évolution des effectifs départementaux du P155 2018-2022



Effectifs en départements	Évol. 2018-2022 (en %)
Corse	-38%
Centre-Val de Loire	-37%
Grand Est	-25%
Pays de la Loire	-24%
Ile-de-France	-23%
Bourgogne-Franche-Comté	-23%
Hauts-de-France	-22%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	-22%
Auvergne-Rhône-Alpes	-20%
Normandie	-20%
Occitanie	-19%
Nouvelle-Aquitaine	-19%
Bretagne	-15%
France métropolitaine	**-19%**

Source : Rapport Cour des comptes, annexe 6

Évolution des effectifs régionaux du P155 2018-2022



Effectifs en région	Evol. 2018-2022 (en %)
Bourgogne-Franche-Comté	-26%
Grand Est	-24%
Occitanie	-22%
Normandie	-17%
Auvergne-Rhône-Alpes	-13%
Ile-de-France	+11%
Bretagne	-6%
Nouvelle-Aquitaine	-6%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	-5%
Pays de la Loire	-5%
Hauts-de-France	-5%
Centre-Val de Loire	+7%
Corse	+8%
France métropolitaine	**-9%**

Source : Rapport Cour des comptes, annexe 6

Cette diminution des moyens humains, notamment ceux affectés au contrôle des entreprises, s'accompagne alors d'une suppression de sections d'inspection et de l'élargissement des périmètres géographiques des sections restantes, de façon à maximiser le nombre d'établissements effectivement couverts par des agents de contrôle : ainsi, entre 2016 et 2021, le nombre de sections d'inspection a diminué de 6,4 %[1] et tout porte à croire

1 Anaïs Bonanno, *L'inspection du travail à l'épreuve des recompositions managériales et des tensions sur les moyens*, Institut de recherches économiques et sociales (IRES), décembre 2024.

version non diffusable

que cette diminution ait continué dans les années suivantes malgré la hausse des recrutements (cf.infra).

2.1.2. DES NOMBREUSES ALERTES SUR L'IMPACT NEGATIF DE CETTE POLITIQUE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

Des alertes émanant des agents depuis les années 2010

La problématique des sous-effectifs qui résulte de cette politique de diminution des moyens humains fait l'objet de nombreux débats dans les services dès les années 2010 qui se manifestent notamment par de nombreuses alertes émanant des organisations syndicales et des plaintes des agents concernant leur charge de travail[1]. Cela est d'autant plus le cas qu'à cette époque, le départ en formation des contrôleurs du travail voués à devenir inspecteurs multiplie les « intérims » (cf. infra) et contraint les agents toujours en poste à assumer tout ou partie de la charge des sections d'inspection de leurs collègues pour compenser leur absence.

Le constat d'une situation de crise par la commission des finances du Sénat dès 2019

Plus tardivement, différentes institutions comme la Cour des comptes ou le Sénat relèvent une situation de crise au sein des métiers de l'inspection et de l'emploi. Ainsi, un rapport d'information de la Commission des Finances du Sénat de 2019[2] constate que cette diminution des effectifs n'a pas été pleinement assumée par le ministère du travail qui avait indiqué lors de la réforme de 2013 que celle-ci « *n'aurait pas pour effet de réduire les effectifs de contrôle de l'inspection du travail* » alors même que « *les données de la direction générale du travail tendent à relativiser cette analyse ».* Les rapporteurs de la commission constatant *« une diminution de près de 5 % du nombre d'agents de contrôle entre 2016 et 2018.* »

Ce même rapport observait également des effets en cascade et des glissements de tâches nés de la diminution des effectifs, notamment des services de renseignement vers l'inspection :

> *« La fonction de filtre du service de renseignement n'est plus ainsi optimale et peut conduire à alourdir la charge des inspecteurs du travail. La question de l'accès au service public de l'inspection du travail par les salariés ou les entreprises est également posée. »*

Enfin, les rapporteurs remarquaient que cette diminution des effectifs avait entrainé un élargissement problématique du périmètre des inspecteurs restants :

> *« On constate, ces dernières années, un relèvement du taux qui a atteint 9 070 salariés par agent de contrôle en 2017. Le ministère du travail fixe désormais un objectif de 10 000 salariés par agent de contrôle à l'horizon 2022. Ce taux serait supérieur à ceux constatés dans la plupart des pays européens ».*

version non diffusable

1 Anaïs Bonanno, *Des guichets aux contrôles. L'inspection du travail et ses publics dans la mise en conformité au droit*, thèse de doctorat, ENS Lyon, 20 avril 2023

2 Sénat, Commission des finances, *Rapport d'information sur les services d'inspection du travail*, 25 septembre 2019

Une alerte de la Cour des comptes en 2024 sur le niveau critique des effectifs du programme 155

Plus récemment en février 2024, la Cour des comptes[1] alertait sur les difficultés grandissantes des agents à assurer leurs missions courantes, notamment les agents du programme 155 affectés à l'emploi :

> *« Dans les départements les moins peuplés, la question du franchissement du seuil critique d'effectifs nécessaires pour garantir l'exercice par l'État de ses missions se pose aujourd'hui plus encore qu'hier. »*

Les rapporteurs mentionnaient alors un « besoin urgent de moyens pour assurer les politiques publiques de la cohésion sociale et de l'insertion professionnelle » dont il devait découler « un redimensionnement des moyens affectés aux DREETS et DDETS(PP) », constatant que « La situation actuelle ne peut perdurer, notamment à l'échelon départemental, au vu des très fortes tensions opérationnelles et du risque d'incapacité pour l'État à assurer pleinement ses missions dans le champ de la cohésion sociale et de l'insertion professionnelle ».

Des constats confirmés par une évaluation inter-inspection sur l'organisation des DDETS(PP)

Un rapport inter-inspection daté également de février 2024 et portant sur l'évaluation des DDETS-PP[2] présente des conclusions analogues, constatant notamment que :

> *« Le fonctionnement interne des DDETS(PP) pâtit d'une inadéquation majeure entre l'ampleur des missions qui leur sont confiées et leurs effectifs. Cette situation a des conséquences sur la qualité du climat social des DDETS(PP) et le niveau d'attractivité des postes en leur sein. »*

Le rapport met également l'accents sur les agents affectés à l'emploi exposées à des difficultés de sous-effectifs accrues par les réformes structurelles à venir :

> *« A moyens constants, les DDETS (PP) risquent en effet d'être en difficulté pour conduire les évolutions nécessaires à la mise en place de la gouvernance locale et départementale France Travail, notamment pour celles qui disposent d'effectifs réduits et ne disposent déjà pas de compétences en matière de conduite du changement et de gestion de projet. »*

Concernant l'inspection du travail, le rapport observait « une situation comparable » sur la problématique des effectifs, constatant un taux de vacances de près d'un quart des sections au 31 mars 2023. Les rapporteurs faisaient alors le lien entre sous-effectifs et surcharge de travail pour les agents restants :

> *« Les vacances de postes ne font ainsi qu'accentuer les difficultés issues de l'insuffisance d'effectifs dans certaines missions-clés des DDETS(PP) et constituent un phénomène qui tend à s'accentuer de lui-même : la surcharge de travail découlant d'une vacance de poste par report sur les collègues restant présents est susceptible d'entraîner à moyen terme l'absentéisme ou le départ de certains d'entre eux. »*

Enfin, en conclusion de cette évaluation, les rapporteurs font un lien direct entre la question des effectifs, de la charge de travail et l'exposition des agents aux risques psychosociaux, constatant « *un décalage croissant entre les moyens de l'État territorial et l'augmentation continue de sa charge de travail* » et « *des effectifs mal connus et en nombre insuffisants pour conduire toutes les missions* ». La mission a ainsi analysé les données sur les risques psychosociaux

1 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives*, 2024.

2 Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, IGEDD, CGAAER, DGCCRF), *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS(PP)*, février 2024

version non diffusable

(RPS) en 2021 et 2022 recueillies dans les DDETS(PP) et il apparait que la moitié d'entre elles ayant répondu à l'enquête y étaient confrontées en 2022.

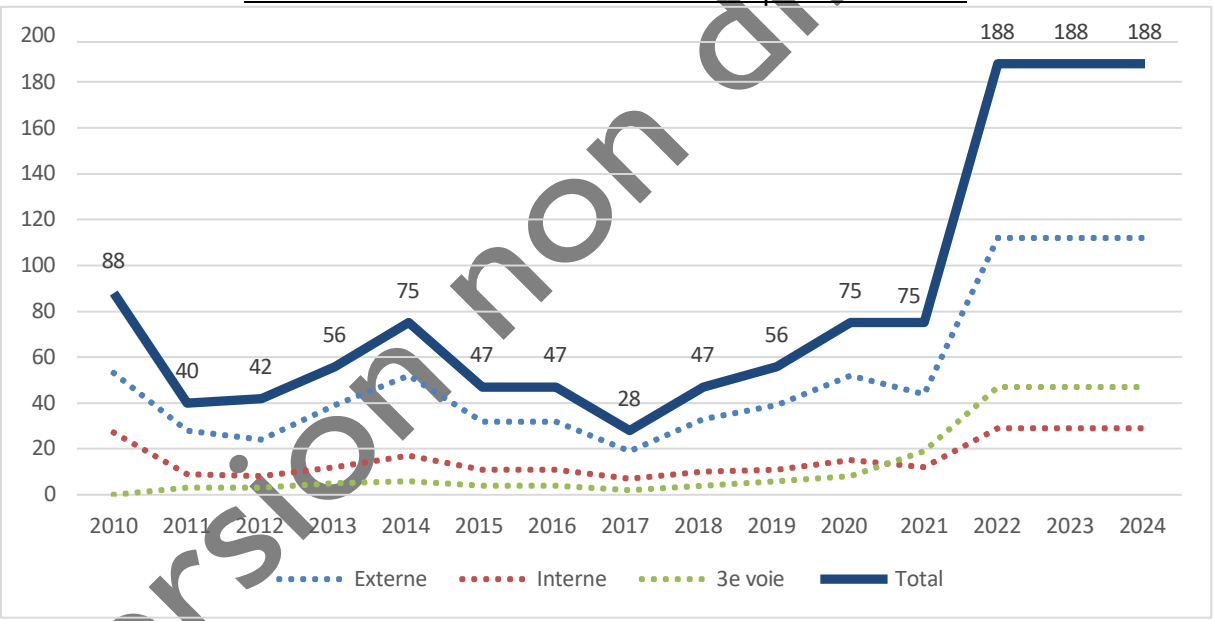
2.1.3. UNE AUGMENTATION RECENTE DES RECRUTEMENTS INSUFFISANTE POUR COMPENSER LE MANQUE D'EFFECTIFS

Après dix ans durant lesquels le manque d'effectifs a été régulièrement pointé du doigt par les organisations syndicales et par certaines institutions chargées d'évaluer les politiques publiques, la direction des ressources humaines du ministère du Travail déploie dès 2021 un plan d'action incluant un volet dédié à l'augmentation du recrutement au sein de l'inspection du travail.

Une augmentation des recrutements qui ne compense pas la baisses des effectifs

Le nombre de postes ouverts au concours est ainsi augmenté à partir de 2021 : si entre 2013 et 2021, le ministère ouvre en moyenne 56 postes par an au concours, toutes catégories confondues[1], à partir de 2021, le nombre de postes ouverts est plus de trois fois plus important passant à 188 postes par an entre 2021 et 2024 (dans un contexte où 14 % des inspecteurs du travail étaient censés partir en retraite durant cette même période[2]).

Évolution des recrutements 2010-2024 - Inspection du travail



Source : arrêtés fixant le nombre de postes offerts aux concours pour le recrutement d'inspecteurs du travail, 2014-2024, et Secrétariat Général des Ministères Sociaux, DRH, 2022, « Présentation des corps des inspecteurs et des contrôleurs du travail », p. 16.

Toutefois, comme le montrent les travaux d'Anaïs Bonanno[3], cette augmentation notable des recrutements s'avère très largement insuffisante à pallier les besoins en effectifs. En effet, malgré les recrutements durant cette période, la situation de sous-effectifs s'aggrave (entre

1 La période 2015-2019 correspond au pic du recrutement d'inspecteurs du travail parmi les contrôleurs, par l'intermédiaire de l'examen professionnel puis du concours réservé.

2 Secrétariat général des ministères sociaux, direction des ressources humaines, *Présentation des corps des inspecteurs et des contrôleurs du travail,* 2022.

3 Anaïs Bonanno, *L'inspection du travail à l'épreuve des recompositions managériales et des tensions sur les moyens*, IRES, décembre 2024.

version non diffusable

2022 et 2024, environ 20,9 % des sections sont vacantes, ce qui était en moyenne le cas de 12,6 % d'entre elles entre 2017 et 2020[1]) et les effectifs de contrôle de l'inspection du travail (en ETP) continuent de diminuer pour atteindre en mars 2024 leur plus bas niveau avec 1604 effectifs ETP[2].

Évolution des effectifs de contrôle (en ETPT)



Source : DGT/SDAT/BPSIT Enquête flash effectif SIT – Mars 2024.

Une parenthèse vite refermée ?

En outre, ce plan de recrutement apparaît comme une parenthèse vite refermée comme en témoigne une note du secrétariat général des ministères sociaux parue le 15 juillet 2024 et destinée aux directions des services déconcentrés[3] annonçant un « *gel des recrutements externes* », qui concerne principalement le recrutement d'agents issus d'autres programmes budgétaires et celui de contractuels (nombreux parmi les fonctions support).

L'augmentation des recrutements annuels, internes ou externes à la fonction publique, enclenchée au début des années 2022, semble donc non seulement insuffisante au vu du creusement de la situation de sous-effectifs liée aux départs en retraite et aux plafonds d'emploi des différents programmes budgétaires, mais également trop vite interrompue, puisqu'elle a été suivie dès 2024 d'un gel des détachements, mutations et recrutements de contractuels.

version non diffusable

1 Cour des comptes, 2020, « Le bilan », p. 87 ; Direction générale du travail, 2021, « Les effectifs », p. 7. In A. Bonanno, *Op. Cit.*

2 Données exprimées en effectifs qui ne tiennent pas comptes des temps partiels qui viennent aggraver le manque de ressources

3 Secrétariat Général des Ministères Sociaux, « Note sur le gel des recrutements externes sur les programmes 124 et 155 jusqu'au 31 décembre 2024 », 15 juillet 2024.

2.2. Une problématique de sous effectifs omniprésente dans les DDETS

2.2.1. DES EFFECTIFS INSUFFISANTS FACE AUX EXIGENCES DU METIER

Toutes les DDETS(PP) de l'échantillon sont concernées par des situations où la charge de travail est devenue difficilement contrôlable, voire insurmontable, faute de moyens humains. Différents rapports d'expertises récents (2021-2024) issus du corpus documentaire témoignent ainsi de situations de surcharge problématiques affectant divers collectifs de travail :

- ➔ À la **DDETS 59** une expertise menée en 2021 au sein de la DDETS naissante[1] constatait une politique de réduction du nombre de postes (1% de réduction continue par an) et une recherche augmentation de la productivité conduisant à une intensification du travail problématique génératrice de surcharge et d'anxiété sur l'avenir pour les agents.
- ➔ À la **DDETS 27**, une expertise réalisée en 2023 au sein des différents pôles de l'entité[2] mentionne également des suppressions de postes au sein des UC et du pôle Relations du Travail et Entreprises sur différents métiers de production, de support ou d'encadrement qui ont pour effet d'accroitre mécaniquement la charge de travail des agents restants et de donner lieu à des glissements de tâche récurrents.
- ➔ À la **DDETS 64**, une expertise menée en 2023 au sein des services emploi[3] constate que la réduction des effectifs sans suppression équivalente des missions a entrainé une situation de surcharge chronique pour les agents restants.
- ➔ À la **DDETS 67**, une expertise menée en 2023[4] pointe une augmentation de la charge de travail qui concerne l'ensemble des agents de la DDETS couplée à une réduction des effectifs qui se traduit par une situation de surcharge chronique et une pression quotidienne pour les agents restants.
- ➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS mené en 2024 au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises (TRE)[5] décrit une « *charge de travail perçue comme "monstrueuse", rendant difficile la réalisation des tâches dans les délais impartis.* »
- ➔ À la **DDETS 57**, une expertise réalisée par questionnaire en 2024 sur l'ensemble de l'entité[6] (110 agents) conclut que la moitié des répondants « *déclarent devoir effectuer une quantité de travail excessive* ».

De nombreuses enquêtes CHSCT/F3S relatent également des situations de surcharge chronique liées au manque d'effectif pour faire face à la charge de travail. Ainsi :

- ➔ À la **DDETS-PP 51**, un rapport d'enquête CHSCT de 2021[7] sur les agents du pôle Travail et Entreprises constate une charge de travail excessive liée aux réductions de poste (avec une diminution de 70 à 35 agents en quelques années) créant une situation de « *sous-effectifs chronique* », entraînant une surcharge de travail inabsorbable par les agents restants.
- ➔ À la **DDETS 13**, une enquête CHSCT menée en 2022 au sein d'une Unité de Contrôle[8] fait état d'une inadéquation entre la charge de travail et les effectifs entrainant une augmentation « *incontrôlée* » de celle-ci se traduisant notamment par des objectifs déconnectés des conditions de travail réelles.

1 DDETS 59 - *Rapport d'expertise économique sur le projet de déménagement*, 2 décembre 2020
2 DDETS 27 - *Rapport d'expertise risque grave eu sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023
3 DDETS 64 - *Rapport d'expertise risque grave sur les RPS dans différents services de l'emploi*, ISAST, 30 mars 2023
4 DDETS 67 - *Diagnostic RPS - Démarche d'évaluation des facteurs de RPS*, AST67, 15 septembre 2023
5 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024
6 DDETS 57 – *Synthèse de l'expertise Risque grave réalisée au sein de la DDETS*, décembre 2024
7 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021
8 DDETS 13 – *Rapport d'enquête CHSCT*,12 octobre 2022

- ➔ À la **DDETS 45**, une résolution des représentants du personnel en CHSCT en 2022[1] identifie au sein des services emploi une charge de travail excessive comme facteur clé contribuant au « *mal-être* » et à *« l'épuisement professionnel* » des agents et alerte sur l'aggravement de cette situation au regard des suppressions de postes prévues.
- ➔ À la **DDETS 22**, une enquête menée en 2022 auprès des agents de l'inspection du travail[2] relève une charge de travail excessive signalée par des agents qui éprouvent de plus en plus de difficultés à gérer un nombre toujours plus important des tâches avec des effectifs insuffisants, particulièrement pour les assistantes de contrôle et les services de renseignements dont les effectifs ont été diminués de façon conséquente.
- ➔ À la **DDETS 71** une enquête par questionnaire menée en 2023 au sein du pôle Insertion, Emploi et Solidarité[3] constate une charge de travail excessive des agents qui sont 80% à déclarer subir des contraintes de rythme de travail excessives et conclut à une inadéquation entre objectifs et ressources disponibles.

Outre ces travaux, la problématique des sous-effectifs est mentionnée dans de nombreuses alertes des représentants du personnel. C'est le cas par exemple :

- ➔ À la **DDETS 91** où en 2022 les représentants du personnel alertent leur Direction[4] sur les « *problèmes de sous-effectifs au sein du SGCD* » entraînant de nombreuses difficultés quotidiennes et continues occasionnant de nombreuses tensions au sein des services ».
- ➔ À la **DDETS 69** où les représentants du personnel alertaient en 2024[5] sur des conditions de travail fortement dégradées dans la quasi-totalité des services dues notamment à un « *cruel sous-effectif* », des charges de travail croissantes sans création de postes adéquates et une non compensation des départs.
- ➔ À la **DDETS 29** où les représentants du personnel alertaient en 2024[6] sur la souffrance au travail des agents du Pôle des Solidarités, de l'Insertion et de l'Emploi, liée notamment à une mise en œuvre « *à marche forcée* » de France Travail, entraînant une charge de travail importante pour les agents dans un contexte de diminution de postes et de multiplication des départs non remplacés, aggravant la surcharge pour les agents restants.

La problématique des sous effectifs est également mentionnée dans de nombreux DGI, comme :

- ➔ Au sein de **l'UD 75,** une alerte posée en 2022[7] faisait état de stress et de souffrance au travail d'agents de contrôle soumis à des situation de surcharge chronique et faisant état de symptômes physiques et psychologiques liés à ces conditions dégradées.
- ➔ À la **DDETS 69**, une alerte pour DGI posée en 2024 au sein du pôle Insertion par l'Activité Économique[8] faisait état d'une charge de travail inadaptée et incontrôlée entraînant des heures supplémentaires non maîtrisées, faute d'effectifs en nombre suffisant.
- ➔ À la **DDETS 64**, une « *alerte RPS due aux sous effectifs* » est portée en CSA en 2024 par les représentants du personnel[9], ces derniers signalent que les suppressions de postes au sein des pôles PSI (Politique Sociale d'Insertion) et PTE (Politique du Travail et de l'Emploi) ont entraîné une surcharge de travail alors même que ces deux pôles connaissaient une charge de travail

1 DDETS 45 - *Résolution des RP en instance demandant une enquête CHSCT sur les agents des services MUTECO, ARE et Animation territoriale*, 18 mars 2022
2 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022
3 DDETS 71 - *Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale*, avril 2023
4 DDETS 91 - *Résolution des représentants du personnel en CHSCT*, 29 mars 2022
5 DDETS 69 - *Résolution des représentants du personnel en F3SCT*, 30 mai 2024
6 DDETS 29 - *Compte rendu syndical de la réunion de la formation spécialisée de la DDETS,* 20 juin 2024
7 UD 75 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC portant sur les sous-effectifs et les sections vacantes*, 13 juillet 2022 ; « *Propositions de l'administration suite au DGI* », 4 août 2022
8 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE (suites)*, 31 janvier 2024
9 DDETS 64 - *Alerte RPS due aux sous effectifs, 14 mars 2024*

accrue par des missions non réduites auxquelles se sont ajoutées de nouvelles sollicitations liées à des urgences et/ou à des réformes gouvernementales.

La question des sous-effectifs est également au cœur de nombreuses publications et actions syndicales locales ces dernières années, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 33** où un tract syndical diffusé en 2021[1] faisait état d'agents qui expriment *« un désabusement »* lié au manque d'effectifs et à la surcharge de travail qu'il engendre.
- ➔ À la **DDETS 91** en 2023, un tract syndical appelait au boycott de la journée DRIEETS[2] dans le but de protester contre le manque d'effectifs et l'insuffisance des recrutements pour pallier des charges de travail « *bien trop lourdes à porter* ». »
- ➔ À la **DDETS 59** en 2024, un communiqué de presse de trois organisations syndicales[3] alertaient sur un « *sous-effectif criant* » alourdissant et complexifiant la charge de travail des agents exposés à du stress, de la pression dans l'exécution de leurs tâches et à des situations de travail empêché.
- ➔ À la **DDETS 37**, plusieurs organisations syndicales ont interpellé leur direction en 2024[4] suite à l'annonce de nouvelles suppressions de postes en section et demandaient explicitement dans ce courrier « *de protéger la santé physique et mentale des agents* » en refusant toute nouvelle suppression de poste.

La problématique des sous effectifs est portée par les agents eux-mêmes comme en témoignent différents courriers collectifs à destination des directions locales des DDETS(PP) faisant état de situation de surcharge liées à un manque de personnel :

- ➔ À la **DDETS 37** ou un premier courrier du collectif des inspecteurs du travail adressé à la Direction en 2021 faisait état d'un manque de personnel important et persistant et de départs en retraite non remplacés qui aggravaient le sous-effectif[5], réitéré par un second courrier deux ans plus tard en 2023[6] faisant état des mêmes difficultés de sous effectifs aggravés par de nombreux départs à la retraite non compensés par le recrutement de nouveaux agents.
- ➔ À la **DDETS 69,** en 2024 les agents de l'inspection du travail envoient un courrier collectif à leur Direction[7] pour dénoncer les effets délétères de la suppression des postes d'assistants de contrôle (AUC) dont la baisse des effectifs entraîne une augmentation de la charge de travail pour les inspecteurs et assistants de contrôle restants.

Enfin, des représentants du personnel locaux expriment devoir renoncer à leurs prérogatives (notamment le droit d'enquête) du fait des situations de surcharges auxquels eux-mêmes sont exposés et qui viennent empiéter sur leur temps de délégation

Le corpus documentaire ne permet pas de savoir quelles ont été les conséquences de ces différentes alertes et travaux d'enquête sur les situations de surcharge chronique générées par les baisses d'effectifs. Au regard de l'organisation nationale de gestion des effectifs et des plafonds d'emploi, il est fort probable que les directions locales des DDETS(PP) n'aient eu que peu de marges de manœuvre pour répondre aux besoins exprimés par les agents et

version diffusable

1 DDETS 33 - *Tract syndical, «Déménagement : il serait temps de l'organiser non ?»,* 19 novembre 2021
2 DDETS 91 - *Tract syndical, «non aux objectifs chiffrés - Appel à boycott de la journée DRIEETS»*, 2023
3 DDETS 59 - *Tract syndical, projet de déménagement dans la nouvelle cité administrative*, 18 avril 2024
4 DDETS 37 - *Courrier d'une organisation syndicale portant sur le redécoupage de section et la suppression de postes,* octobre 2024
5 DDETS 37 - *Courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes*», décembre 2021
6 DDETS 37 - *Courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes*», décembre 2021
7 DDETS 69 - *Courrier du collectif des agents à la direction portant sur « le fonctionnement dégradé de l'UC »*, 21 octobre 2024

débloquer des moyens humains supplémentaires, d'autant plus dans le contexte actuel où comme nous le rappelions précédemment, les recrutements contractuels ont été gelés pour des raisons budgétaires[1]. Un seul témoignage dans le corpus illustre la volonté de faire remonter à la Direction Régionale (DREETS) les problématiques de sous effectifs local, il s'agit d'un courrier daté de 2023 envoyé par la direction de la DDETS 69 à la Direction de la DREETS Auvergne Rhône Alpes[2] l'interpellant sur les problèmes d'effectifs et le blocage des recrutements au sein du pôle Entreprises, Emploi et Insertion Professionnelle malgré une charge de travail en croissance constante et une augmentation manifeste des dossiers (+27% sur l'année précédente).

2.2.2. UNE AGGRAVATION DES EFFETS DU SOUS-EFFECTIF LIEE A LA REFORME OTE ET LA CREATION DES SGCD

Différents rapports d'enquêtes et d'expertise font état d'un accroissement de la charge de travail lié à l'OTE et à la mutualisation des fonctions supports qu'elle a entrainé. Ces analyses constatent un surcroit de tâches administratives, liées notamment à des glissements de tâches émanant des SGCD dont les nombreux dysfonctionnements et carences se sont reportés sur les agents. Ainsi :

- ➔ À la **DDETS-PP 10** en 2022, une enquête réalisée au sein des services de l'inspection du travail[3] constate des effets négatifs de la fusion des DIRECCTE et DDCSPP sur la charge de travail des agents qui, couplée à une réduction des effectifs, entraîne des situations de surcharge de travail chronique source de tensions et de dégradation de la santé des agents concernés.
- ➔ À la **DDETS 76**, une expertise réalisée au sein des pôle Travail et Insertion, Emploi, Entreprises en 2022[4] pointe les effets des réformes successives sur la charge de travail des agents, notamment l'OTE qui – avec la mise en place des SGCD – a conduit à un alourdissement de la charge de travail du fait de défaillances sur les fonctions supports et logistiques.
- ➔ À la **DDETS 27**, une expertise menée en 2023 au sein des différents pôles de l'entité[5] constate également une dérégulation de la charge de travail liée à la mise en œuvre de l'OTE et à la détérioration des services supports qu'elle a généré et qui – couplée à la baisse des effectifs – entraine des glissements et des reports de tâches sur les agents présents.
- ➔ À la **DDETS 35**, une expertise menée au sein de l'inspection du travail en 2023 également[6] constate que la création des DDETS a engendré de nouvelles responsabilités, missions, procédures et outils qui ont conduit à de nombreux dysfonctionnements et une surcharge de travail, sans ressources adéquates.
- ➔ À la **DDETS-PP 09,** une expertise menée auprès des agents de contrôle en 2024[7] conclut également à un accroissement de la charge de travail dû aux réorganisations et à la fusion des services dans un contexte de réduction des moyens, et observe des tensions au sein des collectifs liées aux nouvelles attributions de tâches et à la mutualisation des secrétariats généraux (SGCD).

ver... disable

1 Secrétariat Général des Ministères Sociaux, 15 juillet 2024, « Note sur le gel des recrutements externes sur les programmes 124 et 155 jusqu'au 31 décembre 2024. »

2 DDETS 69 - *Courrier du directeur de la DDETS à la direction de la DREETS portant sur la situation des effectifs*, 15 septembre 2023

3 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC,* 01 février 2022

4 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi,* Apteis, 13 janvier 2022

5 DDETS 27 - Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS, Aptéis, 25 janvier 2023

6 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, «évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

7 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation du travail au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

2.2.3. UN ELARGISSEMENT DES SECTEURS, UNE CHARGE DE TRAVAIL ACCRUE POUR LES AGENTS

De nombreux documents témoignent également de l'augmentation de la charge de travail des agents de contrôle liées au redécoupage des secteurs. Ainsi par exemple :

- ➔ À la **DDETS 37** en 2021, des agents alertent leur direction sur l'augmentation de la charge de travail générée par un récent redécoupage de sections[1], situation confirmée en 2023 par un nouveau courrier faisant état d'une une surcharge de travail liée au redécoupage de 2021 toujours actuelle deux ans plus tard et d'une absence d'évaluation de la charge de travail des agents deux ans après la réorganisation malgré les diverses alertes[2].
- ➔ À la **DDETS 27**, une expertise sur les agents de contrôle menée au en 2022[3] met en garde sur l'accroissement de la charge de travail à venir des agents de contrôle par le projet de suppression de trois sections entrainant la suppression de trois postes d'inspecteur du travail et deux postes d'assistante au contrôle.
- ➔ À la **DDETS 57**, un courrier de l'ISST de 2022 à la direction de l'entité alerte sur la situation de charge de travail excessive des agents de contrôle, exacerbée par des contraintes liées aux redécoupages territoriaux[4].

Comme évoqué précédemment, le ministère du travail a fixé en 2017 un ratio d'un agent de contrôle/10 000 salarié à atteindre en 2022. Il est régulièrement indiqué que ce taux de1/10 000 répondrait à une recommandation de l'OIT. Pourtant, comme le souligne un rapport d'information du Sénat en 2019[5], ce taux ne figure pas dans la convention n° 81. Il est issu d'une étude d'ensemble établie par le BIT en 2006. Il ne peut servir, aux yeux de l'OIT, que d'orientation générale pour faciliter la répartition optimale des moyens et des personnels. La convention n° 81 prévoit surtout, à l'article 12, plusieurs critères pour définir le nombre d'agents de contrôle nécessaires. Celui-ci doit être évalué en fonction du nombre d'établissements, du tissu économique et social, de la complexité de la réglementation mais aussi des moyens mis à la disposition des agents[6].

Néanmoins, ce seuil d'un inspecteur du travail pour 10 000 salariés est communément retenu comme indicateur par les agents et par le ministère. Or les redécoupages et diminutions du nombre de secteurs ont conduit à fréquemment dépasser ce seuil. C'est le cas par exemple :

- ➔ À la **DDETS 77** où en 2021 une alerte pour DGI était émise par les représentants du personnel[7] et portait notamment sur une surcharge de travail dans certains secteurs où les ratios pouvaient monter à un inspecteur pour 15 000 agents (en dehors de situations d'intérim).
- ➔ Au sein de **l'UD 93** la même année, une alerte pour DGI[8] faisait également état d'un dépassement problématique de ce seuil puisque les 9 sections d'inspections sur le site de Roissy étaient soumises à un ratio de 1 agent pour 19 000 salariés, hors intérim et postes vacants.

1 DDETS 37 - *Courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes»*, décembre 2021

2 DDETS 37 - *Courrier d'une organisation syndicale portant sur le redécoupage de section et la suppression de postes*, octobre 2024

3 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023

4 DDETS 57 - *Courrier de l'ISST à la direction*, 6 juillet 2022

5 Sénat, Commission des finances, *Rapport d'information sur les services d'inspection du travail*, 25 septembre 2019

6 L'article 16 de la Convention C081 de l'OIT indique ainsi que « Les établissements devront être inspectés aussi souvent et aussi soigneusement qu'il est nécessaire pour assurer l'application effective des dispositions légales en question »

7 DDETS 77 - *Alerte pour DGI des ex-agents de la DIRRECTE*, 2021

8 UD 93 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC lié au sous-effectif et à la surcharge de travail*, 5 mai 2022

version non diffusable

➔ À la **DDETS 37** en 2024, des suppressions de postes envisagées ont donné lieu à une interpellation de la direction par les organisations syndicales[1], soulignant que d'ores et déjà plusieurs secteurs dépassaient le ratio de 1/10 000 et rappelait que 10 ans plus tôt (2011) le ratio fixé par la DGT était d'un agent pour 6 250 salariés.

➔ À la **DDETS 69** l'année dernière également, dans un courrier à la Direction, une organisation avançait que le ratio était désormais de 1/13 000 dans les différentes sections du Département.

version non diffusable

1 DDETS 37 - *Courrier d'une organisation syndicale portant sur le redécoupage de section et la suppression de postes,* octobre 2024

2.3. Le recours à l'intérim, une dérégulation incontrôlée de la charge de travail

2.3.1. UNE GENERALISATION DE L'INTERIM POUR PALLIER LA PENURIE D'EFFECTIFS

La pratique de l'« intérim » de section existe de longue date. Elle consiste, lorsqu'un agent de contrôle est absent (arrêt maladie, formation), à transférer temporairement sa section à un collègue qui va assurer son remplacement en prenant en charge sa section en plus de la sienne. Cette désignation est officiellement notifiée, car il est impératif que chaque section soit formellement couverte par agent (notamment en cas d'accidents du travail graves ou mortels, ou de licenciements de salariés protégés).

Dès les années 2010, cette pratique s'intensifie, d'abord sous l'effet du plan de transformation des contrôleurs en inspecteurs, puis s'est peu à peu banalisée et a été de plus en plus utilisée pour pallier des vacances de poste pérennes, liées à la diminution du plafond d'emplois alloué aux services déconcentrés du ministère du Travail, et au fait que les recrutements n'ont compensé ni les départs en retraite, ni les mobilités et promotions[1]. Désormais, le taux de vacances des sections se situe autour de 15 %[2] après avoir atteint 18% en 2022[3]. Toutefois cette éventuelle diminution apparente du nombre de sections vacantes doit être relativisée, en effet les redécoupages successifs de sections d'inspection conduisent à diminution de leur nombre et une augmentation des périmètres de ces dernières, ce qui a pour effet de sous-estimer le nombre de vacances de poste[4].

2.3.2. DE FORTES DISPARITES TERRITORIALES DANS LE RECOURS A L'INTERIM

Comme le montre la carte ci-dessous élaborée à partir des chiffres de sections vacantes transmises par la CGT-TEFP, le taux de vacances de sections diffère considérablement d'un territoire à l'autre.

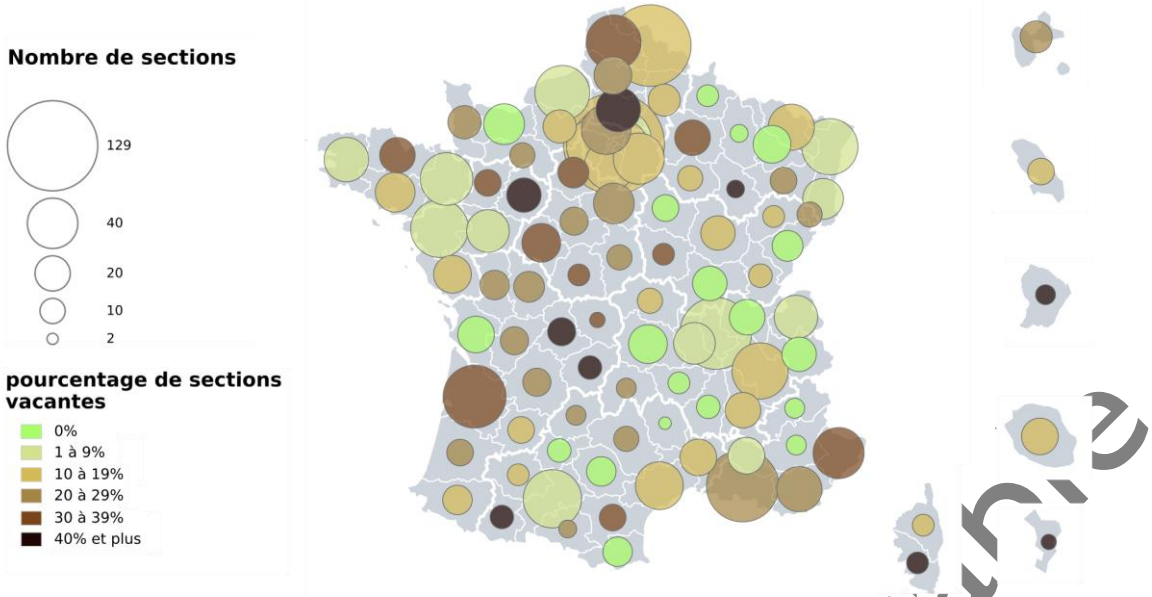
version non diffusable

1 A. Bonanno, *Op. cit.*

2 Chiffres tenus à jours sur le site de la CGT TEFP : https://cgt-tefp.fr/

3 Cour des comptes, 2024, « La gestion », p. 48 in Bonanno, *Op. cit.*

4 « En 2016, on compte 2210 sections territoriales d'inspection, contre 2000 sections au 31 mars 2024. En huit ans, 210 sections ont donc disparu, soit une diminution de près de 10 % ». *in* A. Bonanno, *Op. cit.*



Comme le montre le tableau ci-dessous, Les DDETS(PP) de petite taille semblent être les plus impactées par les vacances de sections : dans la moitié des DDETS(PP), les sections non pourvues représentent plus de 20% du nombre de sections total. Toutefois, pour les DDETS de plus grande taille, le taux moyens de vacances autour de 14% masquent des disparités territoriales très fortes. Ainsi par exemple en février 2025, dans l'Oise, le Pas-de-Calais, les Alpes-Maritimes ou la Gironde, un tiers des sections étaient vacantes.

Pourcentage de sections vacantes selon la taille des DDETS (PP)

DDETS(PP) selon le nombre de sections	Pourcentage de sections vacantes
Quartile 1 : DDETS comptant moins de 7 sections	22%
Quartile 2 : DDETS comptant entre 7 et 12 sections	20%
Quartile 3 : DDETS comptant entre 13 et 22 sections	14%
Quartile 4 : DDETS comptant 23 sections et plus	14%

2.3.3. UNE INTENSIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL COMME CONSEQUENCE LOGIQUE DE LA GENERALISATION DE L'INTERIM

Le recours aux agents déjà en poste pour compenser des sous-effectifs structurels a pour effet mécanique d'augmenter leur charge de travail. Comme le constatent les auteurs du rapport inter-inspection sur la création des DDETS(PP), les vacances de postes ne font qu'accentuer les difficultés liées à l'insuffisance des effectifs dans certaines missions-clés des DDETS(PP) et constituent un phénomène qui tend à s'accentuer de lui-même : « *la surcharge de travail découlant d'une vacance de poste par report sur les collègues restant présents est susceptible d'entraîner à moyen terme l'absentéisme ou le départ de certains d'entre eux*[1] ».

De nombreuses alertes formulées par les agents et leurs représentants du personnel témoignent ainsi de l'intensification et de l'augmentation de la charge de travail générée par des situations d'intérim qui tendent à se prolonger dans le temps pour faire de ces situations dégradées « la norme ». Ainsi par exemple :

1 Rapport inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS(PP)*, février 2024

version non diffusable

- ➔ À la **DDETS 77**, une alerte pour DGI formulée en 2021[1] pointe un taux de vacance très élevé (33%) qui – faute de moyens supplémentaires – risque de s'aggraver du fait des départs en retraite et des mutations.
- ➔ Au sein de l'**UD 75**, une enquête CHSCT menée suite à la tentative de suicide d'un agent de contrôle en 2022[2] constate que l'ensemble des agents entendus ont évoqué des situations de surcharge récurrentes du fait de l'intérim des postes vacants dont la durée à tendance s'allonger dans le temps (de six mois à un an). Dans cette même UD, une alerte pour DGI est d'ailleurs formulée cette même année du fait de la persistance d'un taux de vacances de 43% au sein d'une des UC sans autres solutions proposée que d'assurer l'intérim par les agents restants.
- ➔ Au sein de l'**UD 93** en 2022 également, une alerte pour DGI[3] est formulée du fait d'un taux de vacances dans une section supérieur à 50% (avec la présence de seulement 4 agents pour 9 sections).
- ➔ À la **DDETS 08** une alerte pour DGI est formulée en 2022[4] du fait d'un taux de vacances qui atteint les 44% compensé par les agents restants qui – faute de renforts – ne peuvent plus se permettre la moindre absence, quel qu'en soit le motif.
- ➔ À la **DDETS 27**, une expertise pour risque grave menée en 2023 dans différents services de l'entité[5] constate que tous les agents de contrôle présents réalisent des intérims du fait de postes vacants et d'agents en arrêt de travail (sur des sections entières ou des fractions de section).
- ➔ À la **DDETS 69** en 2023, plusieurs agents alertent leur direction dans un courrier collectif[6] d'une situation de surcharge chronique due à des taux de vacances trop élevés dans plusieurs UC qui durent depuis plus de deux ans sans solution pour les résorber, et alors que des départs sont annoncés pour les années suivantes.
- ➔ À la **DDETS 13**, une expertise réalisée en 2024[7] constate une situation de surcharge chronique chez les agents d'une UC qui déclarent tous une augmentation de leur charge de travail difficilement soutenable du fait de la gestion des intérims.

Enfin la dérégulation de la charge de travail due à la pratique extensive des intérims ne touche pas que les inspecteurs du travail mais également les autres fonctions du contrôle comme le note le rapport d'expertise menée au sein de la DDETS 27 en 2023[8]. Les assistants de contrôle dont la charge de travail est alourdie par la gestion des intérims mais également complexifiée du fait de l'obligation de changer d'interlocuteur et de s'adapter aux pratiques des différents inspecteurs du travail subissent également les conséquences de la gestion chronique des sous-effectifs

2.3.4. DE NOMBREUX TEMOIGNAGES DE SITUATIONS DE DEBORDEMENT

L'augmentation au fil des années de l'intérim et la banalisation de cette pratique au sein des UC semble avoir joué un rôle majeur dans l'amplification des situations de surcharge. En effet, les situations d'intérim, généralement présentées comme provisoires s'étendent et se succèdent dans le temps pour devenir la « norme » sans que des analyses de la charge de travail qui en résulte ne soient réellement menées. Il en résulte des situations de

version non

1 DDETS 77 - *Alerte pour DGI des ex-agents de la DIRRECTE*, 2021
2 UD75 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent,* 20 janvier 2022
3 UD 93 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC lié au sous-effectif et à la surcharge de travail*, 5 mai 2022
4 UD 75 - *PV du CHSCT extraordinaire faisant suite au DGI du 13/07/2022*, 25 juillet 2022
5 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS,* Aptéis, 25 janvier 2023
6 DDETS 69 - *Courrier du collectif des agents d'une UC à la direction*, 19 août 2024
7 DDETS 13 - *Enquête harcèlement*, Qualisocial, 26 février 2024
8 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023

désorganisation de l'activité et de débordement pour les agents concernés qui s'installent dans le temps. Ainsi par exemple :

- ➔ À la **DDETS 29** (ex-UD29), une enquête CHSCT menée en 2020 suite à la tentative de suicide d'un agent[1] met en avant les effets dérégulateurs de l'intérim sur l'activité : le rapport d'enquête constate une désorganisation du fonctionnement de l'UC et une dégradation du climat de travail liées aux intérims à répétition, aggravée par des dispositifs de régulation insuffisants pour maîtriser ces situations de surcharge.
- ➔ À la **DDETS-PP 10**, une enquête CHSCT menée en 2021[2] constate que « les situations d'intérim et les surcharges de travail qu'elles entraînent sont génératrices de risques psycho- sociaux pour les agents, notamment stress et perte de sens du travail par la gestion systématique de l'urgence. »
- ➔ À la **DDETS 27**, une enquête CHSCT menée en 2022[3] suite à la tentative de suicide d'un agent observe que cette personne a été soumise à des contraintes de rythme élevées qui se sont accentuées notamment avec les intérims et qui ont débouché sur une situation où sa charge de travail était devenue incontrôlée et immaitrisable.
- ➔ Au sein de l'**UD 93** en 2022 également, une enquête CHSCT menée suite au suicide d'un agent[4] conclut que ce dernier « *a souvent dû assurer des intérims ou suppléances, sans évaluation claire de la charge de travail supplémentaire* ».
- ➔ Au sein de l'**UD 75**, une alerte pour DGI est formulée en 2022[5] du fait *« d'un taux de vacance de plus de 30%* » compensé par de l'intérim pour une durée indéterminée, ce qui – couplé à un manque de soutien – engendre des situations de surcharge chronique chez les agents. Or ces derniers déclarent dans un courrier à leur direction[6] que *« loin d'être conjoncturelle,* [cette situation d'intérim] *est structurelle, aucune arrivée d'agent de contrôle pour occuper les sections vacantes n'étant prévisible avant septembre 2023, voire 2024 ! Ce qui impliquerait pour les agents en poste un an, voire deux ans à assurer la charge de leur section plus celle de deux autres.* »

La banalisation des situations d'intérim vient en effet intensifier le travail, tant en termes de volume que de complexité du fait d'une multiplication des dossiers et des échéances, conduisant les agents à travailler dans l'urgence. De nombreux témoignages font état de situations où les agents ne sont plus en mesure de réaliser leurs tâches, faute de temps, d'informations ou de compétences. Ainsi par exemple :

- ➔ Au sein de l'**UD75**, une alerte pour DGI en 2022[7] constate que « la gestion de plusieurs sections en même temps génère une charge mentale importante, avec la peur de commettre des erreurs en raison de la nécessité de « faire vite », ce qui est perçu comme insupportable », et que cette situation de surcharge de travail « a un impact direct sur la santé mentale des agents, entraînant des arrêts-maladie longs, l'utilisation de tranquillisants, et une démotivation générale ».

Outre les risques de commettre des erreurs ou omissions, du fait d'une charge de travail trop conséquente, différents documents font état de situation où les agents se retrouvent en difficultés à absorber des intérims du fait d'un défaut d'information sur les dossiers et d'un manque de formation aux spécificités des secteurs concernés, comme par exemple :

version non

1 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020
2 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 01 février 2022
3 DDETS 27 - *Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide*, 28 juin 2022
4 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite au suicide d'un agent*, 15 novembre 2023
5 UD 75 - *PV du CHSCT extraordinaire faisant suite au DGI du 13/07/2022*, 25 juillet 2022
6 UD 75 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC portant sur les sous-effectifs et les sections vacantes*, 13 juillet 2022
7 UD 75 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC portant sur les sous-effectifs et les sections vacantes*, 13 juillet 2022

➔ À la **DDETS 31**, une alerte pour DGI menée en 2022[1] constate que « les agents [sont contraints] à s'auto-former sur leur temps personnel, et qui met en difficultés les agents pour prendre en charge notamment les intérims des sections thématiques. »

La prolongation des intérims dans le temps a également pour effet d'éroder les collectifs de travail et donc d'alourdir la charge de travail des agents, du fait de la diminution du soutien social qui en résulte. Différents documents témoignent en effet de tensions entre agents liés à la gestion continue des intérims :

➔ Au sein de l'**UD 75**, l'enquête CHSCT réalisée suite à la tentative de suicide d'un agent en 2022[2] fait état de tensions et de comportements hostiles entre agents qui en viennent à se reprocher leurs absences réciproques et les intérims qu'elles génèrent.

➔ À la **DDETS 69**, en 2024, un courrier des agents à leur direction[3] fait état d'inégalités dans la répartition des intérims entre agents, certains y étant plus soumis que d'autres, ce qui génère des tensions au sein des collectifs et vient complexifier l'activité du fait d'une communication devenue de plus en plus difficile et tendue entre agents.

2.3.5. UNE BANALISATION DE L'INTERIM FACTEUR DE DEGRADATION DES RELATIONS AVEC L'ENCADREMENT

Comme évoqué précédemment, l'intérim – théoriquement utilisé pour compenser des absences temporaires - est devenu au fil des années une pratique banalisée : actuellement (février 2025) selon les données transmises par la CGT TEFP[4], seules 18% des DDETS n'avaient pas de sections vacantes et 28% des DDETS avaient au moins un quart de leurs sections vacantes.

Des pratiques disparates selon les départements ?

Alors que cette pratique « coutumière » semble s'être généralisée, elle ne semble pas pour autant avoir été mieux encadrée et formalisée. Ainsi par exemple, les pratiques de gestion de l'intérim diffèrent d'un département à l'autre : si dans certaines DDETS(PP) un « roulement » est organisé, cela ne semble pas être le cas dans la majorité des départements où la répartition des intérims semble beaucoup plus aléatoire et – comme on l'a vu – donne lieu à des sentiments d'injustice vécus par les agents. De la même manière, il semble être plus ou moins difficile pour les agents de refuser de prendre une section supplémentaire en intérim. En raison de la pénurie structurelle d'effectifs, les intérims semblent en effet faire l'objet de négociations contraintes entre agents et avec la hiérarchie (selon les régimes horaires, états de santé et charges de travail des uns et des autres), ce qui constitue un facteur potentiel de tensions. Enfin, la prise en charge des intérims – bien qu'elle se traduise par une augmentation de la charge de travail - ne donne le plus souvent lieu à aucune forme de reconnaissance[5] (pas compensation financière, pas ou peu de réflexion sur des limites dans le temps, pas ou peu de soutien dans la priorisation des tâches, etc.)

version non diffusable

1 DDETS 31 - *Alerte pour DGI, services de la DDETS,* 3 mai 2022

2 UD75 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent*, 20 janvier 2022

3 DDETS 69 - *Courrier du collectif des agents de la DDETS à la direction, «Cahier de doléance et revendications des agents»,* janvier 2025

4 CGT TEFP : https://cgt-tefp.fr/

5 A. Bonanno, *Op. cit.*

Une gestion des intérims source de tensions avec l'encadrement de proximité

Il résulte de cette gestion peu formalisée de l'intérim de nombreuses tensions entre le management de proximité et les agents. Ces tensions peuvent porter sur le manque de reconnaissance de la charge de travail induite par la gestion des intérims, comme par exemple :

➔ À la **DDETS-PP 36**, où un courrier d'un agent en 2021[1] fait état de tensions avec son RUC liées notamment à un désaccord sur la baisse de qualité de l'activité du fait d'une situation de surcharge de travail chronique liée à la gestion prolongée de divers intérims successifs par l'agent.

Ces tensions portent également sur le rôle même des RUC qui sont bien souvent exclus de la gestion de secteurs en intérim du fait de leur charge de travail déjà conséquente, ce qui n'est pas toujours admis par les agents qui y voient un défaut de solidarité et de soutien. Ainsi par exemple :

➔ À la **DDETS 31**, une alerte pour DGI formulée en 2022[2] constate que malgré « la question du sous-effectif maintes fois évoquée par les agents de section », « la direction a décidé de refuser la prise en charge des intérims par les RUC sans apporter d'autres solutions. »

Les tensions peuvent également résulter du manque de solution apportés par l'encadrement pour organiser la gestion des intérims. Différents documents font état de situations où les agents se retrouvent contraints d'accepter des intérims par crainte que la solution choisie par leur direction soit de redécouper les secteurs. Ainsi, différents témoignages dont état de situations où les agents refusent la mutualisation des intérims sur les secteurs vacants de crainte qu'elles dessinent à terme un futur redécoupage. C'est le cas par exemple :

➔ À la **DDETS-PP 55** ou une enquête CHSCT menée en 2021 suite à l'accident cardiaque d'un agent[3] révélait que celui-ci avait une charge de travail « *estimée à 130 % des capacités normales* » du fait que « *la menace de la suppression de sections a contraint les agents à accepter de lourds intérims, de peur de perdre des sections.* »

➔ Au sein de l'**UD 75** en 2022, une alerte pour DGI relate que face à une situation de sous effectifs chronique, la Direction a proposé de gérer collectivement les intérims, mais cette solution « *a été mal reçue par les agents, qui redoutent la suppression de certaines sections et la répartition inégale du travail.* »

Une évolution jurisprudentielle récente ?

La question de la gestion des intérims est ainsi présente dans la quasi-totalité des sites de notre échantillon. Si la situation de quelques département emblématiques a été partiellement résorbée par les recrutements menés ces dernières années, la désorganisation de l'activité générée par l'intérim et les situations de surcharge qu'elles génèrent sont toujours actuelles, comme en témoigne ce courrier collectif envoyé par les agents de la DDETS-PP 61 à leur Direction régionale[4] :

« Madame la Directrice de la DREETS Normandie,

Version non diffusable

1 DDETSPP 36 - *Courrier d'un agent à la direction,* août 2021

2 DDETS 31 - *Alerte pour DGI, services de la DDETS*, 3 mai 2022

3 DIRRECTE Grand Est - Rapport d'enquête CHSCT relative à l'accident de service d'un agent de contrôle, 3 juin 2021

4 DDETS 61 - *Courrier collectif des agents de l'inspection du travail à la direction,* 27 janvier 2025

C'est certainement la première fois dans l'histoire de l'unité de contrôle de l'Orne que nous vous adressons une lettre. (…) Mais aujourd'hui, on en a MARRE : MARRE de toujours devoir faire des intérims, MARRE de tout gérer sur les sections en intérim et pas seulement les AT et LSP »

La très récente décision du Tribunal administratif de Montreuil[1] qui a annulé les arrêtés d'intérim de 10 agents de l'UD 93 au motif que l'intérim ne pouvait pas être utilisé pour des postes structurellement vacants est susceptible de modifier les pratiques, ou en tout cas appeler à une plus grande formalisation et régulation du recours à l'intérim. A ce titre, différentes préconisations émanent du corpus documentaire[2] comme par exemple :

- De systématiquement définir la durée, le périmètre de l'intérim et son contenu et tenir compte de la charge de travail de l'agent, en prenant en compte sa situation professionnelle complète (intérims précédents, temps partiel, mandats syndicaux, dossiers particulièrement chronophages en cours).
- Mettre en place des échanges réguliers et collectifs au sein des UC sur la charge de travail pour redistribuer les intérims sans attendre la fin du « cycle » prévu si nécessaire.

➔ *S'il existe un arrêté par département qui fixe un ordre d'intérim, ceux-ci semblent ne pas être respectés systématiquement du fait des contextes locaux. La phase d'enquête par entretiens (phase 2) permettra d'examiner de manière approfondie les mécanismes de régulation de la répartition des intérims à l'échelle locale. Il s'agira d'analyser les critères, les arbitrages et les éventuelles tensions liés à cette organisation, ainsi que les marges de manœuvre dont disposent les acteurs concernés.*

version non diffusable

1 Tribunal administratif de Montreuil, Décision n°2117985 du 27 décembre 2024

2 Notamment dans le rapport d'enquête CHSCT de la DDETS 13 de 2022 ou le rapport d'enquête CHSCT de la DDETS 27 de 2022

2.4. Facteurs aggravants de l'intensité du travail et de la complexité des activités

Au regard des chapitres précédents, la problématique de l'adéquation effectifs/charge de travail parait centrale pour analyser les facteurs qui exposent les agents du programme 155 à des risques professionnels. Ces facteurs de risques pour la santé liés à l'intensité peuvent se traduire dans les exigences quantitatives associées à l'exécution du travail (contraintes de temps, quantité et flux de travail excessifs, etc.), mais aussi de manière qualitative par une dégradation des conditions de réalisation de l'activité (inadéquation des objectifs au moyens réels, complexité mal maîtrisée des tâches, demandes contradictoires, inadéquation des outils et espaces de travail, etc.).
Nous reprendrons ici (et dans l'analyse des risques suivants) la grille d'analyse des facteurs de risques psychosociaux élaborée par le collège d'expertise sur le suivi des RPS dirigé par M. Gollac et Mme Bodier[1] pour caractériser les effets délétères d'une trop forte intensification du travail.

2.4.1. DES RYTHMES DE TRAVAIL PERÇUS COMME PLUS CONTRAIGNANTS

Le collège d'expertise sur le suivi des RPS identifie plusieurs types de contraintes qui peuvent être d'origine interne (décisions organisationnelles, normes de production, dépendance au travail de collègues en amont ou en aval, contraintes liées au fonctionnement des installations de process), comme externe (fluctuations quantitatives ou qualitatives de la demande).

Le collège d'experts considère que le cumul de trois contraintes au moins peut définir des situations de forte intensité et recommande de tenir compte de cette variable (ou alternativement, du nombre de contraintes subies). En l'espèce, les documents glanés au sein de la trentaine de DDETS de notre échantillon fait état de situations de cumul de ces différentes contraintes.

Une augmentation des tâches à réaliser

Le rythme de travail peut être soumis à différentes contraintes obligeant à travailler « sous pression » de temps et/ou de vitesse. Dans les deux tiers des DDETS(PP) de notre échantillon, des documents témoignent directement de ces contraintes de rythmes, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 31**, un diagnostic RPS réalisé en 2024[2] constate que la moitié des effectifs (51%) « *déclarent être soumis à des contraintes de rythme élevées* ».
- ➔ À la **DDETS 69**, une alerte pour DGI formulée en 2023[3] indique que les agents expriment « *une usure mentale liée à des rythmes de travail intenses et des attentes élevées* ».

De nombreux témoignages font état de lien entre des décisions organisationnelles et leurs conséquences sur la charge et le rythme de travail. Il peut s'agir de constats d'un

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.
2 DDETS 31 - *Evaluation des RPS au sein de la DDETS*, Qualisocial, 2024
3 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE*, 15 mars 2023

Version non diffusable

accroissement des missions et des tâches générées par les récentes réformes territoriales, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 55**, une enquête CHSCT réalisée en 2021 faisant suite à un accident de service[1] constate que l'agent concerné avait connu une « augmentation des missions liées aux réformes territoriales et à la réorganisation des sections d'inspection ».
- ➔ À la **DDETS-PP 51**, une alerte pour DGI formulée en 2021[2] constate que les « réorganisations récentes ont accru la complexité et le volume de tâches », sans augmentation des ressources disponibles.
- ➔ À la **DDETS 76**, une expertise RG réalisée en 2022[3] constate que les réformes récentes ont entrainé une augmentation des priorités d'actions des agents et donc des délais et du rythme de travail.

Il s'agit essentiellement des décisions organisationnelles ayant entrainé des réductions d'effectifs sur les métiers du programme 155, comme sur les fonctions supports et d'encadrement qui conduisent les agents restants à absorber plus de tâches, avec des possibilités de gestions collectives plus restreintes, et donc une augmentation des contraintes temporelles (rythmes, délais, etc.). Comme nous l'avons vu précédemment, dans le corpus documentaire, les exemples sont très nombreux de liens entre baisses d'effectifs, vacances de postes et intensification des rythmes de travail. La répartition des tâches sur les agents restants, outre le fait d'augmenter mécaniquement la charge de travail et les glissements de tâches, multiplie également les contraintes de rythmes et les délais de réalisation, comme en témoigne par exemple :

- ➔ À la **DDETS 37,** un diagnostic RPS mené en 2024 au sein du pôle Travail Relations Entreprises constate qu'une majorité des agents décrivent leur charge de travail comme « monstrueuse » ou « pénible » augmentant les pressions temporelles et rendant difficile la réalisation des tâches dans les délais impartis[4].

Un accroissement de la complexité des tâches

De nombreux documents font également état d'une complexification des « *normes de production* », c'est à dire un accroissement de la complexité des missions qui peut être due :

- À des réformes majeures qui viennent modifier l'organisation, les process et les missions des agents (c'est notamment le cas pour les agents à l'emploi qui absorbent les évolutions liées à la mise en place de France Travail) ;
- À une augmentation des tâches administratives, liées à la diminution des fonctions supports (comme par exemple les suppressions de poste d'AUC à l'inspection du travail) et les dysfonctionnements des SGCD) ;
- À une augmentation du reporting et des objectifs chiffrés, comme en témoignent de nombreux documents du corpus qui concernent plus spécifiquement les unités de contrôle des DDETS.

Ces complexifications des normes de production mentionnées dans de nombreux documents ont alors pour effet d'imposer des délais et des rythmes qui viennent se

version non diffusable

1 DIRRECTE Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT relative à l'accident de service d'un agent de contrôle*, 3 juin 2021

2 DDETS 51 - *Alerte pour DGI au sein de l'UD*, 5 février 2021

3 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi*, Apteis, 13 janvier 2022

4 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

surajouter au planning des agents (c'est notamment le cas du reporting et des objectifs quantitatifs).

Des contraintes de rythmes accrues par la dépendance aux autres agents

Les contraintes de rythmes sont également accrues par la nécessité de travailler en collaboration avec d'autres agents. Or, comme nous venons de le voir précédemment, les diminution d'effectifs – mais surtout les vacances de postes – entrainent des dérégulations de l'activité et des glissements de tâches qui *in fine* viennent intensifier la charge de travail des agents restants, tant en termes de volume que de multiplication des délais et des pressions temporelles, comme l'illustre par exemple l'alerte pour DGI formulée en 2022 à l'UD75[1] : malgré une charge de travail « allégée » sur les sections en intérim, « la charge mentale qui pèse sur les [agents] du fait de ne pas assurer leur mission de services public et de commettre des erreurs en « devant faire vite » est insupportable »

Des variations de l'activité difficilement prévisibles

Enfin, les agents du programme 155 sont soumis à des variations de l'activités qui dépendent de facteurs exogènes : décisions gouvernementales, instauration de nouvelles politiques publiques, mutations économiques, etc. Ainsi le corpus documentaire fait état de l'impact de la crise sanitaire sur l'activité des agents dans de nombreuses DDETS, mais également des répercussions sur le tissu économique dans les années suivantes qui ont eu pour effet d'augmenter la charge de travail et les contraintes de rythmes liées à certaines missions. Ainsi par exemple :

➔ Au sein de l'**UD 93**, une alerte pour DGI formulée en 2022[2] fait état d'une augmentation importante des licenciements de salariés protégés et d'une recrudescence des accidents de travail suite à la reprise post-covid.

D'autre documents témoignent également d'une augmentation de certaines activités du fait de changements ou de montée en charge de politiques publiques :

➔ À la **DDETS 69**, dans un courrier du directeur de la DDETS adressé à la direction régionale[3], celui-ci conteste les arbitrages de distribution des postes conduisant à une diminution des effectifs au sein du pôle Entreprise, Emploi et Insertion Professionnelle du département alors même que les dossiers traités au sein de ce service ont augmenté de 27% sur l'année.

Enfin, d'autres documents illustrent également les spécificités propres aux territoires des DDETS qui peuvent faire fluctuer localement le volume et la complexité des demandes :

➔ À la **DDETS 37** en 2024, un courrier syndical adressé à la direction[4] conteste le projet de nouvelles suppressions de postes au sein de l'inspection du travail, les auteurs rappellent qu'une vision purement comptable des effectifs se heurte aux spécificités de leur territoire marqué par « des projets structurants locaux (hôpital, tramway, plateformes logistiques, exploitations agricoles) et la forte activité dans certains secteurs (transports, agriculture, BTP) » qui « nécessitent une vigilance accrue des agents » notamment du fait que « la prévalence des

Version non diffusable

1 UD 75 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC portant sur les sous-effectifs et les sections vacantes*, 13 juillet 2022

2 UD 93 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC lié au sous-effectif et à la surcharge de travail,* 5 mai 2022

3 DDETS 69 - *Courrier du directeur de la DDETS à la direction de la DREETS portant sur la situation des effectifs*, 15 septembre 2023

4 DDETS 37 - *Courrier d'une organisation syndicale portant sur le redécoupage de section et la suppression de postes,* octobre 2024

accidents graves et mortels dans les secteurs clés ajoute une complexité au travail des inspecteurs ».

2.4.2. DES OBJECTIFS FLOUS ET IRREALISTES AU REGARDS DES MOYENS DISPONIBLES

Des objectifs irréalistes au regard des moyens disponibles

Le collège d'expertise sur le suivi des RPS décrit les objectifs irréalistes comme le résultat d'une déconnexion volontaire ou involontaire entre la fixation des objectifs et celle des moyens.

Dans les deux tiers des DDETS de l'échantillon, il est fait état de manière significative de tensions liées aux objectifs assignés aux agents du programme 155. Pour une bonne partie d'entre elles, ces tensions naissent d'objectifs perçus comme « irréalistes », c'est-à-dire décorrélés des moyens mis à disposition des agents[1]. De nombreux témoignages issus du corpus documentaire font ainsi état de difficultés liées à des objectifs considérés comme inatteignables :

- ➔ À la **DDETS-PP 36** en 2021[2], dans un courrier d'un agent à sa direction, il est fait état d'une évaluation dégradée alors que celui-ci s'était vu fixé des objectifs considérés comme « *inatteignables* ».
- ➔ À la **DDETS 76** en 2022[3], un rapport d'expertise fait état d'une augmentation des actions prioritaires assignées aux inspecteurs du travail sans moyens correspondants qui conduit à l'impossibilité pour ces derniers d'atteindre leurs objectifs.
- ➔ À la **DDETS 13** en 2022[4], un rapport d'enquête CHSCT pointe des objectifs assignés aux inspecteurs du travail de plus en plus quantitatifs, décorrélés de la réalité de terrain et des effectifs réellement disponibles.
- ➔ A l'**UD75** en 2022[5], une enquête CHSCT réalisée au sein d'une des UC pointe des « *objectifs intenables, irréalistes* ».
- ➔ À la **DDETS 64** en 2023[6], une expertise réalisée à l'échelle des différents pôles de la direction départementale fait état de tensions liés au objectifs assignés sans analyse préalable de la charge de travail des agents.
- ➔ À la **DDETS 31** en 2024, un diagnostic RPS par questionnaire constate que 40 % des agents de la direction départementale estiment que « *leurs objectifs ne sont pas compatibles avec les moyens et responsabilités alloués* ».
- ➔ À la **DDETS 69** en 2024, un courrier syndical à la direction[7] dénonce la multiplication des objectifs et notamment l'objectif de 100 contrôles par an assignés aux inspecteurs du travail, « alors que tout le monde sait que ces chiffres sont complètement déconnectés de la réalité et des diversités de nos métiers ».

version

1 La littérature en ergonomie indique en effet qu'être en situation d'utiliser ses compétences avec l'obligation de résultats sans que les moyens matériels, techniques ou humains ne soient fournis peut être considéré comme une situation pathogène.

2 DDETSPP 36 - *Courrier d'un agent à la direction*, août 2021

3 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi*, Apteis, 13 janvier 2022

4 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022

5 UD 75 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC, "propositions de l'administration suite au DGI"*, 4 août 2022

6 DDETS 64 - *Rapport d'expertise Risque grave portant sur les RPS dans différents services de l'emploi,* ISAST, 30 mars 2023

7 DDETS 69 - *Courrier syndical au directeur de la DDETS*, 13 mars 2024

Des objectifs flous et contradictoires qui alourdissent la charge de travail des agents

Une situation analogue est celle où les objectifs du travail sont flous, indéfinis ou contradictoires. Comme le constatent les différents rapports d'évaluation de la création des DDETS(PP)[1], la succession de réformes qui a eu lieu ces dix dernières années a contribué à opacifier les organisations, diluer les responsabilités et altérer le sens et la définition des missions et objectifs. A ce titre, il faut noter que comme le remarque la Cour des comptes[2], de nombreuses DDETS(PP) ne disposent pas de projets de services pour leurs différents pôles/services, ne permettant pas aux agents et à leur encadrement de définir un cadre clair des missions, et de pouvoir prioriser les actions.

De nombreux documents du corpus font ainsi état d'objectifs flous et/ou contradictoires :

- ➔ À la **DDETS 29**, une enquête CHSCT de 2020[3] et un courrier à la Direction de 2023[4] portant sur les CREP font état d'injonctions contradictoires imposées aux agents qui doivent faire face à des exigences parfois incohérentes entre les priorités opérationnelles et les objectifs imposés. Ces derniers ayant pour but de faire du « chiffre » au détriment de missions « plus qualitatives ou significatives ».
- ➔ À la **DDETS 22** en 2022[5], une enquête CHSCT auprès des agents de contrôle fait état de tensions liés aux objectifs de plus en plus quantitatifs et entrant parfois en contradiction avec les missions des agents.
- ➔ À la **DDETS 75** en 2022[6], une enquête faisant suite à un DGI fait état de critères et d'une organisation de la distribution des dossiers non clarifiés générant un risque de conflit de valeurs sur ce qui est prioritaire entre agents et hiérarchie.
- ➔ À la **DDETS 57** en 2024[7], une expertise réalisée dans les différents pôles conclut que la moitié des agents (46%) ne comprennent pas le projet de service, « ce qui peut provoquer un sentiment de confusion et de perte de direction ».

Le ressenti d'une pression aux objectifs

Comme le constate le collège d'expertise sur le suivi des RPS, le manque de clarté et de réalisme des objectifs conduit souvent les travailleurs à se fixer en partie eux-mêmes les objectifs qu'ils se croient tenus d'atteindre. Ces derniers pouvant être irréalistes et exercer une pression sur les agents. Par ailleurs, cette pression peut émaner de la hiérarchie qui – quand bien même les objectifs assignés ne sont pas tenables – exerce une pression sur les agents afin que ceux-ci soient atteints, au moins « formellement ». Le corpus documentaire relate ainsi plusieurs situations où des agents font état de pressions et de tensions exercées par l'encadrement dans la poursuite des objectifs :

- ➔ À la **DDETS 13** en 2022[8], un rapport d'enquête CHSCT fait état de pressions hiérarchiques génératrices de « stress ».
- ➔ À la **DDETS 75** en 2022[9], une enquête faisant suite à un DGI fait état de pressions sur les délais de traitement des dossiers qui conduisent à une détérioration de la qualité du service et augmentent les tensions.

version non

1 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives,* 2024 ; Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS(PP),* février 2024

2 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives,* 2024.

3 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020

4 DDETS 29 - *Courrier des représentants du personnel à la Direction portant sur les Comptes Rendus d'Entretien Professionnel (CREP*), 2023

5 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT,* UC, 7 avril 2022

6 UD 75 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC, "propositions de l'administration suite au DGI"*, 4 août 2022

7 DDETS 57 - *Synthèse de l'expertise Risque grave réalisée au sein de la DDETS*, décembre 2024

8 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022

9 UD 75 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC, "propositions de l'administration suite au DGI"*, 4 août 2022

➔ À la **DDETS 69** en 2023[1], une alerte pour DGI sur les agents de l'emploi et de l'insertion professionnelle fait état d'une usure physique et mentale des agents liées à une multiplication des missions et des attentes toujours plus élevées.

➔ À la **DDETS 91** en 2023[2], un appel syndical au boycott de la « journée DRIEETS » dénonce la pression sans cesse croissante des objectifs – notamment individuels - fixés unilatéralement par la DGT et la DRIEETS.

➔ À la **DDETS 64** en 2023[3], une expertise réalisée à l'échelle des différents pôles de la direction départementale fait état de pressions insistantes de l'encadrement pour atteindre les objectifs assignés, sans prise en compte suffisante du manque de moyens et de la charge de travail.

2.4.3. DES INTERRUPTIONS FREQUENTES DES ACTIVITES

Instructions contradictoires et interruptions d'activité

La nécessité d'arbitrer entre des instructions contradictoires complique le travail et constitue une charge supplémentaire. Comme le remarque le collège d'expertise sur le suivi des RPS, instructions contradictoires et interruptions sont associées à une intensité subjective plus élevée et à des conditions de travail, physiques comme psychologiques, dégradées.

Comme évoqué précédemment, de nombreux documents font état d'objectifs contradictoires ou qui rentrent en conflit de priorisation. Au-delà des objectifs, le corpus documentaire fait également état d'instructions, procédures ou d'injonctions hiérarchiques qui s'avèrent contradictoires ou incohérentes, comme par exemple :

➔ À la **DDETS 29** où en 2020 une enquête CHSCT[4] fait état d'une exposition aux RPS des agents de contrôle confrontés à des injonctions contradictoires sur les priorités opérationnelles et des incohérences entre les consignes de travail et les règles de métier.

➔ À la **DDETS 35** où un rapport d'expertise[5] pointe en 2023 des conflits de priorisation, les agents rencontrant des difficultés à répondre simultanément aux directives nationales et aux demandes locales.

Outre les instructions et objectifs contradictoires, le corpus documentaire fait état de nombreuses situations d'interruption de tâches récurrentes. Or les interruptions inopinées multiplient les phases de démarrage, ce qui est une charge supplémentaire car ces phases de démarrage sont souvent plus complexes que d'autres phases de l'activité[6].

➔ À la **DDETS 71** en 2023, une enquête CHSCT[7] au sein du pôle Insertion, Emploi et Solidarité fait état d'une « *multiplicité des sollicitations et demandes, urgentes, qui interrompent le suivi des tâches* » et qui perturbe l'organisation des agents.

➔ À la **DDETS 64**, une alerte RPS formulée en 2024[1] sur les différents pôles fait état de sollicitations de plus en plus régulières de la préfecture qui génèrent des conflits de priorisation et des interruptions de tâches tout aussi régulières pour les agents.

version non diffusable

1 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE*, 15 mars 2023

2 DDETS 91 - *Tract syndical, «non aux objectifs chiffrés - Appel à boycott de la journée DRIEETS* », 2023

3 DDETS 64 - *Rapport d'expertise Risque grave «portant sur les RPS dans différents services de l'emploi*», ISAST, 30 mars 2023

4 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020

5 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

6 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

7 DDETS 71 - *Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale*, avril 2023

➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS menée en 2024 au sein du pôle Travail et Relations aux Entreprises[2] note « *que la majorité des personnes interrogées connaissent des interruptions fréquentes dans l'exécution de leurs tâches* » ce qui a alors pour effet d'accroître leur charge mentale.

Des interruptions de tâches plus fréquentes du fait d'un développement d'une polyvalence informelle

Comme le note le collège d'expertise sur le suivi des RPS, la polyvalence entraîne également une charge mentale accrue du fait de devoir occuper plusieurs postes, en particulier pour ceux qui ne sont pas formés. Or en l'espèce, sous l'action conjointe du manque d'effectifs et des réorganisations successives, le corpus documentaire fait état de nombreux glissements de tâches – le plus souvent informels – qui créent des formes de polyvalence « de fait » sans que les conséquences en termes de charges de travail et de compétences n'aient été suffisamment analysées. Ainsi par exemple :

- Les nombreux cas de sections vacantes et d'intérim renseignés dans le corpus documentaire font état de situations ou les inspecteurs du travail concernés doivent gérer « au pied levé » des secteurs dont le tissu économique et professionnel comporte des caractéristiques particulières, auxquelles ils n'ont pas eu le temps de se former.
- La diminution des postes d'AUC entraine également des glissements de tâches vers les inspecteurs du travail qu'ils doivent désormais gérer sans avoir nécessairement les savoirs faire et compétences adéquates.
- Dans le champ de l'emploi, le corpus documentaire ne permet pas de cerner distinctement quelles pourraient être les situations de polyvalence « subie » mais la dépendance aux réformes gouvernementale et l'organisation du travail en mode projet laissent penser que ces situations sont courantes.

Des interruptions de tâches d'autant plus couteuses qu'elles conduisent les agents à se retrouver en situation de sous-qualification

Comme le constate le collège d'expertise sur le suivi des RPS, si le travailleur ne dispose pas des connaissances et des compétences souhaitées, sa tâche est plus difficile et il doit déployer davantage d'efforts.

Des formes de sous-qualification peuvent naître ainsi de la gestion flexible de l'emploi. Pour travailler, il est nécessaire d'avoir une connaissance implicite de son lieu de travail, d'avoir la connaissance du travail concret, des normes tacites de production, des accords tacites sur ce qui doit être fait et comment. Or le corpus documentaire montre qu'au gré des réorganisation et de la gestion de la pénurie d'effectifs par le recours massif à l'intérim, de nombreux agents doivent s'adapter rapidement et fréquemment à de nouveaux univers de travail, sans toujours disposer des moyens nécessaires pour le faire (formation, temps, soutien, etc.).

version non diffusable

1 DDETS 64 - *Alerte pour DGI due aux sous effectifs dans les pôles PSI et PTE,* 14 mars 2024

2 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises,* Qualisocial, mai 2024

2.5. Conséquences directes de l'intensité et de la complexité du travail

2.5.1. DES AGENTS EN DIFFICULTE POUR REALISER LEURS MISSIONS

Des situations d'impréparation

L'analyse de l'activité montre que les travailleurs ont besoin de temps de respiration dans le travail, temps pendant lesquels on ne fait en apparence rien de productif, mais où on discute du travail avec ses collègues de manière informelle, ou bien où on pense à sa journée de travail. La compression des temps fait que les salariés n'ont plus ce temps dans leur temps de travail. Il en résulte soit un débordement du travail sur le hors-travail, soit un défaut de préparation et de planification à court terme, soit un défaut d'anticipation, soit encore un défaut de formation de compétences utiles pour faire face à l'évolution du travail. En conséquence, le travail devient plus difficile encore à réaliser : ainsi peut s'enclencher un cercle vicieux de l'intensité (et de la complexité) excessives et de l'impréparation[1].

Le corpus documentaire fait ainsi état de situations où les agents n'ont plus le temps d'organiser leur travail pour préparer leurs dossiers ou leurs missions. Systématiquement la surcharge de travail est mise en avant pour expliquer ce phénomène mais aussi, dans une moindre mesure, pour souligner le manque de soutien technique et « *l'absence d'accompagnement adéquat de la hiérarchie pour des dossiers complexes* » (comme le mentionne par exemple une alerte pour DGI à la DDETS-PP 51 en 2021[2]).

Un retard qui s'accumule

Une conséquence possible d'une intensité excessive du travail, compte tenu également de sa complexité, est évidemment l'impossibilité de le faire dans les délais prévus. De nombreux retards et impossibilités de réaliser les tâches dans les délais impartis sont ainsi mentionnés dans le corpus documentaire comme par exemple :

➔ À la **DDETS 27** ou en enquête CHSCT suite à la tentative de suicide d'un agent de contrôle en 2022[3] relate une situation ou l'agent concernée travaillait en dehors de ses horaires (le soir, le weekend) afin de récupérer les retards dans son activité sans toutefois pouvoir en venir à bout.

Des conséquences sur la qualité du travail

Les défauts de qualité étant en eux-mêmes un facteur psychosocial de risque via les conflits de valeur, ils seront traités ultérieurement dans le rapport. Toutefois, des conflits entre « rendement » et « qualité » ont été observés dans de nombreux documents du corpus, comme par exemple :

➔ L'**UD 75** en 2022 déclenche une alerte pour DGI[4] en indiquant que la charge mentale importante à laquelle doivent faire face les inspecteurs du travail les contraint à « faire vite », au risque de commettre des erreurs, ce qui leur est « insupportable ».

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

2 DDETS 51 - *Alerte pour DGI au sein de l'UD,* 5 février 2021

3 *DDETS 27 - Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide, 28 juin 2022*

4 UD 75 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC portant sur les sous-effectifs et les sections vacantes,* 13 juillet 2022

version non diffusable

➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS mené en 2024[1] au sein du pôle Travail et Relations aux Entreprises évoque des situations de qualité empêchée et le sentiment pour les agents « de ne pas pouvoir produire un travail conforme aux exigences qualitatives. »

➔ À la **DDETS 69**, une résolution syndicale en F3SCT lue en 2024 fait état de nombreuses situations de souffrance au travail dues notamment à des « missions de service public réalisées en "mode dégradé" permanent ».

2.5.2. UNE EXTENSION PROBLEMATIQUE DE LA DISPONIBILITE DES AGENTS

Des situations de débordement (temps de travail et conciliation travail-hors travail)

En ergonomie, le « débordement » se réfère au ressenti, au vécu des opérateurs, à l'impression de ne plus pouvoir faire tout comme on avait prévu de le faire, et d'être empêché dans son activité. Il traduit ainsi le stress et la frustration exprimés par de nombreux « travailleurs cognitifs » expérimentés qui ont le sentiment d'être submergés par les informations et de perdre le contrôle de leur activité.

Le champ lexical contenu dans le corpus documentaire fait référence à de très nombreuses reprises aux effets délétères sur la santé physique et psychologique générées par les situations de surcharge. Dans la quasi-totalité des documents, il est fait référence à des situations de « pression », « charge mentale », « stress », « épuisement », « burn-out », « fatigue », « découragement », « surmenage » qui traduisent des situations de débordement cognitif.

De manière plus objective, ces situations de débordement se traduisent dans le corpus documentaire par de nombreux témoignages de dépassements horaires qui conduisent les agents à travailler les soirs, les weekend et/ou durant leurs congés, comme par exemple :

➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT de 2022[2] portant sur les agents de contrôle constate que la majorité des agents interrogés signalent une charge de travail excessive, difficile à concilier avec leurs horaires de travail normaux.

➔ À la **DDETS 69,** en 2023 un rapport de visite des représentants du personnel dans une des UC de la DDETS[3] constate que les agents sont amenés à dépasser leurs horaires, parfois tous les mois, à travailler fréquemment le soir jusqu'à 21h-22h et à continuer à se connecter à leurs mails durant les congés ou les weekends.

➔ À la **DDETS 71**[4], un diagnostic RPS mené en 2023 au sein du pôle Insertion, Emploi et Solidarité constate qu'une partie des agents travaillent régulièrement au-delà du temps de travail hebdomadaire, rendant ainsi « floue » la frontière entre le travail et la vie privée.

➔ À la **DDETS 64**, une alerte RPS réalisée en 2024[5] dûe aux sous-effectifs mentionne de trop fortes amplitudes horaires imposées aux cadres, « *sans prise en compte des limites humaines* ».

➔ À la **DDETS 31**, un diagnostic RPS mené en 2024 sur l'ensemble des pôles[6] constate que la moitié des agents (51 %) déclarent parfois travailler plus de 43 heures par semaine, bien au-delà des horaires normaux.

Non diffusable

1 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

2 DDETS 77 - *Enquête CHSCT, conclusions de l'administration*, 2022

3 DDETS 69 - *Rapport de visite F3SCT dans une UC*, 16 octobre 2023

4 DDETS 71 - *Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale*, avril 2023

5 DDETS 64 - *Alerte pour DGI due aux sous effectifs dans les pôles PSI et PTE*, 14 mars 2024

6 DDETS 31 - Evaluation des RPS au sein de la DDETS, Qualisocial, 2024

L'impossibilité de moduler son investissement au travail

A l'instar du modèle de l'équilibre effort-récompense développé par Siegrist[1], de nombreux experts accordent une grande importance au surinvestissement au travail, repéré comme facteur de risque conséquent[2]. C'est surtout lorsque l'investissement important des salariés est particulièrement suscité par l'organisation du travail, les techniques de management ou la mise en concurrence des salariés que la littérature décrit des phénomènes d'usure par une surcharge physique et mentale[3].

Dans le cas des agents du programme 155, ce surinvestissement n'est pas tant le produit de stratégies managériales visant à instaurer de la compétition entre collègues que le résultat d'un attachement professionnel aux valeurs du service public. Ainsi, de nombreux documents du corpus font état d'un surinvestissement professionnel (et de souffrances) liées à la poursuite des missions de service public « coûte que coûte » dans un contexte dégradé, conduisant les agents à puiser dans leurs ressources personnelles pour pallier les défaillances organisationnelles.

Toutefois, plus qu'un facteur psychosocial de risque « autonome », le surinvestissement peut être considéré comme un symptôme de l'existence de divers facteurs psychosociaux de risque. Ainsi le Collège d'experts sur les RPS[4] ne propose pas de considérer comme un facteur de risque l'organisation d'une profession sur le mode de la vocation, car il s'agit souvent d'un facteur de protection. Le risque semble apparaître surtout dans des circonstances particulières, comme l'impossibilité de faire un travail de qualité, de travailler selon les règles de l'art ou comme l'imposition de procédures d'évaluation inadaptées : ces circonstances sont des facteurs de risque (dont l'investissement peut aggraver les conséquences).

Aussi dans le cas des agents du programme 155, leur attachement aux missions de service public ne saurait servir d'alibi pour leur attribuer la responsabilité d'un surinvestissement. Au contraire, ce sont les conditions d'emploi dégradées qui – compensées autant que faire se peut par les agents – sont génératrices de RPS. A ce titre, les solutions parfois préconisées par l'encadrement de « *dégrader l'activité* » ou d'abandonner certaines missions sont génératrices de tensions du fait qu'elles présentent comme des solutions ce qui sont en réalité des problèmes[5].

Des phénomènes de « présentéisme »

Le Présentéisme désigne le fait de travailler alors qu'on aurait des raisons de santé pour être en arrêt maladie, il peut alors être défini comme « *une présence abusive sur le lieu de travail menant à un état pathologique de surmenage*[6] ».

Le corpus documentaire décrit ainsi de nombreuses situations où les agents témoignent de situations de souffrance, de mal-être, d'épuisement, ou de « fatigue ». Dans certains

1 Siegrist, *Modèle du déséquilibre entre effort et récompense*, 1996

2 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

3 Boltanski et Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999

4 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

5 Cf. chapitre 4.3. Qualité empêchée et conflits de valeurs

6 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

version non diffusable

documents traitant de cas individuels (accidents de travail, tentatives de suicides, etc.), il est quasiment systématiquement fait mentions d'agents continuant à travailler malgré un état de santé physique et/ou psychologique dégradé.

Par ailleurs, la littérature experte observe qu'il existe un lien entre présentéisme et absentéisme : selon les chercheurs[1], un fort taux de présentéisme préfigurerait un fort taux d'absentéisme. En l'espèce, les taux d'absentéismes problématiques décrits dans les différentes DDETS du corpus – couplés aux différents témoignages mentionnés plus haut – peuvent conduire à émettre l'hypothèse que la problématique du présentéisme est réelle au sein des agents du programme 155, notamment dans les DDETS(PP) connaissant un fort taux d'interim.

➔ *L'analyse du corpus documentaire met en évidence une forte problématique d'intensité de la charge de travail des agents et de faibles marges de manœuvres pour tenter de la réguler. La phase d'enquête de terrain permettra d'approfondir cette problématique en explorant les éventuelles ressources ou stratégies développées par les agents pour y faire face.*

➔ *Elle visera également à mieux cerner les spécificités des agents de l'emploi, dont les volumes d'activité, les critères d'évaluation et les modalités de travail diffèrent de ceux des agents de l'inspection du travail. Cette distinction sera essentielle pour comprendre si et comment les contraintes organisationnelles et les leviers d'adaptation varient en fonction des missions exercées*

version non diffusable

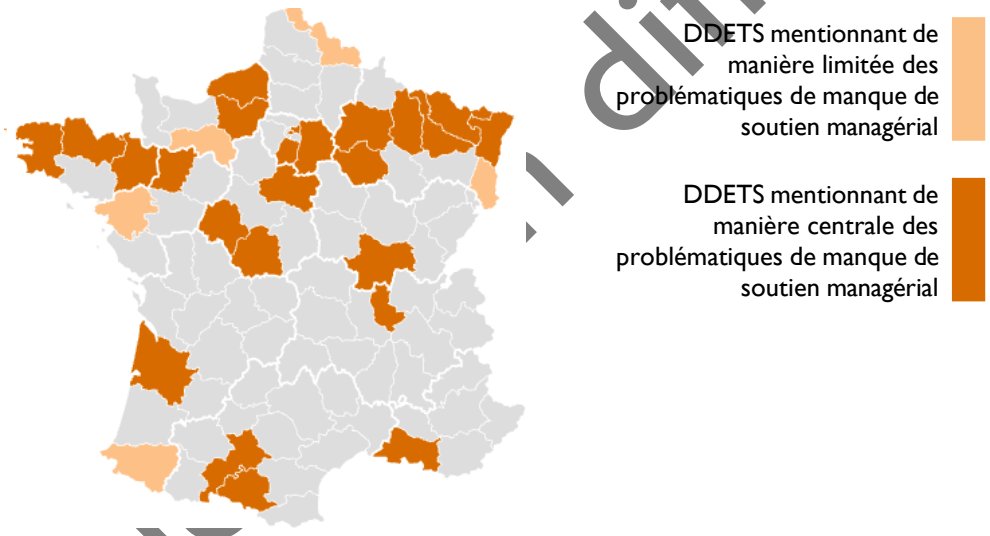
6 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

3 - Un soutien managérial défaillant facteur de risques psychosociaux

Le déficit de soutien managérial, une problématique centrale pour les agents du programme 155

L'absence de soutien ou de reconnaissance de la part de la hiérarchie est un des six facteurs de risques psychosociaux détaillés par le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail [1]. Lorsque le soutien social apporté par la hiérarchie (reconnaissance, soutien technique, soutien managérial) est perçu comme satisfaisant, il agit comme facteur protecteur, notamment du fait que l'encadrant de proximité est censé être un maillon de la politique de prévention d'une organisation de travail[2] ; au contraire, lorsque celui-ci est insuffisant il agit comme un facteur aggravant des autres facteurs de risques psychosociaux et expose les travailleurs concernés à diverses formes de violences (tensions, agressions, harcèlement moral, etc.). Le lien prédictif entre un faible soutien social au travail et la survenue de troubles mentaux et/ou d'augmentation du risque de pathologie cardiovasculaire est ainsi connu depuis les années 70.

Problématiques de soutien managérial mentionnées au sein de l'échantillon de DDETS analysée



Comme le montre la carte ci-dessus, la problématique du manque de soutien managérial et de rapports sociaux dégradés traverse toutes les DDETS(PP) renseignées par le corpus documentaire. Dans plus de 80% des DDETS(PP) de l'échantillon, cette problématique apparait comme une problématique centrale au cœur des différentes alertes pour DGI, enquête CHSCT et expertises santé-travail. De nombreux documents relatent en effet localement des conflits et tensions avec l'encadrement de proximité et plus largement un manque de soutien managérial aux effets délétères sur la santé des agents, comme par exemple :

version diffusable

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

2 INRS, « Risques psychosociaux. 9 conseils aux managers pour agir au quotidien », AD 833, octobre 2019

- ➔ À la **DDETS 77,** une enquête CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI en 2021[1] illustre les effets délétères d'un manque de soutien managérial, particulièrement en période de réorganisation : *« A l'unanimité, quel que soit le service et le niveau catégoriel, les agent-es estiment que les changements dans le travail ne sont pas bien expliqués. Sont évoqués les changements législatifs successifs, du jour au lendemain sans formation (simples informations par mail sans pré-analyse, les problèmes causés par les réformes internes ne sont pas anticipés, toute l'évolution de la gestion RH n'est pas connue, des décisions importantes comme l'arrêt de la boucle régionale des appels renseignements sont prises du jour au lendemain et les agent-es sont mis-es devant le fait accomplis). »* L'enquête se concluant par « *le constat d'un manque de soutien et d'encadrement adapté qui exacerbe le stress des équipes, nécessitant des actions pérennes pour améliorer l'animation des équipes* ».
- ➔ À la **DDETS 57**, une enquête CHSCT menée en 2022[2] fait ainsi état « d'un soutien insuffisant de la hiérarchie : Malgré les alertes répétées, il n'y a pas de soutien concret de la hiérarchie pour gérer les tensions et améliorer les conditions de travail, laissant les agents se débrouiller seuls. »
- ➔ À la **DDETS 76**, une expertise pour risque grave réalisée en 2022[3] conclut à un « manque de soutien opérationnel de la ligne hiérarchique » du fait notamment de « RUC qui n'ont ni les moyens, ni les outils pour soutenir les agents. »
- ➔ A l'**UD 75**, l'enquête CHSCT réalisée en 2022 suite au suicide d'un agent[4] constate que ce dernier a été confronté à une absence de soutien managérial face à ses difficultés professionnelles : il s'est retrouvé isolé, n'a pas bénéficié de soutien en reprise de fonctions suite à des arrêts maladie, n'a pas bénéficié de reconnaissance de son investissement professionnel, a dû faire face à des tensions avec des responsables hiérarchiques, etc.
- ➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS mené en 2024 auprès du pôle Travail et Relations aux Entreprises[5] constate que « pour plus de la moitié des agents, le facteur du soutien social, et en particulier le soutien hiérarchique, serait complexe ou inexistant. »

Un corpus qui se focalise sur la fonction de Responsable d'unité de contrôle (RUC)

La fonction de Responsable d'unité de contrôle concentre l'essentiel des observations et des alertes. Cette fonction – spécifique à l'inspection du travail – fait en effet l'objet de nombreuses critiques depuis sa mise en place en 2014 et qui – comme on le verra – perdurent encore aujourd'hui. Toutefois, plusieurs documents du corpus documentaire font état également de tensions avec le management des agents de l'emploi, dans des proportions moindres mais avec des constats et analyses souvent analogues.

Le présent chapitre portera donc l'accent sur la fonction de RUC dans la mesure où elle est une fonction centrale pour analyser les problématiques de soutien managérial et les risques associés mais nous essaierons de généraliser nos observations – lorsque cela est possible – à l'ensemble des agents du programme 155.

3.1. RUC, une fonction aux missions complexes

version non d

1 *DDETS 77 - Compte rendu syndical des conclusions de l'enquête CHSCT faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS*, septembre 2021

2 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC,* 7 avril 2022

3 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi*, Apteis, 13 janvier 2022

4 UD75 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent*, 20 janvier 2022

5 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

3.1.1. ORIGINES ET DEFINITION DU ROLE DE RUC

La fonction de responsable d'unité de contrôle (RUC) a été introduite par la réforme « Ministère fort » de 2014 qui a regroupé les sections de l'inspection du travail en unités de contrôle (UC) pilotées par un responsable ayant le grade de directeur adjoint du travail. L'ambition affichée du Gouvernement d'alors était de développer des modes d'intervention plus coordonnés et cohérents par le regroupement en unités de contrôle et une meilleure utilisation des compétences, afin de répondre à des besoins de technicité accrue.

Les missions dévolues aux RUC ont été dès le départ nombreuses. Dans son discours du 13 juin 2013, le ministre du Travail énonce que le RUC « *sans doute un directeur adjoint, exercera la fonction hiérarchique et aura pour mission de faire vivre le collectif d'agents de contrôle, prenant en charge son animation. Il pourra venir en appui d'un agent dans le cadre d'un contrôle sans se substituer à lui*[1] ». L'instruction du gouvernement du 29 octobre 2013 y ajoute le pilotage, et la possibilité d'affecter au RUC une section de contrôle « *compatible avec sa mission première* ». Cette possibilité est alors présentée à titre exceptionnel et transitoire mais elle a été inscrite comme une possibilité règlementaire dans le décret du 20 mars 2014. L'intérim d'agents absents n'est prévu que dans des « *circonstances exceptionnelles et de très courte durée* » mais est laissé à l'appréciation des administrations locales.

Une « triple casquette »

Les textes instituant la fonction de RUC montrent donc des attentes très étendues vis-à-vis de cette nouvelle fonction dans le système d'inspection du travail. Le responsable d'unité de contrôle doit donc être à la fois :

- Encadrant de proximité d'équipes parfois de tailles conséquentes ;
- Expert chargé d'apporter un appui juridique et technique ;
- (Potentiellement) agent de contrôle placé en position opérationnelle au côté de ceux qu'il encadre[2].

Or, différents rapports d'évaluations produits au cours des dernières années[3] démontrent que cette triple fonction parait à bien des égards intenable, ce que confirme notre corpus documentaire qui relate de nombreuses situations critiques concernant ces trois fonctions.

3.1.2. UNE FONCTION DE MANAGER DE PROXIMITE INTENABLE ?

Un manque de préparation au métier d'encadrant

Selon les auteurs du rapport de l'IGAS sur la fonction de RUC[4], « la position de RUC implique l'exercice du management dans un contexte particulièrement délicat et relativement atypique où la notion même de hiérarchie suscite la méfiance voire l'hostilité ». La dimension culturelle «anti-hiérarchie » exprimée ici pourrait être considérée comme relevant d'une

version non diffusable

1 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de « responsable d'unité de contrôle » dans le système d'inspection du travail*, Juin 2022.

2 Si cette formule reste assez rare (seulement 16 RUC « inspectants » dans les unités de contrôle territoriales étaient recensés par la DGT en 2021), en revanche de nombreux RUC participent à la régulation de la charge de travail au quotidien, en suppléant aux postes d'inspecteurs vacants dans le cadre des intérims de section de contrôle. (Enquête Flash DGT, août 2021)

3 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de « responsable d'unité de contrôle* » dans le système d'inspection du travail, Juin 2022.

4 Op.cit.

forme de parti-pris[1] (elle pourrait par exemple être perçue au contraire comme l'expression d'une forte autonomie dans le travail qui – sous certaines conditions – est un facteur protecteur de l'exposition aux RPS). Il semble en revanche plus intéressant de s'arrêter sur l'exercice du management lui-même qui est attendu des RUC.

En principe, la fonction d'encadrant de proximité consiste à planifier et ordonnancer l'activité, permettre l'appropriation et la priorisation des prescriptions, communiquer auprès des équipes et de la hiérarchie, apporter des ressources, ajuster la charge de travail aux ressources, et veiller à la reconnaissance de l'investissement et des compétences des agents[2]. Toutes ces compétences ne sont pas innées et s'acquièrent via des formations (voir des études) et de l'expérience. Or, en l'occurrence, ni la formation initiale des inspecteurs du travail ni leur positionnement professionnel ultérieur ne les préparent à exercer des fonctions de management. Les premiers agents à avoir occupé les fonctions de RUC n'ont d'ailleurs bénéficié d'aucune formation avant d'occuper leur poste, un parcours spécifique de formation n'a été mis en place qu'à partir de 2020.

Il en résulte alors une situation où de nombreux RUC ont dû exercer leurs fonctions sans les compétences requises, avec comme conséquence une désorganisation de l'activité des services concernés et des tensions exacerbées avec les agents. Ainsi par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 10**, un rapport d'enquête CHSCT réalisé en 2022[3], pointe l'impréparation d'un RUC perçu comme « *choisi par défaut* » du fait « *qu'aucun.e autre agent.e ne s'est porté.e candidat.e pour occuper ce poste* ». La délégation constate d'ailleurs « *qu'au moment de sa prise de poste, il n'a pas bénéficié d'une formation spécifique ni d'un accompagnement hiérarchique local pour ce nouveau poste qui implique des compétences particulières, notamment en matière d'encadrement et de travail en partenariat.* » Dès lors cette affectation « *combinée à la politique du ministère de pourvoir les postes de RUC à tout prix, ont eu des conséquences sur le RUC lui-même et sur l'ensemble des agent.e.s du service* ».
- ➔ À la **DDETS 13**, un rapport d'enquête CHSCT réalisé en 2022[4], évoque également le manque de savoir-faire managérial d'un RUC sur la base de nombreux témoignages d'agents faisant état par exemple « *d'un nombre beaucoup trop important de mail et de relances qui se révélait anxiogène et qui interrompait la réalisation de leurs tâches. La pratique du répondre à tous systématique même lorsque cela ne concerne qu'une ou deux agentes ayant été vécu comme vexatoire par un certain nombre* ». Plus globalement, la délégation pointe un manque de savoir-faire managérial qui se manifestait notamment par une communication inadaptée, un « *manque de cadrage, d'objectifs et de processus clairs.* »

Des équipes à encadrer de trop grande taille

Différents observateurs constatent que la taille des équipes que les RUC doivent encadrer est bien souvent trop conséquente au regard des enjeux des activités et de la complexité des métiers encadrés. Les standards en vigueur définis par les spécialistes du management – à

version consultable

1 Pour Anaïs Bonanno, le caractère « anti-hiérarchie » de l'inspection du travail agirait comme un leurre. Au contraire, selon la chercheuse : « *de nombreux travaux sur les street-level bureaucracies montrent que la tension entre la volonté hiérarchique de rationaliser l'activité des agent-es, et les résistances de ces dernier-ères, sont transversales aux administrations publiques* » (A. Bonanno, *L'inspection du travail à l'épreuve des recompositions managériales et des tensions sur les moyens*, IRES, 2024)

2 10 questions sur … le management du travail, ANACT, 2015, anact_10qs_management_travail_bd.pdf

3 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC,* 01 février 2022

4 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022

l'instar du modèle développé par J. Richard Hackman[1] – estiment que des équipes de cette nature ne devraient pas compter plus de 10 membres, la taille idéale pour un fonctionnement efficace se situant aux alentours de 6 personnes. Or, comme le montre le tableau ci-dessous, les collectifs encadrés par les RUC dépassent la plupart du temps ces seuils.

Taille des unités de contrôle sous la responsabilité d'un RUC

Nbre de sections par UC	< 6	7 - 8	9	10	11	12	13	Total
Nombre d'UC	17	38	33	24	22	17	2	153
% d'UC	11 %	25 %	22 %	16 %	14 %	11 %	1 %	100 %

Source : Enquête IGAS de janvier 2022 (sur 153 répondants).

Ainsi près de 90 % des unités de contrôle comprennent entre 7 et 12 sections. Si on ajoute aux agents de contrôle les postes d'assistants de contrôle, la taille moyenne d'une équipe placée sous la responsabilité directe d'un RUC est de l'ordre de 12 personnes. Pour ceux qui se situent dans la fourchette haute elle peut aller jusqu'à une quinzaine, voire une vingtaine de personnes. Les inspecteurs de l'IGAS rapportent ainsi que de nombreux interlocuteurs estiment que les équipes à encadrer sont trop importantes pour permettre l'exercice de la fonction dans de bonnes conditions[2].

Par ailleurs, un département sur deux est « mono-unité » (une seule UC) et dans ce cas de figure, le RUC supervise l'ensemble des missions du champ travail, encadre directement l'ensemble des agents concernés et constitue l'interlocuteur privilégié des autres services en interne et en externe. Le risque est dès lors que les RUC concernés, accaparés par leurs autres missions, manquent de disponibilité pour développer dans de bonnes conditions les missions liées au cœur de métier.

➔ *L'échantillon de la phase d'enquête de terrain pourra inclure une DDETS(PP) constituée d'une seule unité. Cette configuration spécifique permettra d'analyser les dynamiques organisationnelles et les éventuelles particularités de gestion du travail dans un contexte où les possibilités de mutualisation et de régulation interne sont plus restreintes.*

Un pouvoir organisationnel limité

La répartition des responsabilités et des périmètres géographiques entre les agents de contrôle est définie par arrêté[3]. Le RUC ne dispose donc pas du pouvoir d'organiser son unité comme il l'entend, ni de celui de répartir le travail entre les agents : le nombre de sections que compte l'unité, leur découpage géographique, et leur affectation aux agents de contrôle lui échappent totalement. Dans cette configuration, il n'a dès lors que très peu de leviers d'actions pour répartir et homogénéiser la charge de travail au sein de son équipe. Sa seule « marge de manœuvre » réside dans l'organisation de la pénurie de ressources : c'est à lui qui appartient, en liaison avec les agents de contrôle, d'organiser les intérims sur les sections dépourvues de titulaire. Or comme nous l'avons vu précédemment, cette tâche pour le moins ingrate amène les RUC à déployer une énergie et un temps considérable à

1 J. Richard Hackman, *Diriger des équipes : préparer le terrain pour de grandes performances* , Harvard Business Review Press 2002,

2 IGAS, Rapport d'Évaluation de la fonction de « responsable d'unité de contrôle » dans le système d'inspection du travail, Juin 2022.

3 Arrêté du directeur régional (DREETS).

version non diffusable

combler des intérims, sans moyen de reconnaissance pour les agents et donc au risque de détériorer les relations avec les équipes.

Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment[1], de nombreux documents issus du corpus documentaire témoignent de désaccords et de tensions avec l'encadrement sur la gestion des intérims. Les RUC se voient ainsi souvent reprochés de ne pas – ou pas assez – participer à la prise en charge des intérims et de gérer ces derniers de manière opaque ou confuse, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 29**, une enquête CHSCT menée en 2020 suite à une tentative de suicide d'un agent[2] mettait en avant parmi les facteurs de risques auquel était exposé celui-ci le fait que les dispositifs de régulation au niveau de la ligne hiérarchique n'avaient pas bien fonctionné, notamment la gestion inégale et disparate des intérims, conduisant à une sous-évaluation de la réalité de la charge de travail de l'agent.
- ➔ À la **DDETS 37**, dans un courrier collectif envoyé à la Direction en 2022[3], les agents de l'inspection du travail font savoir qu'ils refuseront désormais de gérer les intérims sur les sections vacantes, du fait d'une mauvaise gestion revenant à toujours devoir « gérer la pénurie » et d'un manque de réponses et de considération de l'encadrement.
- ➔ A l'**UD 75**, une note envoyée par l'ISST à la direction en 2022[4] pointe les tensions au sein du collectifs d'agents sur le rôle des RUC dans la gestion des intérims, celle-ci constate que ce rôle est « *mal défini* », ce qui crée « *des incompréhensions entre les agents et leur hiérarchie* ».

Une faible marge de manœuvre pour orienter l'activité de l'unité

Outre l'impossibilité d'organiser son unité « à sa main », le RUC ne dispose pas non plus de latitudes pour orienter l'activité de l'unité. Celle-ci est en effet définie de façon très verticale et descendante, par des objectifs décidés au niveau national puis déclinés au niveau régional puis départemental avec très peu de marges d'adaptation pour les RUC, surtout dans un contexte de forte tension sur les effectifs et les moyens.

Il en résulte des tensions entre RUC et agents de contrôle qui portent le plus souvent autour de désajustements ou contradictions entre les objectifs nationaux et le contexte local. Et ce d'autant plus que – comme le constatent les rapporteurs de l'IGAS[5] – *« la pratique visant à établir un diagnostic territorial de section lors de la prise de poste par les inspecteurs a de fait été abandonnée et mériterait d'être reprise sur le territoire élargi de l'unité, en associant les agents de contrôle à l'établissement d'un état des lieux commun sur lequel asseoir des priorités d'action collectives* ».

- ➔ *L'enquête de terrain permettra d'interroger l'existence et l'usage de diagnostics territoriaux de section. Il s'agira d'identifier si de tels outils sont élaborés, dans quel cadre, et dans quelle mesure ils contribuent à l'analyse des enjeux locaux et à l'organisation du travail des agents.*

version non diff

1 CF. Chapitre 2.3. Le recours à l'intérim, une dérégulation incontrôlée de la charge de travail

2 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020

3 DDETS 37 - *Courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes»,* décembre 2021

4 UD75 - *courrier de l'ISST à la direction*, 26 août 2022

5 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de « responsable d'unité de contrôle » dans le système d'inspection du travail*, Juin 2022.

Un rôle de régulation de la charge de travail sans moyens ? : l'objet de nombreuses tensions

En tant que manager de proximité, le RUC n'échappe pas aux difficultés inhérentes à cette fonction ainsi résumées par les chercheuses Annie Bartoli Annie et Sylvie Trosa[1] : « *Le manager de proximité est le garant de la cohésion d'équipe. Par son positionnement, il joue un rôle essentiel dans la motivation des agents, mais il est également vulnérable car il reçoit des injonctions contradictoires en ce qu'il n'a pas les leviers des transformations organisationnelles ni la « latitude » décisionnelle.* »

Ce paradoxe s'avère particulièrement important dans le cas des RUC dans la mesure où sans leviers d'action sur les ressources humaines, sur la distribution des périmètres et sur l'adaptation des objectifs aux contextes locaux, ceux-ci se retrouvent alors dans une situation de management empêché, particulièrement en ce qui concerne leur capacité à réguler la charge de travail des agents[2]. Ces derniers se retrouvent alors fréquemment sans soutien face à leur charge de travail, ce qui comme le montre le corpus documentaire, est à l'origine de nombreuses tensions :

- ➔ À la **DDETS 22**, une enquête CHST réalisée en 2022[3] constate que de nombreux agents déplorent ne pas avoir de soutien ni de réponses face aux besoins de prioriser les actions dans un contexte de surcharge chronique, ce qui – selon les auteurs de l'enquête – accroit la charge mentale qui pèse sur ces derniers.
- ➔ À la **DDETS 35** en 2023, un rapport d'expertise Risque Grave[4] fait état d'une forte problématique de manque de soutien hiérarchique, particulièrement de la part des RUC dont les capacités d'animation et de régulation de l'activité sont fortement critiquées par les agents.
- ➔ À la **DDETS 69** en 2023, une alerte pour DGI[5] portant sur les agents de l'inspection du travail pointe une « absence de solutions concrètes [de l'encadrement] face aux problèmes organisationnels et matériels soulevés par les agents ».

De faibles outils de motivation et de reconnaissance

Comme évoqué précédemment, la légitimité hiérarchique de l'encadrant repose en partie sur sa capacité à reconnaitre l'investissement et les compétences des collaborateurs placés sous son autorité. Cette reconnaissance peut prendre plusieurs formes :

- Symboliques : remerciements publics, valorisation, etc.
- Financières : primes, gratifications.
- En lien avec l'activité : confier des tâches valorisantes, décharger un agent après une période de forte intensité, appuyer une demande de mobilité, etc.

Or tout porte à croire que là aussi, les moyens des RUC sont extrêmement limités :

- La reconnaissance symbolique est fortement entravée par les tensions avec les RUC au sein des collectifs de travail. Qui plus est, le caractère symbolique – même si nécessaire pour assurer un soutien social protecteur – ne peut suffire à garantir un niveau de reconnaissance satisfaisant.

version non-livrable

1 Bartoli Annie (dir) Trosa Sylvie (dir), *Les paradoxes du management par le sens,* Presses de l'EHESP, avril 2016

2 Comme le constatent les rapporteurs de l'iGAS : « S'il appartient en général au manager de proximité de combler l'écart entre le travail prescrit et les conditions réelles du travail sur le terrain, l'écart ressemble souvent à un fossé au niveau des unités de contrôle et la charge de l'ajustement qui repose sur le RUC est particulièrement importante alors que ses moyens d'action sont singulièrement limités. »

3 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 7 avril 2022

4 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, «évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

5 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE*, 15 mars 2023

- La reconnaissance financière s'avère très limitée. Comme le constatent les rapporteurs de l'IGAS[1], les marges de manœuvre pour l'attribution du complément indemnitaire annuel (CIA), supposé prendre en compte l'engagement professionnel de l'agent, sont faibles : l'outil indemnitaire est à la main du directeur régional ou départemental, le RUC disposant, comme les autres chefs de services, d'un pouvoir de proposition sans être toujours associé à la décision finale, dont il devra pourtant assumer les conséquences auprès des agents de contrôle.
- La reconnaissance par l'activité est impossible : la pénurie d'effectifs, la nécessité de combler les intérims, le manque de fonctions supports et le pilotage par objectifs sont autant de facteurs qui empêchent les RUC de moduler l'activité des agents, notamment la possibilité de diminuer la charge de travail d'agents qui auraient volontairement assumer une charge de travail très importante précédemment (attribuer des « temps de respiration »).

Il en résulte une situation où de nombreux documents du corpus témoignent d'un sentiment de manque de reconnaissance de l'investissement des agents, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 29**, une enquête CHSCT faisant suite à une tentative de suicide en 2020[2] pointe le fait que l'agent concerné a vécu comme un manque de reconnaissance le refus de sa demande de mutation au regard « *de son implication personnelle et la qualité de son travail*. »
- ➔ À la **DDETS-PP 51**, une enquête CHSCT à l'échelle de l'UD51 menée en 2021[3] fait état d'un « *sentiment [des agents] de mépris et de non-reconnaissance des efforts fournis.* »
- ➔ À la **DDETS 57**, une enquête CHSCT au sein d'une UC réalisée en 2022[4] constate que « Les agents expriment un manque de reconnaissance pour leur travail, ce qui contribue à un sentiment d'épuisement et de démotivation. »
- ➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024[5] mentionne qu' « une souffrance supplémentaires liée aux niveaux des salaires de base et à l'individualisation des primes s'exprime lorsque leurs faibles montants viennent confirmer la dévalorisation du travail réel et sa dé-corrélation avec le travail prescrit. »

Ce défaut de reconnaissance ne touche pas que les agents de l'inspection du travail : bien que moins renseigné sur les autres agents du programme 155, le corpus documentaire fait également état de problématiques de manque de reconnaissance plus largement à l'échelle des DDETS(PP). Ainsi par exemple :

- ➔ À la **DDETS 13** en 2023, une enquête administrative menée au sein du pôle Économie, Emploi, Entreprises (3E)[6] constate « *une absence de reconnaissance des efforts et des résultats des agents, renforçant le mal-être* » lié à des tensions au sein du collectif de travail avec l'encadrement de proximité.
- ➔ À la **DDETS 31**, un diagnostic RPS mené par questionnaire à l'échelle de toute la DDETS en 2024[7] conclut que « 75% des répondants déclarent ne pas recevoir des marques de reconnaissance de votre travail de la part de l'administration »

version non validable

1 Op. cit.

2 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020

3 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021

4 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC*, 7 avril 2022

5 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

6 DDETS 13 - *Enquête administrative, pôle économie emploi et entreprise*, 20 février 2023

7 DDETS 31 - *Évaluation des RPS au sein de la DDETS,* Qualisocial, 2024

3.1.3. UN ROLE D'EXPERT CONTESTE

Une « double casquette » manager-expert qui interroge : un choix à rebours de l'évolution des organisations de travail

Outre leur rôle d'animation des collectifs, les RUC sont également censés jouer un rôle d'expert auprès des agents de contrôle. Selon le référentiel métier[1], cette expertise passe par l'apport aux agents d'un soutien juridique et technique « en lien avec les moyens d'appui locaux et régionaux ».

Cette double casquette d'encadrant et d'expert est une caractéristique spécifique du métier de RUC. Alors que nombre d'organisations tendent à distinguer les fonctions de management et les fonctions d'expertise, qui peuvent dessiner des parcours différenciés en termes de déroulement de carrière[2], la responsabilité d'une unité de contrôle réunit les deux dimensions dans une seule et même fonction, incarnée par une seule et même personne.

Or, dans un contexte marqué par la juridicisation des relations sociales et la complexité croissante du droit du travail, cette dimension d'expertise requiert des connaissances et savoir-faire très étendus. Outre des capacités d'animation et d'organisation (dont nous avons vu qu'elles étaient en réalité très contraintes) les RUC doivent donc également faire preuve de compétences techniques pointues et actualisées, de connaissances approfondies des différentes domaines couverts par l'UC et d'une expérience solide du métier de contrôle.

Cette fonction d'expertise apparait donc particulièrement exigeante, non seulement au regard du degré d'attente qu'elle suscite, mais également au regard de l'étendue des connaissances juridiques en droit du travail et techniques qu'elle suppose. Qui plus-est, elle représente une charge de travail par nature difficile à réguler (dans la mesure où elle dépend considérablement des sujets abordés, de leur nombre et de leur fréquence) et qui peut s'avérer trop conséquente au regard des multiples qui tâches qui occupent déjà les RUC.

Un soutien technique faisant défaut, faute de temps et de disponibilité des RUC

Il en résulte alors une situation où ce rôle d'expert est souvent insuffisamment investi et relégué par les RUC qui doivent faire face à d'autre priorités « plus urgentes » (reporting, gestion des intérims, etc.), ce qui est à l'origine de nombreuses tensions avec les agents en attente de soutien et d'arbitrages techniques sur leurs dossiers, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 22** où un enquête CHSCT menée en 2022[3] fait état d'agents faisant face à des « difficultés à avoir des retours d'information appropriés de leur hiérarchie pour faire avancer leurs procédures, pour des questions techniques ou de priorisation ».
- ➔ À la **DDETS 27** où un enquête CHSCT menée en 2022[4] constate que les encadrants bien « *qu'accessibles* » se retrouvent « *débordés compte tenu des postes vacants* », ce qui conduit à ce que « *certaines questions restent sans réponse* ».
- ➔ À la **DDETS 57** où une enquête CHSCT menée en 2022[5] relève « *un manque d'appui juridique des agents* » du RUC pour traiter convenablement leurs dossiers, ce qui conduit ces derniers à

1 Référentiel métier qui sert de base à l'établissement des fiches de poste de RUC,

2 Chanut Véronique. « Manager versus expert ? Les avatars de la gestion personnalisée des cadres dans une administration technique », *Revue française d'administration publique*, vol. 128, no. 4, 2008, pp. 703-716.

3 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, *UC,* 7 avril 2022

4 DDETS 27 - *Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide,* 28 juin 2022

5 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC*, 7 avril 2022

Version non diffusable

trouver des réponses « *par eux-mêmes* » au risque de commettre des erreurs et au détriment de leur charge de travail.

➔ À la **DDETS 35** où une expertise RG menée en 2023[1] observe que le rôle d'expert des RUC s'avère bien souvent problématique, notamment du fait de délais de réponses « *souvent longs et incompatibles avec la pression de la demande sociale* ». Cette latence « *pouvant mettre en difficulté certains agents qui sont confrontés en direct à des demandes urgentes d'usagers* ».

Selon, les auteurs du rapport de l'IGAS sur les RUC[2], ces tensions liées au manque de soutien technique des encadrants de proximité seraient en partie le fait des agents eux- mêmes qui ne verraient dans les RUC qu'une fonction exclusive d'appui-métier : selon les rapporteurs les agents « *se montrent très exigeants, au dire des RUC rencontrés, quant à la compétence technique qu'ils doivent démontrer et quant à la réponse donnée à leurs sollicitations, qui doit être quasi immédiate.* »

➔ *L'enquête de terrain permettra d'interroger les perceptions et les réalités du soutien technique apporté aux agents. L'affirmation selon laquelle ces derniers seraient « très exigeants » mérite d'être analysée de manière plus objective. En croisant les points de vue des agents et des encadrants, l'enquête cherchera à identifier les difficultés concrètes liées au soutien technique, leurs causes, ainsi que leurs impacts sur l'activité. Cette approche visera ainsi à dépasser les jugements de valeur pour mieux objectiver les enjeux sous-jacents.*

Un rôle d'expert confié aux RUC qui peut être perçu comme une perte d'autonomie des agents sur leurs compétences techniques

Bien que de nombreux témoignages fassent état d'un manque de disponibilité des RUC pour assurer leur rôle d'expertise, les nouvelles modalités de fonctionnement imposent ce rôle aux encadrants de proximité, sans possibilité vraisemblablement d'y déroger. Ainsi certains documents décrivent une situation antérieure où les agents étaient plus autonomes et l'appui technique plus horizontal comme l'illustre un rapport d'expertise RG réalisée à la DDETS 35 en 2023[3] qui indique une perte d'autonomie des agents sur les questions techniques :

> *« De surcroît, la transformation des services et du renseignement exige dorénavant, l'accord du RUC pour solliciter le Pôle T, entraînant un goulot d'étranglement sur le RUC et donc un manque de fluidité sur la question de l'appui ressource méthode tel qu'il se déclinait par le passé (ARM). »*

Il résulte une situation où – faute d'obtenir le soutien technique dont ils auraient besoin – les agents en viennent à remettre en cause les compétences d'expertise des RUC eux-mêmes, alimentant ainsi un climat de défiance et de tension au sein des collectifs. Ainsi, le corpus documentaire témoigne de nombreuses situations où des agents déplorent un manque d'expertise de la part de leur encadrant, comme par exemple :

➔ À la **DDETS-PP 10** où un rapport d'enquête CHSCT de 2022[4] constate que le rôle du RUC dont le poste « implique une dimension d'appui technique et juridique aux agent.e.s » se heurte au fait que « l'équipe en place au sein de l'unité de contrôle est composée d'agent.e.s chevronné.e.s ayant davantage d'expérience de terrain à l'inspection du travail que [l'actuel RUC] ».

ersion non diffusable

1 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, «évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

2 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022.

3 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

4 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 01 février 2022

➔ À la **DDETS 13** où une enquête pour harcèlement réalisée en 2024[1] relate les griefs d'un RUC qui déclare recevoir « *des courriels pointant de façon répétée des insuffisances ou des manquements de sa part* » notamment sur les aspects techniques.

➔ À la **DDETS 27** où un enquête CHSCT menée en 2022[2] constate les efforts des RUC pour se rendre disponibles auprès des agents « ne peuvent malheureusement pas compenser l'absence de technicité notamment en matière de soutien sur les spécificités du secteur [X] ».

Et pour les agents de l'emploi ?

Bien que le corpus documentaire fasse état de nombreuses situations de tensions au sein des collectifs de travail et avec la hiérarchie des agents de l'emploi, les documents les mentionnant détaillent moins que pour l'inspection du travail les causes de ces tensions et les problématiques de soutien social qui y sont associées. Néanmoins, on relève quelques similitudes avec la situation des agents de contrôle, notamment sur la question de l'expertise ou les encadrants de proximités sont décrits comme régulièrement surchargé et en incapacité d'apporter un soutien technique sur tous les sujets traités au sein de leur service, comme l'illustre cette alerte pour DGI déposée en 2023 à propos du service Entreprise, Emploi et Insertion Professionnelle de la DDETS 69[3] :

> *« La création en 2021 d'un poste de chef de service EIP n'a pas remédié aux carences en matière de pilotage en raison de l'ampleur des champs des politiques de l'emploi et de leurs dispositifs, qui ne permet au chef de service d'avoir l'expertise requise par chacun de ces champs et de mettre en œuvre leur pilotage en autonomie. »*

➔ *L'échantillon de la phase d'enquête de terrain inclura des managers de proximité à l'emploi. Leur participation permettra d'analyser leur rôle dans l'organisation et la régulation du travail, ainsi que leur perception des contraintes et des marges de manœuvre dont disposent les agents. Cette approche contribuera à une compréhension plus fine des dynamiques managériales et des dispositifs de soutien en place pour les agents de l'emploi.*

3.1.4. DE NOMBREUX GLISSEMENTS DE TACHES QUI VIENNENT SATURER LES FONCTIONS MANAGERIALES

Des taches logistiques et opérationnelles qui viennent s'ajouter aux tâches d'encadrement et d'expertise

Outre leur cœur de métier centré autour du pilotage et l'expertise, les RUC se voient également assignées un certain nombre d'autre tâches, dont potentiellement :

- Le suivi juridique et contentieux : le suivi des sanctions administratives et transactions pénales, les relations avec le Parquet, etc. ;
- Le lien avec les autres services (de l'IT et de l'emploi notamment) au niveau départemental comme régional ;
- Des tâches logistiques (particulièrement exigeantes pour les responsables d'unité dites « détachées » situées en dehors du chef- lieu de département).

Ainsi, selon l'IGAS[4], un RUC sur cinq déclare avoir la responsabilité d'autres services relevant du champ travail : SCT, renseignements, accords, ruptures conventionnelles,

1 DDETS 13 - *Enquête harcèlement*, Qualisocial, 26 février 2024

2 DDETS 27 - *Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide*, 28 juin 2022

3 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE*, 15 mars 2023

4 Op. cit.

version non diffusable

mutations économiques, etc. Ils sont également 20 % à assurer le secrétariat du Comité opérationnel départemental anti-fraude (CODAF).

Des RUC également soumis aux intérims

En outre, les RUC assurent également des tâches « supplétives », c'est-à-dire des tâches non prévues qui répondent à la nécessité de « combler les trous » générés par les pénuries d'effectifs et les vacances de poste prolongées. Les RUC ne se contentent pas d'organiser la répartition de la charge de travail en résultant, ils assurent souvent eux-mêmes des intérims de section.

Ainsi, selon les rapporteurs de l'IGAS[1], 42 % des RUC, soit la majorité de ceux ayant des sections vacantes dans leur unité, exerçaient des fonctions d'intérim sur au moins une ou deux d'entre elles en janvier 2022. Pour la moitié d'entre eux ces intérims représentaient plus de 20 % de leur temps de travail. Certains RUC doivent par ailleurs suppléer aux vacances de postes de responsables dans une unité. Le taux de vacance des postes de RUC au plan national est relativement élevé : 14 % au 31 août 2021. Les intérims dans ce cadre peuvent être de longue voire de très longue durée.

Toutefois, les RUC, du fait de leurs fonctions, semblent moins soumis à l'intérim de section que les agents de contrôle, ce qui – comme nous l'avons vu précédemment[2] - est un facteur supplémentaire de tensions au sein des collectifs de travail car souvent perçu par les agents qui « enchainent » les intérims comme un défaut de soutien du management.

➔ *L'enquête de terrain permettra de vérifier dans quelle mesure les RUC sont moins soumis à l'intérim de section que les agents de contrôle. Cette différence, déjà identifiée comme un facteur de tension au sein des collectifs de travail, sera analysée sous l'angle de ses répercussions sur la perception du soutien managérial. Il s'agira notamment d'examiner si cette situation alimente un sentiment d'iniquité parmi les agents contraints d'enchaîner les intérims et d'objectiver les impacts sur le fonctionnement collectif.*

Suite à l'OTE, de nombreux glissements de tâches émanant des services support : des managers qui deviennent RH de proximité ?

Le rapport inter-inspection d'évaluation des DDETS(PP)[3] souligne un manque de clarté dans la répartition des responsabilités respectives des DREETS, des DDETS(PP) et des SGCD dans certains domaines : la fourniture d'équipements de protection individuelle, la formation, la communication et plus globalement les sujets RH. Les rapporteurs constatent en effet des services qui se « renverraient la balle» et auraient des difficultés à répondre aux besoins et demandes des agents, compliquant ainsi l'exercice quotidien des missions des services.

Les auteurs du rapport de l'IGAS sur les RUC font un constat analogue, ils observent de nombreuses carences qui obligent les managers de proximité à prendre à leur charge des tâches RH censées être effectuées par ces nouveaux services supports que sont les SGCD :

> *« Suite à la réforme de l'OTE et la mise en place des DDETS, il est demandé de plus en plus au RUC de remplir des fonctions RH de proximité, qui viennent s'ajouter à l'existant et ce sans formation et*

1 Op. cit.

2 CF. Chapitre 2.3. Le recours à l'intérim, une dérégulation incontrôlée de la charge de travail

3 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS(PP),* février 2024

version non diffusable

sans pouvoir bénéficier de l'appui du SGC : problème de bulletins de salaire, de saisie sur salaire, de temps de travail, non-paiement par l'administration des subventions au restaurant administratif, etc.[1] ».

De la même manière, le corpus documentaire renseigne sur les carences du SGCD et les glissements de tâches ainsi opérées sur les encadrants de proximité. Il s'agit là aussi d'indicateur d'une dégradation du soutien social dont devraient bénéficier les agents qui a pour effet de désorganiser l'activité et détériorer les conditions de travail. Ainsi par exemple :

- ➔ À la **DDETS 13**, une enquête CHSCT menée en 2022[2] constate que « la réorganisation des services engendrée par l'OTE est évoquée par certain.es agent.es comme source de désorganisation du travail, dans un contexte de dépersonnalisation des rapports avec les services RH et logistique. »
- ➔ À la **DDETS 91**, dans une déclaration préalable adressée au Préfet en 2022[3], plusieurs organisations syndicales pointent les nombreux dysfonctionnements du SGCD qui se manifestent par une *« absence régulière de réponses des services SGCD, tous services confondus, liée au sous-effectif du SGCD et à la méconnaissance des spécificités de la multiplicité des administrations que les agent.e.s doivent gérer ».*
- ➔ A l'**UD75**, une enquête faisant suite à une alerte pour DGI déposée en 2022[4] fait état parmi les causes caractérisant un danger grave et imminent des *« problématiques matérielles persistantes et non traitées, dans un contexte de dépersonnalisation des rapports avec les services RH et logistique, relevant du SG* »

3.1.5. DES MANAGERS DE PROXIMITE EUX-MEMES EN MANQUE DE SOUTIEN MANAGERIAL ?

Tout porte à croire que les managers de proximité connaissent un certain isolement dans leurs fonctions. Comme le notait le rapport inter-inspection d'évaluation des DDETS(PP)[5], les organisations déployées restent majoritairement cloisonnées : chaque chef de service déclinant souvent ses sujets propres tandis que le bloc directionnel éprouve de la difficulté à valoriser les politiques transversales, faute notamment de temps d'animation interne et d'organisation de temps collectifs, indispensables au renforcement de la cohésion et de la connaissance mutuelle des équipes.

Concernant les RUC cet isolement est renforcé par la réforme de l'OTE qui a eu pour conséquence de créer un échelon supplémentaire dans la ligne hiérarchique locale (directeur adjoint) et de les éloigner des centres de décisions. Qui plus est, comme cela a été évoqué précédemment, la moitié des départements (mono-unité) ne possèdent qu'un seul RUC, ceux-ci n'ont donc pas d'homologues, et tout porte à croire que cet isolement n'est pas rompu par les DREETS qui semblent insuffisamment jouer un rôle d'animation métiers pour ces fonctions[6] comme l'illustre cet exemple issu du corpus documentaire :

version non di

1 Op. cit.

2 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022

3 DDETS 91 - *Courrier des représentants du personnel au Préfet*, 2 juin 2020

4 UD 75 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC, « propositions de l'administration suite au DGI* », 4 août 2022

5 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS(PP),* Op. cit.

6 Selon la Cour des comptes, la création des DDETS(PP) a eu pour effet de distendre les liens entre les échelons régionaux et départementaux. Ce sentiment est plus prononcé chez les directeurs et directeurs adjoints issus de la filière travail (56 % estiment que les liens se sont distendus) que chez ceux de la filière cohésion sociale (41 %). Si les directions régionales ont mis en place des comités de direction en région (Coder), composé du directeur régional, de ses adjoints et des directeurs départementaux, réunis sur un rythme souvent mensuel. Les cadres supérieurs des DDETS(PP) les jugent toutefois encore trop peu

➔ À la **DDETS-PP 10** un rapport d'enquête CHST de 2022[1] signale que le RUC en poste, « en tant que seul RUC du département », se retrouve « en situation de travail isolé sur son poste de travail et ne peut bénéficier d'un appui quotidien d'autres collègues RUC par ailleurs éloignés géographiquement. L'animation organisée par le Pôle Travail régional de la DIRECCTE ne suffisant pas à pallier cette absence ».

➔ *L'enquête de terrain permettra d'examiner les ressources et les liens existants entre les DREETS et les Responsables d'Unité de Contrôle (RUC) ainsi que les encadrants de proximité de manière plus générale. Il s'agira de vérifier l'existence de dispositifs d'appui, de soutien ou de coordination, et d'évaluer dans quelle mesure ces relations influencent les pratiques managériales et la gestion des équipes sur le terrain.*

Il en résulte une situation où les RUC expriment une certaine forme d'isolement et de manque de soutien de leur propre hiérarchie. La mission de l'IGAS sur le métier de RUC a ainsi montré que près de la majorité de ces derniers déclaraient recevoir un soutien insuffisant de leur propre hiérarchie.

Question du soutien obtenu auprès de la hiérarchie dans la gestion des difficultés des RUC[2]

Non, je ne la sollicite pas	Non jamais, malgré mes sollicitations	Plutôt non, malgré mes sollicitations	Plutôt oui	Oui
18%	8%	21%	37%	16%

Le corpus documentaire comporte également un certain nombre de témoignages faisant état d'un manque de soutien managérial des encadrants de proximité eux-mêmes (RUC, chefs de services emploi). Ainsi par exemple :

➔ À la **DDETS 13**, une enquête harcèlement réalisée au sein d'une UC en 2024[3] relate le témoignage d'un RUC qui exprime un « *manque de soutien de la part de sa hiérarchie* » pour faire face aux difficultés de sa fonction.

➔ À la **DDETS 22**, une enquête CHSCT réalisée au sein de l'UD en 2022[4] mentionne que les RUC – et plus globalement les chefs de services – font état « *d'un manque de soutien hiérarchique qui vise non pas la hiérarchie proche mais l'ensemble de la ligne hiérarchique* » qui entrave leur « *capacité à traiter les tensions ou conflits internes.* »

➔ À la **DDETS 69**, une alerte pour DGI déposée en 2023 à propos du service Entreprise, Emploi et Insertion Professionnelle[5] constate que « *La conception même du poste de chef de service EIP a mis en souffrance la cheffe de service qui n'a d'ailleurs pas été formée à ses missions*. » et que malgré « *les signalements de celle-ci de son état de fatigue et de ses difficultés liées à l'étendue du poste* », ceux-ci n'ont pas été suivis de mesures concrètes prises par la direction.

Comme le soulignent les rapporteurs de l'IGAS[6] « *Au final les RUC se trouvent être « des managers sans bras »* » qui se voient chargés d'une mission d'encadrement sans disposer des moyens d'encadrer. Cette opinion semble d'ailleurs largement partagée par les agents

version diffusable

participatifs et descendants (Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives*, 2024).

1 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 01 février 2022

2 Questionnaire national passé auprès de l'ensemble des RUC (IGAS, Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail, juin 2022).

3 DDETS 13 - *Enquête harcèlement*, Qualisocial, 26 février 2024

4 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

5 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE*, 15 mars 2023

6 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022

comme l'illustrent cet extrait d'un rapport d'enquête CHSCT menée au sein de la DDETS 22 en 2022[1] :

> *« Il ressort de manière générale y compris des témoignages des agents que la fonction des RUC est difficile voire très difficile du fait d'une part de la charge de travail et d'autre part de leur positionnement. »*

version non diffusable

1 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 7 avril 2022

3.2. Un management de plus en plus à distance du travail réel

3.2.1. UNE MULTIPLICATION DES NIVEAUX HIERARCHIQUES QUI ELOIGNE LES ENCADRANTS

En premier lieu la réforme « Ministère fort », ayant introduit la fonction de RUC et éteint le corps des contrôleurs, a pu être vécue par les inspecteurs du travail comme une « déqualification » ou un « déclassement ». En effet, avec cette réforme ces derniers ont perdu la qualité de chef de service qu'ils assuraient auprès des contrôleurs et des agents de secrétariat, et ont vu arriver un échelon hiérarchique supplémentaire qui s'est interposé entre eux et le niveau départemental.

Quelques années plus tard, la réforme de l'OTE est venue ajouter un nouvel échelon supplémentaire avec la création au sein des DDETS(PP) de postes de directeurs départementaux adjoints (DDA) en charge du pilotage et de l'animation du Système d'Inspection du Travail. La réforme a alors entrainé pour tous les acteurs territoriaux du SIT un repositionnement un cran en dessous dans les organigrammes, ce qui a pu contribuer à alimenter à nouveau un sentiment majoritairement partagé de déclassement, notamment pour les RUC qui sont ainsi passés de directeur adjoint à chef d'équipe. Concrètement, ces derniers ne participent plus de la même façon aux instances de direction : ils assistent désormais seulement, parfois à tour de rôle, à des conseils de direction élargis, peu propices à des échanges de fond sur les problématiques RH ou métiers qu'ils rencontrent.

Ces modifications profondes de l'organisation de l'inspection du travail sont d'ailleurs encore mal assimilées par les agents. Comme le relèvent les auteurs du rapport de l'IGAS sur les RUC[1], ces derniers témoignent de nombreuses incertitudes, notamment sur le rôle du directeur départemental adjoint et son positionnement vis-à-vis de l'échelon régional et des RUC (bon nombre d'entre eux expriment par exemple des difficultés à identifier leur n+1).

En l'espace de quelques années, le nombre de niveau hiérarchiques a donc doublé entre direction départementale et inspecteurs du travail, et au-delà de cette augmentation des niveaux hiérarchiques, une organisation « dyarchique » a également été mise en place avec d'un côté la DREETS et la DGT- ministère du travail, et de l'autre la DDETS(PP) - ministère de l'intérieur.

Il en résulte alors une situation où les agents se trouvent de plus en plus éloignés de leur hiérarchie, elle-même de plus en plus éloignée du travail réel, comme en témoignent différents documents du corpus comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 29**, un compte rendu de la F3SCT de 2024[2] fait état d'une multiplication des niveaux hiérarchiques (quatre), de liens très distendus avec la DREETS qui ne communique pas sur des sujets essentiels pour le bon accomplissement des missions.
- ➔ À la **DDETS 35**, un rapport d'expertise risque grave menée au sein d'une UC en 2023[3], observe que « la création des RUC en instaurant un nouvel échelon hiérarchique, a déconstruit

1 Op. Cit.

2 DDETS 29 - *Compte rendu syndical de la réunion de la formation spécialisée de la DDETS,* 20 juin 2024

3 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord, Social Conseil,* 16 juin 2023

version non diffusable

en partie les petits collectifs, auparavant composés d'un inspecteur, deux contrôleurs et un ou deux assistants. Dans cette configuration, l'inspecteur était l'appui métier pour les contrôleurs. Aujourd'hui, ce rôle d'appui métier des RUC doit s'exercer sur des équipes plus importantes et serait, de facto, moins présent. ». Les experts poursuivent et illustrent leur propos par le constat d'une moins grande proximité des agents entre eux depuis l'introduction de nouveaux niveaux hiérarchiques qui se manifeste notamment par un effritement du collectif : « par le passé, les inspecteurs déjeunaient régulièrement avec les contrôleurs et les assistants et que cela favorisait la création du lien et donc la coopération au travail. » Or depuis la réforme « l'ensemble des RUC n'ont jamais fait perdurer cette pratique : ils ne partageraient pas les moments de pause déjeuner créant une distinction entre les différentes fonctions à la source d'un ressenti de fracture dans les relations de travail. »

➔ À la **DDETS-PP 09**, une expertise menée en 2024[1] fait état d'une coopération verticale de plus en plus dégradée, notamment entre agents de contrôle et RUC dont la coopération serait « *devenue ambivalente et dysfonctionnelle essentiellement parce qu'il existe un décalage entre la perception du travail réel par les agents de contrôle et la perception du travail réel prêtée à leur responsable par ces mêmes agents.* » Ces derniers étant perçus comme « *guidés par des objectifs technocratiques restreints au périmètre des indicateurs de suivi de l'activité* ».

Les effets des réformes successives sur la mise à distance de la hiérarchie ne touchent pas que l'inspection du travail, ainsi le corpus documentaire comporte quelques témoignages de faits similaires touchant les agents de l'emploi depuis la mise en place de l'OTE comme par exemple :

➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI au sein du service mutations économiques en 2021[2] fait état « *de circuit de décisions rendus plus complexes* » liés à l'OTE et « *aux changements d'organigrammes, aux nouvelles consignes de travail, aux nouveaux circuits de validation qui ne sont pas compris et rendent le travail plus long, fastidieux, sans utilité perçue.* »

3.2.2. UNE DEGRADATION DE LA COMMUNICATION INTERNE ?

Cette augmentation des jalons hiérarchiques se traduit concrètement par une détérioration de la communication et de la transmission de l'information au sein des collectifs de travail. Comme en témoignent de nombreux documents issus du corpus documentaire, la communication entre agents et encadrants semble en effet être problématique dans de nombreuses DDETS(PP) où il est déploré des « défauts », « manques » ou « défaillances » de la communication. Tout se passe comme si la multiplication des jalons hiérarchiques avait eu pour résultat une détérioration de la communication descendante du national vers le local. Cette problématique semble également toucher l'ensemble des métiers du programme 155, ainsi le corpus documentaire comporte de nombreux témoignages issus d'agents du secteur emploi comme par exemple :

➔ À la **DDETS 13**, un courrier collectif des agents de l'emploi envoyée à leur direction en 2022[3] dénonce une communication devenue erratique du fait de tensions avec leur encadrement : selon les agents, la circulation de l'information est devenue « *très hachée, en urgence, ce qui renforce la déstabilisation des agents pour lesquels l'information est indispensable sauf à ne plus être pertinent dans leurs interventions* ». « *Pour pouvoir travailler* », les agents pallient les défaillances des canaux hiérarchiques de circulation de l'information en contactant eux-mêmes « *leurs collègues*

1 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation du travail au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

2 DDETS 77 - *Compte rendu syndical des conclusions de l'enquête CHSCT faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS*, septembre 2021

3 DDETS 13 - *Courrier d'agents, signalement collectif, pôle économie emploi et entreprise*, 7 novembre 2022

d'autres DDETS ou de la DREETS pour connaitre la teneur des réunions, des informations essentielles à retenir, de calendrier de prise de décisions. » Ceux-ci dénoncent alors *« ces process informels [qui] sont chronophages et malsains pour une organisation de travail rationnelle* ». Ce qui est confirmé par une enquête administrative réalisée en 2023[1] qui pointe une « *non-circulation ou rétention d'informations, provoquant des difficultés dans l'exécution des missions* », une « a*bsence de réponse aux emails et boîtes de réception saturées, entraînant des retards et de l'incertitude dans les actions* » et des réunions « *sans ordre du jour clair, menant à des échanges désorganisés et déstabilisants.* »

- ➔ À la **DDETS 29**, un compte rendu de la F3S de 2024[2] fait état de difficultés de communication au sein du service du Pôle des Solidarités, de l'Insertion et de l'Emploi (PSIE) liée à une « *mauvaise communication de la hiérarchie sur les sujets essentiels* ».
- ➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS mené en 2024 au sein du pôle Travail et Relations aux Entreprises[3] pointe une « *mauvaise circulation de l'information* » due notamment à un manque de « *communication formelle* », à de « *mauvaises relations au sein des services* » avec l'encadrement, et « *d'échanges trop informels (bruits de couloirs)* ».

De la même manière, les problèmes de communication et d'information défaillante touchent également les agents du secteur travail comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 51**, une enquête CHSCT menée au sein de l'UD en 2021[4] fait état d'une communication défaillante qui se manifeste notamment par des « *refus répétés de la direction de communiquer sur des sujets sensibles ou de partager des documents clés* » ce qui fait l'objet de nombreuses tensions et est perçu par les agents comme « *une absence de soutien managérial.* »
- ➔ À la **DDETS 57**, une enquête CHSCT menée en 2022 suite à une alerte pour DGI portant sur des « *pratiques managériales délétères* » au sein d'une UC[5] mentionne des lacunes dans la communication, résultats d'une « *communication trop descendante* ».
- ➔ À la **DDETS 77**, un compte rendu syndical faisant suite à une alerte pour DGI en 2022[6] pointe des « *problèmes de communication interne* » au sein des UC du fait d'une mauvaise remontée des problèmes depuis les agents vers la hiérarchie, une communication descendante perçue comme insuffisante et des réunions de service trop peu régulières.
- ➔ À la **DDETS 67**, un diagnostic RPS mené à l'échelle de la DDETS en 2023[7] constate des problèmes de communication interne et signale que « *les informations sont souvent perçues comme mal communiquées ou insuffisantes, ce qui engendre un sentiment d'exclusion parmi certains agents*. »
- ➔ À la **DDETS 13**, une enquête harcèlement réalisée au sein d'une UC en 2024[8] fait état d'un « *manque de communication suffisante avec des conséquences sur la motivation du collectif* ».

3.2.3. DES TENSIONS ACCRUES PAR L'ABSENCE D'ESPACES DE DIALOGUE SUR LE TRAVAIL

Les chercheurs du Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail insistent sur le fait que le soutien hiérarchique doit porter sur le travail réel. Il semble particulièrement important que la hiérarchie se montre attentive aux situations particulières non prévues par les consignes générales et sur la façon de les traiter. A ce titre, l'éloignement de l'encadrement – de plus en plus affecté au reporting et au contrôle « comptable » de l'activité peut être perçu

Version

1 DDETS 13 - *Enquête administrative, Pôle économie emploi et entreprise,* 20 février 2023
2 DDETS 29 - *Compte rendu syndical de la réunion de la formation spécialisée de la DDETS*, 20 juin 2024
3 DDETS 37 - *Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises de la DDETS*, Qualisocial, mai 2024
4 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021
5 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC*, 7 avril 2022
6 DDETS 77 - *Compte rendu syndical du groupe de travail faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS*, septembre 2021
7 DDETS 67 - *diagnostic RPS Démarche d'évaluation des facteurs de RPS,* AST67, 15 septembre 2023
8 DDETS 13 - *Enquête harcèlement,* Qualisocial, 26 février 2024

comme un défaut de soutien technique[1] comme en témoignent de nombreux documents issus du corpus documentaire, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024 sur les métiers du contrôle et de l'inspection[2] constate que « les difficultés rencontrées sur le terrain par les agents de contrôle leurs apparaissent ainsi abrasées, lissées, ne faisant plus l'objet de discussions en propre, notamment lors des réunions, décrites comme des moments où l'on ne parle plus » ou bien comme « des moments de décalage entre les multiples vécus du travail et le rappel à la priorité univoque de la norme gestionnaire parce que l'on ne parle plus que du suivi des indicateurs chiffrés. ». Le travail réel n'est ainsi plus évoqué dans sa totalité ou dans sa complexité « par crainte du conflit avec le responsable de service et la crainte de devoir encaisser un refus d'autorité »
- ➔ À la **DDETS 22** où un enquête CHSCT menée en 2022[3] évoque « *un manque de réunions de services* » ou tout du moins une « *mauvaise qualité* » de ces réunions (échanges tendus, faible participation des agents, absentéisme, etc.) du fait d'une « *impossibilité d'avoir des échanges sur les problématiques professionnelles* » et d'une « *crainte pour les agents d'être jugés* ».
- ➔ À la **DDETS 77**, un compte rendu syndical faisant suite à une alerte pour DGI en 2022[4] fait état de protestation des agents qui dénoncent un manque de concertation et de transparence dans les décisions prises concernant les effectifs et l'organisation du travail.
- ➔ À la **DDETS 91**, dans une déclaration préalable adressée au Préfet en 2022[5], plusieurs organisations syndicales déplorent une absence d'échanges et de rencontres entre la direction et les agents depuis la création de la DDETS de l'Essonne en avril 2021, amplifiant alors le sentiment d'isolement des agents.

Le point commun qui traverse ces témoignages est la difficulté – voire l'impossibilité - éprouvée par les agents à pouvoir discuter avec l'encadrement du travail réel, c'est-à-dire des conditions objectives de réalisation de l'activité et des problématiques nouvelles ou imprévues qui peuvent en surgir. Il est alors fréquent que ces situations de blocages dégénèrent en tensions et en conflits qui ont pour résultats une dégradation des collectifs et des conditions de travail, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 55**, une enquête CHSCT faisant suite à un accident de service d'un agent en 2021[6] pointe dans l'arbre des causes le manque de soutien managérial, notamment un manque de reconnaissance des difficultés rencontrées par les agents dans l'exercice de leurs missions et des décisions hiérarchiques perçues comme déconnectées des réalités de terrain, exacerbant les tensions.
- ➔ À la **DDETS 22**, une enquête CHSCT réalisée au sein de l'UD en 2022[7] constate que les problèmes de communication avec la hiérarchie et les tensions qu'ils provoquent conduisent les agents à recourir le moins possible à leur hiérarchie pour éviter les conflits. La délégation constate alors que loin d'éteindre les tensions, cet éloignement conduit au contraire à les alimenter : « *cette mise à l'écart étant perçue comme une forme d'ostracisme, voire de harcèlement, par les responsables hiérarchiques* ».

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

2 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

3 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

4 DDETS 77 - *Compte rendu syndical du groupe de travail faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS*, septembre 2021

5 DDETS 91 - *Courrier des représentants du personnel au Préfet*, 2 juin 2020

6 DIRRECTE Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT relative à l'accident de service d'un agent de contrôle*, 3 juin 2021

7 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

➔ À la **DDETS 13,** un courrier collectif des agents de l'emploi du pôle Économie, Emploi, Entreprises envoyée à leur direction en 2022[1] déplore que les échanges avec leur responsable de pôle se fassent « *dans la confrontation et dans l'agressivité dès lors que [les agents] souhaitent comprendre ou débattre d'une position ou d'un dossier* ». Ceux-ci regrettent alors « *qu'il n'y ait pas de place au débat, à l'échange sur les remontées de terrain et l'analyse factuelle* ».

➔ À la **DDETS 57,** dans un courrier envoyé par l'ISST à la direction en 2022[2], celui-ci constate que les désaccords entre les agents d'une UC et leur RUC sur les modalités de travail et les attentes managériales sont « *durablement installés* » et nuisent à la vie du collectif.

➔ À la **DDETS 35,** une expertise risque grave réalisée au sein d'une UC du département en 2023[3] fait état d'une communication rompue entre encadrement et agents débouchant sur des conflits interpersonnels : les tensions entre agents et responsables, notamment autour des décisions managériales, alimentant un climat de méfiance et d'incompréhension.

➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024 sur les métiers du contrôle et de l'inspection[4] constate que l'impossibilité de discuter avec la hiérarchie sur les éléments réel du travail « *engendre de l'incompréhension et un manque de reconnaissance et de considération de l'engagement des agents* », qui se manifeste notamment par le sentiment d'une remise en cause de la qualité de leur travail et/ou la remise en cause des compétences de l'encadrement. Il en résulte alors inévitablement des tensions au sein des collectifs avec leur hiérarchie.

version non diffusée

1 DDETS 13 - *Courrier d'agents, signalement collectif, Pôle économie emploi et entreprise*, 7 novembre 2022

2 DDETS 57 - *Courrier de l'ISST à la direction*, 6 juillet 2022

3 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

4 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

3.3. Un management descendant basé sur les chiffres et le contrôle

3.3.1. UN ROLE REDUIT A L'EVALUATION DES PERFORMANCES

Un facteur de tension qui s'exprime largement dans le corpus documentaire concerne le pouvoir d'évaluation des encadrants de proximité – notamment des RUC – a qui est confié la fonction d'évaluer leurs pairs.

Deux raisons peuvent être évoquées pour expliquer la récurrence de ces tensions. En premier lieu les règles de l'évaluation elle-même : comme le soulignent les chercheurs du Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, les procédures d'évaluation conditionnent les « jugements d'utilité » de l'employeur, leur rôle est donc central dans la reconnaissance symbolique de la performance[1]. À ce titre, selon divers travaux de psychologie du travail, l'évaluation peut devenir un point de cristallisation des conflits hiérarchiques et de la souffrance au travail. Certaines configurations semblent ainsi particulièrement délétères : notamment celles où les difficultés du travail réel ne sont pas connues ou ignorées, et où la hiérarchie sanctionne l'écart entre ce qui est fait et ce qui est attendu, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 09**, où un rapport d'expertise réalisé en 2024[2] fait état d'un mal-être des agents en lien avec les évaluations réalisées par leur encadrement qui reposent sur un jugement de leur activité *« par les indicateurs chiffrés plutôt que le travail réellement effectué.* »
- ➔ À la **DDETS 29**, un courrier collectif des agents à la direction portant sur les CREP de 2024[3] déplore l'absence de prise en compte des situations individuelles : les arrêts de travail et les contraintes spécifiques des agents n'étant pas considérés dans l'évaluation de leurs performances.

Un second facteur explicatif de ces tensions autour de l'évaluation tient à la faible légitimité des RUC. Comme nous l'avons vu, ceux-ci peuvent être qualifiés de manager « sans moyens d'encadrement », et leur légitimité est dure à acquérir auprès des groupes d'agents qu'ils encadrent dont ils sont issus la plupart du temps. Dès lors, bien qu'en principe les RUC n'interviennent pas en recours hiérarchique des décisions des agents[4], l'évaluation reste un de leur seul levier d'autorité et tout porte à croire que celle-ci peut être dévoyée pour asseoir une légitimité par des méthodes coercitives. Ainsi, dans le corpus documentaire, de nombreux témoignages font état de formes d'arbitraire dans les évaluations, vécues bien souvent comme des sanctions ou des « représailles » comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS-PP 10**, une enquête CHSCT menée en 2021[5] relate les pressions exercées par un RUC sur les agents : « *dès sa première réunion de service* », où celui-ci rappelle *« son pouvoir coercitif et de représailles autour de l'attribution des primes et du déroulement des entretiens d'évaluation* ».

version non modifiable

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

2 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

3 DDETS 29 - *Courrier des représentants du personnel à la Direction portant sur les Comptes Rendus d'Entretien Professionnel (CREP)*, 2023

4 « Pour un ministère du travail fort », dossier d'information Inspection du travail, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, novembre 2013.

5 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 01 février 2022

➔ À la **DDETS 35**, une expertise pour risque grave menée en 2023 dans une des UC du département fait état de conflits à la fois récurrents entre les agents et les RUC et exacerbés par des pratiques managériales jugées inappropriées (évaluations-sanctions, contrôle rigide).

➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024[1] pointe une forme de dévoiement du pouvoir d'évaluation de l'activité des agents par les RUC « *ayant pu conduire à juger la personne ou le rapport personnel au travail du collègue plutôt que le travail lui-même.* »

Ces témoignages se rapprochent alors des formes d'évaluation identifiées par le Collège d'expertise sur les risques psychosociaux, comme étant les plus susceptibles d'avoir un effet négatif sur la santé, notamment mentale, en « *mettant en œuvre des procédures rigides et standardisées ; reposant sur un nombre limité de critères ; négligeant certaines informations relatives aux difficultés du travail et aux pratiques réelles de travail et même reposant sur une description fortement inexacte du travail* » [2].

3.3.2. UN PILOTAGE PAR LES CHIFFRES

Les évolutions organisationnelles des administrations publiques et leur conversions progressives aux modèles du « new public management » ont conduit à la montée en charge, réformes après réformes, d'un pilotage des politiques publiques par indicateurs. Ces formes d'organisation/évaluation de l'activité ont suscité partout – et à tous les niveaux hiérarchiques – des oppositions et contestations[3]. A ce titre, les agents du programme 155 n'échappent pas à ce phénomène, d'autant plus que leurs activités (et peut être particulièrement celles de l'inspection du travail) sont – comme dans de nombreux secteurs de l'intervention publique – très éloignées, voire incompatibles, avec des organisations comptables fondées sur des objectifs strictement quantitatifs.

Ainsi, de nombreux agents sont très critiques à l'égard des plans nationaux d'action (PNA) qui définissent désormais les orientations de l'inspection du travail en matière de contrôles prioritaires sur trois ans, et donnent des consignes concernant le calibrage de ces priorités en fonction des régions et des secteurs d'intervention. Une enquête par questionnaire réalisée par la DGT auprès des agents du SIT sur le PNA 2020-2022[4] a ainsi montré que les trois quarts des agents considéraient que le PNA « *ne reflétait pas l'activité réelle des agents* » et « *pénalisait le qualitatif au profit du quantitatif* », la moitié des répondants considéraient que le PNA « *entrainait l'invisibilité des sujets hors PNA* » et représentait « *un obstacle pour répondre à la demande sociale* » et « *pour effectuer des contrôles en dehors des actions prioritaires* ». Seulement 20 % des agents interrogés ont répondu que le PNA était adapté à l'activité.

Comme le constatent les rapporteurs de l'IGAS[5], le défaut d'adhésion aux priorités du PNA est manifeste sur le terrain. Les critiques tiennent notamment :

- **Au mode d'élaboration** : si le Code du travail prévoit que « les agents de contrôle du système d'inspection du travail sont associés à la définition des orientations collectives et des priorités pour l'inspection du travail » (art. R 8124-7), les rapporteurs constatent que dans les faits cette association manque de visibilité.

1 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

2 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

3 Nicolas Matyjasik et Marcel Guenoun (dir.), *En finir avec le New Public Management,* IGPDE, 2019

4 Direction Générale du Travail, « PNA 2020-2022 – consultation des agents du SIT », 2022,

5 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail,* juin 2022

version non diffusable

- **Au volume** : le nombre jugé trop important des priorités nationales fait partie des critiques souvent entendues sur le terrain, comme leur part croissante dans les objectifs fixés en nombre d'interventions attendues : depuis 2019 les interventions sur les actions prioritaires doivent représenter au moins 50 % des interventions de l'inspection du travail, contre 35 % en 2017.
- **Au manque de prise en compte des particularismes locaux** : de fait, les actions d'initiative locale tiennent une place limitée dans l'activité des services.

3.3.3. L'ENCADREMENT DE PROXIMITE : SIMPLE RELAIS DES OBJECTIFS CHIFFRES ?

Les chefs de services (et notamment les RUC) sont considérés par leur hiérarchie comme avant tout responsables du fonctionnement de leur unité, et à ce titre ils doivent rendre compte de leurs résultats et de la réalisation des objectifs chiffrés. De ce fait, ils sont perçus par agents comme les principaux acteurs de la mise en œuvre de cette politique de pilotage par indicateurs chiffrés tant décriée. Ce qui, comme le montrent les exemples ci-dessous, extraits du corpus documentaire, est à l'origine de nombreuses tensions entre le management de proximité et les agents :

Confidentiel

- ➔ À la **DDETS-PP 10**, un rapport d'enquête CHSCT réalisé en 2022[1] remet en cause « l'organisation du système d'inspection du travail, qui place la dimension managériale et l'atteinte des objectifs chiffrés au cœur de la mission du RUC ». Selon la délégation responsable de cette enquête, « Cette organisation autorise les comportements pathogènes du RUC, les laisse perdurer, voire les encourage au nom d'une activité de contrôle prescrite et chiffrée, déconnectée de la réalité du travail. »
- ➔ À la **DDETS 13**, un rapport d'enquête CHSCT réalisé en 2022[2] mentionne les difficultés rencontrées par les agents avec leur RUC « *dans la fixation et le rappel constant des objectifs en termes de nombre d'intervention et de réalisation du PRA* ». La délégation constate qu'une grande majorité des agents interrogés « *parlent d'un management axé sur le nombre d'intervention et le PRA, sans prise en compte de l'aspect qualitatif* » avec des objectifs définis non pas en fonction des capacités des agents mais en fonction des autres UC avec laquelle le RUC semble vouloir « *entrer en compétition* »
- ➔ À la **DDETS 91**, un tract syndical appelait au boycott de la journée DRIEETS en 2023[3] et intitulé *« non aux objectifs chiffrés* » dénonce la volonté de la DGT de *« remettre au gout du jour le jeu de pression sur les objectifs individuels de contrôle à l'inspection du travail* » rappelant que 10 ans auparavant « *des entretiens individuels de ce type avaient conduit à des suicides* » et dénonçant la pression exercée par l'encadrement sur les agents « *qui n'atteindraient pas leurs objectifs* ».
- ➔ Au sein de l'**UD 93**, une enquête CHSCT faisant suite au suicide d'un agent en 2023[4] constate que l'UC dans laquelle travaillait l'agent faisait l'objet d'un management mettant la pression sur l'atteinte des objectifs chiffrés, créant une atmosphère compétitive et toxique qui faisait obstacle à un collectif soudé.
- ➔ À la **DDETS 29**, une enquête CHSCT de 2020[5] et un courrier à la Direction de 2023[6] portant sur les CREP « alerte la direction sur l'impact sur la santé des agents de cette politique du chiffre, et sur la dégradation de leurs conditions de travail liée à la pression sur les chiffres. »

1 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 01 février 2022

2 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC,* 12 octobre 2022

3 DDETS 91 - *Tract syndical, «non aux objectifs chiffrés - Appel à boycott de la journée DRIEETS»*, 2023

4 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD,* 15 novembre 2023

5 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent,* 04 février 2020

6 DDETS 29 - *Courrier des représentants du personnel à la Direction portant sur les Comptes Rendus d'Entretien Professionnel (CREP),* 2023

➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024[1] décrit « *un tournant gestionnaire* » qui a été mis en œuvre au sein de la DDETS-PP « *depuis plus ou moins longtemps selon les services* », et a été identifié par les agents comme une nouvelle méthode de management fondée sur une « *culture du chiffre* », qui serait devenue « *un point clé de la dégradation de leur environnement de travail* ». L'évaluation individualisée des performances a en effet été introduite dans ces services et « *les chiffres des agents sont depuis utilisés comme indicateurs de l'activité, notamment au moment de l'entretien annuel* ». Outre le caractère réductif de ce pilotage par les chiffres, les experts constatent également que cette méthode de management contraint les agents et leur encadrement à procéder à des reporting permanents de leur activité, ce qui est « *globalement vécu comme quelque chose de pénible, de chronophage, voire d'écrasant* ».

version non diffusable

1 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

3.4. Des formes de management autoritaire, tensions et violences internes

3.4.1. DES FORMES DE MANAGEMENT AUTORITAIRE COMME RECOURS A UNE AUTORITE LEGITIME DIFFICILE A ETABLIR ?

Au regard de leur position difficilement tenable, il est fréquent que les RUC éprouvent des difficultés à faire accepter leur légitimité auprès des équipes. Ainsi, le corpus documentaire fait état de nombreux témoignages exprimant les difficultés des encadrants de proximité comme par exemple :

➔ À la **DDETS 13**, où des difficultés éprouvées par le RUC d'une UC et son équipe à « faire collectif » ont donné lieu en deux ans à une enquête CHSCT, une enquête administrative et une enquête harcèlement qui n'a pas conclu à l'existence d'un harcèlement professionnel envers l'encadrant de proximité mais au constat d'un « *sentiment d'un manque de considération de sa fonction de RUC et de désapprobation de son poste* », d'une *« difficulté à trouver sa juste place* » et d'une « *recherche d'une position d'autorité au sein de l'organisation.* »

Le corpus documentaire comme les différents rapports examinés dans ce rapport font en effet état de nombreuses tensions au sein des collectifs de travail du programme 155, et plus particulièrement l'inspection du travail. A l'instar du rapport de l'IGAS sur les RUC[1], il est fréquemment rappelé la culture « anti-hiérarchie » de ce corps et son refus des dernières réformes pour expliquer l'origine de ces tensions. Comme nous l'avons évoqué précédemment, ces justifications paraissent fragiles et semblent minorer les effets délétères de ces tensions sur les agents eux-mêmes comme en témoigne le corpus documentaire qui relate de nombreuses situations où les agents sont confrontés à des formes de management autoritaire, comme par exemple :

➔ À la **DDETS 13** en 2023, une enquête administrative menée au sein du pôle Économie, Emploi, Entreprises (3E)[2] fait état de comportement autoritaire émanant du chef de pole qui se manifeste notamment par des exclusions d'agents de réunion en lien direct avec leurs fonctions, de décisions unilatérales de changements de postes et de révisions de fiches de missions, de validations tardives de congés, etc.

➔ À la **DDETS 22**, une enquête CHSCT menée en 2022[3] fait état de comportements « *intrusifs* » (Immixtion du RUC dans les dossiers d'agents sans consultation préalable), « *vexatoires* » (remise en question du professionnalisme des agents), et de « *non-respect des règles de courtoisie* » (tutoiement), pour lesquels la Direction tarde à réagir

➔ À la **DDETS 33**, un compte rendu de CHSCT de 2021[4] retrace les débats difficiles entre direction et représentants du personnel autour de menaces de sanctions émanant de la direction en guise de réponses aux protestations des agents contre le sous-effectif chronique.

➔ À la **DDETS 35,** une expertise pour risque Grave menée au sein d'une UC[5] met en exergue des formes de « *rigidités managériales* » liées à des pratiques perçues comme trop contrôlantes et peu adaptées au terrain, et une fonction de RUC « *avant tout perçue dans son rôle contraignant et non dans son rôle d'animation, d'appui technique et de soutien relationnel.* »

1 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail,* juin 2022

2 DDETS 13 - *Enquête administrative, Pôle économie emploi et entreprise*, 20 février 2023

3 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC,* 7 avril 2022

4 DDETS 33 - *Compte rendu syndical de la réunion CHSCT de la DDETS*, 30 septembre 2021

5 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

➔ À la **DDETS-PP 51**, une enquête CHSCT à l'échelle de l'UD51 menée en 2021[1] fait état d'un *« management anxiogène »*, d'une communication « *impossible* », de *« relations tendues »* entre agents et encadrement, de « *décisions unilatérales sans concertation avec les agents* », et d'une « *absence de confiance de l'encadrement* ».

➔ À la **DDETS-PP 55**, une enquête CHSCT faisant suite à un accident de travail d'un agent en 2021[2] pointe dans l'arbre des causes des relations difficiles entre l'agent et le précédent RUC (qui se manifestaient notamment par des courriers fréquents de rappel à l'ordre, une absence de soutien moral, etc.).

➔ À la **DDETS 57**, une enquête CHSCT au sein d'une UC réalisée en 2022[3] constate une perte de confiance entre le RUC et son équipe du fait notamment d'une « *volonté de s'imposer* » quitte à employer des moyens autoritaires ou déloyaux (management descendant, mise à l'écart d'agent, fausses informations, etc.)

Les nombreux témoignages d'agents faisant état de formes de management autoritaire, et en miroir les difficultés exprimées par les encadrants de proximité à « s'imposer » au sein de leurs équipes nous conduisent à faire l'hypothèse qu'il ne s'agit pas d'un problème « culturel » mais bien de problématiques organisationnelles liées à la situation d'impuissance dans laquelle sont plongés les encadrants de proximité qui doivent manager et participer à l'activité – soit de manière opérationnelle, soit par apport d'expertise - sans moyens, ni leviers. Dès lors, faute de légitimité acquise grâce à un apport de compétences ou de soutien, de nombreux encadrants versent vers des formes autoritaires de management pour imposer leur fonction « coute que coute ».

3.4.2. UNE SUR-EXPOSITION DES AGENTS AUX VIOLENCES INTERNES

Il résulte de cette organisation dysfonctionnelle de l'encadrement de proximité ce qui peut s'apparenter à une sur-exposition des agents (encadrants compris) aux violences internes.

Les violences internes sont décrites par le collège d'expertises sur les RPS[4] comme des comportements agressifs ou violents de personnes membres de la même organisation mais également des formes de harcèlement ou de discriminations. Plusieurs études ont montré que cette violence, en particulier la violence psychologique, constituait un des facteurs de risque majeurs de troubles dépressifs[5]. Cela est en accord avec la littérature d'épidémiologie psychiatrique, qui met en évidence une association positive entre violence occupationnelle (violence au travail) et stress[6] et entre violence occupationnelle et suicide[7]. De façon générale, les salariés qui déclarent subir des atteintes dégradantes, un déni de reconnaissance de leur travail ou encore des comportements méprisants, déclarent nettement plus que les autres avoir un mauvais état de santé, ou que leur travail est mauvais pour leur santé.

version non diffusable

1 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021

2 DIRRECTE Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT relative à l'accident de service d'un agent de contrôle*, 3 juin 2021

3 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC*, 7 avril 2022

4 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

5 NIEDHAMMER I, DAVID S, DEGIOANNI S, « Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population », Journal of Psychosomatic Research, vol. 61, 2006.

6 GORE-FELTON C, GILL M, KOOPMAN C. et SPIEGEL D, « A review of acute stress reactions among victims of violence: Implications for early intervention », *Aggression and Violent Behavior*, n° 4, 1999.

7 LEYMANN H, « Mobbing and psychological terror at work-places », *Violence Victims*, vol. 5, 1990

Concernant les encadrants, les constats faits par les inspecteurs de l'IGAS en charge de la mission d'évaluation des RUC[1] sont – de leur propre avis – « édifiants » : les rapporteurs témoignant de cas observés susceptibles d'être qualifiés de harcèlement moral ou en tout cas ressentis comme tels par les RUC qui en sont l'objet (inscriptions ou tracts dévalorisants, courriels pointant de façon répétée les insuffisances ou manquements supposés du RUC, etc.).

De la même manière, le corpus documentaire que nous avons analysé est tout aussi édifiant et fait état, dans plus d'un tiers des DDETS(PP) de l'échantillon, de violences internes manifestes auxquelles sont exposées des agents du programme 155. Ainsi par exemple :

- ➔ À la **DDETS 29**, une enquête CHSCT menée en 2020 suite à une tentative de suicide d'un agent[2] fait mention à plusieurs reprises de « *violences au travail* » et d'une « *insuffisance ou l'inefficience des règles, cadres et outils de régulation des comportements déviants*. »
- ➔ À la **DDETS-PP 51**, une enquête CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI formulée en 2021[3] fait état de relations très dégradées au sein de l'UD entre le RUC et les agents qui s'accusent mutuellement de « *violences internes* », « *d'agressions verbales* », de *« faits de diffamation* », « *d'insultes et de cris* » entrainant de nombreux accidents de services et arrêts maladie.
- ➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI en 2021[4] constate que la moitié des agents d'une UC se déclarent « *victimes de tensions, d'altercations, et d'incivilités émanant de collègues ou de l'encadrement* ».
- ➔ À la **DDETS-PP 10**, un rapport d'enquête CHSCT réalisé en 2022[5], fait état du comportement agressif d'un RUC envers les agents qui se manifeste notamment « *par des cris, des reproches, des insultes* », des « *projections d'objets contre les murs* », du mobilier « *défoncé à coup de pieds* », des « *propos intimidants* » comme par exemple l'évocation de « *représailles mortelles par une tuerie à l'aide d'un fusil à pompe* ». Face à ces agissements, la délégation regrette que la seule mesure prise par la direction ait été d'avoir mis temporairement l'encadrant en télétravail qui a par ailleurs été promu à un grade supérieur malgré les alertes sur son comportement.
- ➔ À la **DDETS 13**, un rapport d'enquête CHSCT réalisé en 2022 évoque les comportements agressifs d'un RUC envers son équipe qui se manifestent par la désignation de « *boucs émissaire* », des « *violences verbales, un ton cassant et méprisant ainsi que de propos vexatoires à l'encontre de certaines agentes, sur la qualité de leur travail, propos exprimés en présence des autres agent.es.* » L'encadrant se dit d'ailleurs lui aussi harcelé par certains des agents de son équipe et rédige un signalement intitulé « *Signalement de propos et comportements violents répétés* ». Ce signalement donnera d'ailleurs lieu à une enquête harcèlement en 2024[6] qui ne valide pas l'existence d'un harcèlement mais qui constate des relations de travail délétères laissant place à des *« comportements inacceptables* ».
- ➔ À la **DDETS 22**, un rapport d'enquête CHSCT de 2022[7] relate les propos d'agents se plaignant de l'agressivité dans les comportements ou les réponses données par leur RUC comme par exemple demander dans un courriel « *l'internement psychiatrique* » d'un agent.
- ➔ À la **DDETS 57**, une enquête CHSCT au sein d'une UC réalisée en 2022[8] fait suite à une alerte pour DGI reposant sur le « constat d'une situation de danger grave et imminent au sein d'une UC » liée à des « *pratiques managériales délétères qui stigmatisent des agents du service depuis plusieurs mois et créent une forte anxiété et une souffrance aiguë* » qui ont connu leur paroxysme au

1 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022

2 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020

3 DDETS 51 - *Alerte pour DGI au sein de l'UD,* 5 février 2021

4 DDETS 77 - *Compte rendu syndical des conclusions de l'enquête CHSCT faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS,* septembre 2021

5 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 01 février 2022

6 DDETS 13 - *Enquête harcèlement*, Qualisocial, 26 février 2024

7 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 7 avril 2022

8 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT* au sein d'une UC, 7 avril 2022

moment où « *le responsable de l'UC a diffusé un document contenant des propos insultants à l'encontre d'une partie des agents* ». Deux ans plus tard en 2024[1], une expertise pour risque grave réalisée à l'échelle de toute la DDETS via la passation d'un questionnaire, conclut que près de la moitié des agents de l'entité administrative « *se déclarent victimes de violences psychologiques émanant d'agents de la DDETS* ».

➔ Au sein de l'**UD93**, une enquête CHSCT faisant suite au suicide d'un agent en 2023[2] constate, en retraçant le parcours professionnel de ce celui-ci, qu'il a été victime au cours de ses précédentes affectations de « *comportements non appropriés, voire violents* » de la part de son encadrement ».

➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024[3] constate que « *l'enkystement des relations conflictuelles entre responsables et agents opérationnels* » ont eu des effets sur la santé, de part et d'autre.

version non diffusable

1 DDETS 57 - *Synthèse de l'expertise Risque grave réalisée au sein de la DDETS*, décembre 2024

2 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'UD*, 14 novembre 2023

3 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

4 - D'autres facteurs de risques psychosociaux

Après avoir détaillé dans les deux précédents chapitres les facteurs de risques liés à l'intensité du travail et au manque de soutien managérial, le présent chapitre s'attache à examiner les autres catégories de risques identifiées par le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, à savoir : l'autonomie dans le travail, les exigences émotionnelles, les conflits de valeurs, le soutien social entre collègues, l'insécurité de la situation de travail et l'impact des outils et environnements de travail.

4.1. Une autonomie dans le travail en déclin ?

Sous certaines conditions, l'autonomie est un facteur protecteur de la santé et du bien-être au travail. Elle désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, dans l'exercice de son activité professionnelle. Robert Karasek, à travers son modèle d'évaluation des contraintes de l'environnement psychosocial au travail[1], a mis en évidence l'importance de la « latitude décisionnelle », qui englobe non seulement la marge de manœuvre dans l'exécution des tâches, mais aussi la participation aux décisions et l'utilisation des compétences. *A contrario,* l'absence d'autonomie, combinée à des exigences élevées, est un facteur de risque psychosocial majeur.

Des problématiques de manque d'autonomies ont été relevées dans plus d'un tiers des DDETS de l'échantillon (37%), elles concernent les difficultés des agents à pourvoir organiser leur travail, à anticiper les évolutions de l'activité, mais surtout le manque de formation permettant de développer ses compétences et ainsi garantir une certaine autonomie professionnelle.

4.1.1. UNE AUTONOMIE DANS L'EXECUTION DES TACHES FRAGILISEE

L'autonomie procédurale dans le travail désigne la capacité des travailleurs à organiser et à réguler eux-mêmes leurs modes opératoires, c'est-à-dire la manière dont ils accomplissent leurs tâches. Selon le modèle de Karasek, l'autonomie procédurale (job control) englobe à la fois la marge de manœuvre décisionnelle et la possibilité d'utiliser ses compétences. Un faible contrôle sur les procédures de travail, combiné à des exigences élevées, favorise alors des situations de stress et de mal-être professionnel, et *in fine* des risques accrus de troubles psychosociaux. Le rapport du collège d'expertise sur les risques psychosociaux constate également que l'absence d'autonomie procédurale peut être un facteur de souffrance au travail, notamment lorsque les salariés doivent se conformer à des protocoles rigides, sans possibilité d'adaptation aux réalités du terrain. À l'inverse, un niveau d'autonomie suffisant permet aux travailleurs de mieux gérer les contraintes, d'exercer leur jugement professionnel et de donner du sens à leur activité.

Plusieurs documents du corpus témoignent de situations de travail où l'autonomie procédurale fait défaut. Les enquêtes par questionnaire contenues dans le corpus

1 Robert A. Karasek, « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1979

version non diffusable

documentaire montrent l'existence d'un manque d'autonomie pour une partie des agents du programme 155, comme par exemple:

➔ À la **DDETS 31**, un diagnostic RPS mené par questionnaire à l'échelle de toute la DDETS en 2024[1] conclut que si les deux tiers des agents expriment avoir « plutôt » les marges de manœuvre suffisantes pour réaliser leur travail,16% des agents déclarent ne pas pouvoir organiser « à leur manière » leur travail.

➔ De la même manière, À la **DDETS 71** en 2023, une enquête CHSCT[2] au sein du pôle Insertion, Emploi et Solidarité fait état d'une situation où entre 15% et 20% des agents déclarent ne pas disposer suffisamment d'autonomie dans la réalisation de leurs tâches en raison d'instructions contradictoires et/ou d'un contrôle excessif.

A l'inverse, dans certaines situations, des agents peuvent se retrouver confrontés à des formes d'autonomie excessives, synonymes d'isolement, de manque de soutien et de prescriptions dans leur activité. Ces situations sont également présentes dans le corpus documentaire, notamment suite à la crise sanitaire et l'isolement des agents qu'elle a pu générer ; mais au-delà de cet événement exceptionnel, différents documents rendent compte de formes de surcharge mentale des agents livrés à eux-mêmes du fait notamment – comme on l'a vu précédemment – d'un manque de soutien managérial, comme par exemple :

➔ À la **DDETS 57**, une enquête CHSCT au sein d'une UC réalisée en 2022[3] faisant suite à des tensions au sein d'une UC entre agents et RUC fait le constat d'une autonomie excessive des agents liée à un manque de soutien et d'encadrement hiérarchique qui vient exacerber les tensions et les incompréhensions sur les objectifs attendus au sein du collectif de travail.

➔ *L'enquête de terrain permettra d'analyser plus finement la question de l'autonomie procédurale en identifiant les fonctions qui la perçoivent comme insuffisante ou, au contraire, excessive. Il s'agira d'examiner les déterminants de ces perceptions, leurs impacts sur l'exercice des missions et les éventuelles tensions qui en découlent au sein des collectifs de travail.*

4.1.2. UNE PREVISIBILITE DU TRAVAIL ALTEREE PAR LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

L'autonomie au travail inclut également une certaine stabilité des objectifs et la possibilité d'anticiper les évolutions du travail (changements organisationnels, évolutions technologiques, etc.). Un manque de visibilité peut restreindre l'autonomie en empêchant les travailleurs d'adapter leur activité et leur propre organisation.

L'enchainement des réorganisations, couplées à l'instabilité des effectifs vient très probablement entraver les capacités de prévisibilité et d'anticipation de l'activité des agents. Le corpus documentaire révèle ainsi plusieurs situations problématiques illustrant ces enjeux, comme par exemple :

➔ À la **DDETS 13,** un courrier collectif des agents de l'emploi envoyée à leur direction en 2022[4] reproche le manque de communication dû aux mauvaises relations avec l'encadrement. La mauvaise circulation d'informations, incomplètes ou tardives, au sein du service rend le travail inefficace et oblige les agents à rechercher eux-mêmes les informations essentielles. Cette

version non diffusable

1 DDETS 31 - *Évaluation des RPS au sein de la DDETS*, Qualisocial, 2024

2 DDETS 71 - *Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale,* avril 2023

3 DDETS 57 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC*, 7 avril 2022

4 DDETS 13 - *Courrier d'agents, signalement collectif, Pôle économie emploi et entreprise*, 7 novembre 2022

situation accroît alors la charge cognitive des agents et crée un sentiment d'incertitude permanent.

➔ À la **DDETS-PP 51**, une enquête CHSCT à l'échelle de l'UD menée en 2021[1] fait état d'un « *manque de clarté des consignes* » et de « *consignes contradictoires* » qui – couplées à un défaut d'anticipation des départs et des recrutements - limitent l'autonomie des agents en les privant d'une vision claire de l'activité et génère de « *la pression* » sur ces derniers.

4.1.3. UN ACCES A LA FORMATION INSUFFISANT POUR ASSURER LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ?

Enfin, l'autonomie au travail ne se réduit pas à la seule marge de manœuvre dans l'exécution des tâches, elle inclut également la capacité à développer et valoriser ses compétences. Un travail qui ne permet pas l'acquisition, le maintien où la valorisation de compétences – nouvelles ou acquises – expose les agents à des formes de démotivation, dévalorisation et d'anxiété, et donc à des risques de détérioration de leur état de santé.

Les situations de surcharge chronique et le manque de soutien managérial décrits plus haut contribuent à émettre l'hypothèse que le développement des compétences ou l'acquisition de nouvelles compétences sont rendus difficiles pour les agents du programme 155. Si elles ne permettent pas d'avoir une lecture exhaustive du sujet, les données issues du corpus documentaire mettent en évidence un certain nombre de situations préoccupantes qui portent essentiellement sur le manque de formation et d'accès à la formation des agents:

➔ À la **DDETS 27**, en 2022 et 2023, une enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent[2] et une expertise pour risque grave menée au sein des pôles Travail et Emploi[3] donnent divers exemples de changements d'outils et/ou d'organisation insuffisamment accompagnées par des plans de formations, et qui ont pour conséquences de dégrader le niveau de compétence des agents, les obligeant à se former par « soi-même » et les plaçant parfois en situation d'échec.

➔ À la **DDETS 31**, une alerte pour DGI de 2022 concernant les divers services de la DDETS[4] déplore « un plan de formation réduit à peau de chagrin qui oblige les agents à s'auto-former sur leur temps personnel, et qui met en difficultés les agents pour prendre en charge notamment les intérims des sections thématiques ».

➔ À la **DDETS 67**, un diagnostic RPS mené à l'échelle de la DDETS en 2023[5] fait le constat d'une politique de formation insuffisante, notamment pour les encadrants de proximité qui déplorent une absence de formation continue adéquate, les empêchant de répondre aux exigences croissantes de leur travail.

➔ À la **DDETS 69**, une alerte pour DGI de 2024 concernant le pôle Insertion par l'Activité Économique[6] déplore le manque d'organisation de l'accueil des nouveaux agents notamment en termes de formation sur les politiques publiques et sur les compétences financières et comptables nécessaires à l'activité.

➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI au sein des services IT et mutations économiques en 2021 constatait que la moitié des agents estimaient « ne pas mobiliser complètement leurs compétences professionnelles » ou « ne pas pouvoir développer de nouvelles compétences » en raison d'une charge de travail trop élevée.

Diffusable

1 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021

2 DDETS 27 - Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide, 28 juin 2022

3 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023

4 DDETS 31 - *Alerte pour DGI, services de la DDETS*, 3 mai 2022

5 DDETS 67 - *Diagnostic RPS Démarche d'évaluation des facteurs de RPS,* AST67, 15 septembre 2023

6 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE (suites)*, 31 janvier 2024

➔ *L'enquête de terrain permettra d'explorer la problématique du développement des compétences et de l'utilisation des savoirs, en mettant un accent particulier sur les agents de l'emploi. Leurs activités étant fortement influencées par l'évolution des politiques publiques, il s'agira d'analyser comment ils adaptent leurs compétences aux changements et quels dispositifs de formation ou d'accompagnement sont mis en place pour soutenir cette adaptation.*

version non diffusable

4.2. Exigences émotionnelles et violences externes

Les exigences émotionnelles désignent les tensions psychiques et affectives auxquelles les travailleurs sont confrontés dans l'exercice de leur activité, notamment lorsqu'ils doivent gérer leurs propres émotions ou celles des autres. Elles concernent principalement :

- La nécessité de maîtriser ses propres émotions face aux publics/usagers.
- L'obligation de faire preuve d'empathie et de gérer les émotions d'autrui, notamment dans les métiers en contact avec le public, les patients ou les usagers.
- La confrontation à des situations émotionnellement éprouvantes, comme l'accompagnement de personnes en détresse ou le contact avec la souffrance sociale.
- Les violences externes via des interactions avec des publics agressifs.

Des problématiques liées aux exigences émotionnelles du travail figurent dans 40% des DDETS(PP) du corpus documentaire. Elles concernent essentiellement les impacts négatifs liés à l'exposition à des tensions, à de l'agressivité, voire des violences avec les publics/usagers, mais également à l'exposition prolongée à la détresse humaine de publics en situation de souffrance sociale.

4.2.1. DES RELATIONS AUX PUBLICS DEGRADEES PAR LE MANQUE DE MOYENS HUMAINS

Pour l'essentiel, ces problématiques concernent les tensions et parfois les violences auxquelles doivent faire face les agents dans leurs relations aux publics. Ainsi par exemple :

➔ À la **DDETS 27**, une expertise réalisée en 2023 au sein des différents pôles[1] fait état d'exigences émotionnelles fortes pour les agents de la DDETS, pouvant prendre des formes particulières selon les fonctions exercées (accueil du public, visites sur sites, en entreprises, etc.) et qui – du fait d'effectifs limités et d'une charge de travail trop conséquente – ne peuvent être atténuées par un soutien social adapté (possibilité de binômage, de retour d'expérience entre pairs, etc.)

➔ À la **DDETS 31**, un diagnostic RPS par sondage réalisé en 2024[2] au sein des différents pôles montre qu'un quart des agents sont régulièrement – voir systématiquement – exposés à des situations de tensions avec le public.

➔ À la **DDETS 67**, un diagnostic RPS par questionnaire mené auprès des différents échelons hiérarchiques de DDETS en 2023[3] montre que l'exposition aux tensions avec le public croit à mesure que l'on descend dans la ligne hiérarchique et que l'on approche de l'opérationnel.

➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT de 2022[4] portant sur les agents de contrôle constate que la moitié d'entre eux déclarent être trop fréquemment confrontés à des tensions et agressions émanant des usagers avec des conséquence sur leur santé.

Dans la majeure partie des cas, les documents du corpus mentionnent la dégradation du service comme cause principale de ces tensions. La moindre disponibilité et les délais de réponses trop longs aggraveraient le mécontentement et les tensions avec les usagers :

➔ Au sein de l'**UD 93**, une alerte pour DGI en 2022[5] indique que les agents d'une UC constatent un nombre croissant d'incivilités de la part des usagers et une augmentation des situations de

1 DDETS 27 - Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS, Aptéis, 25 janvier 2023
2 DDETS 31 - *Évaluation des RPS au sein de la DDETS,* Qualisocial, 2024
3 DDETS 67 - *diagnostic RPS, Démarche d'évaluation des facteurs de RPS,* AST67, 15 septembre 2023
4 DDETS 77 - *Enquête CHSCT, conclusions de l'administration*, 2022
5 UD 93 - *Alerte pour DGI au sein d'une UC lié au sous-effectif et à la surcharge de travail,* 5 mai 2022

ne pas diffusable

tensions et/ou d'agressivité, du fait des demandes restées sans réponses des usagers, faute de moyens humains.

➔ Au sein de l'**UD 75**, une réunion de CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI au sein d'une UC en 2022[1] fait état des tensions et de la pression exercées par les usagers mécontents du fait d'un manque de disponibilité des agents et/ou de délais de traitement des situations trop longs.

➔ À la **DDETS 37**, dans un courrier collectif envoyé à la Direction en 2022[2], les agents de l'inspection du travail déplorent que la gestion permanente des intérims détériore les relations avec les usagers et génère des tensions : en effet, accaparés par les intérims , ceux-ci sont moins présents sur le terrain dans leurs UC et constatent que cela a des répercussions vis-à-vis des usagers qui – faute d'une disponibilité suffisante des agents de contrôle – se tournent vers les assistantes de contrôle ou sur le service Renseignements Droit du Travail à qui ils expriment leur mécontentement.

Par ailleurs, certains documents mentionnent explicitement un manque de soutien hiérarchique dans les situations de tensions ou de violences externes comme par exemple :

➔ Au sein de l'**UD 93**, une enquête CHSCT faisant suite au suicide d'un agent en 2023[3] identifie une problématique de manque de soutien post-incident de cet agent suite à des confrontations avec des employeurs, manque de soutien qui se serait répété à de multiples reprises dans les différentes affectations qu'il a connu au cours de sa carrière.

➔ À la **DDETS 69**, un courrier d'une organisation syndicale à la direction en 2024[4] déplore que les agents de l'inspection du travail n'aient reçu aucun soutien de leur direction suite à découverte « *d'un sanglier éventré et pendu devant les locaux de l'Inspection du travail* ».

4.2.2. UNE CONFRONTATION A LA SOUFFRANCE HUMAINE ET SOCIALE PEUT ETRE TROP MINOREE

Les situations de confrontation à la détresse humaine et sociale sont particulièrement dommageables parce que les agents concernés ont rarement la possibilité de les éviter et parce que, souvent, ils n'ont pas les moyens d'agir pour les amoindrir (par exemple dans le cas d'un inspecteur se rendant sur un site suite à un accident mortel). Le corpus documentaire mentionne ainsi une série d'exemples :

➔ À la **DDETS 27**, en 2022 et 2023, une enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent[5] et une expertise pour risque grave menée au sein des pôles Travail et Emploi[6] rappellent la confrontation régulière des agents en contacts des publics à de la souffrance et de la détresse humaine et sociale et le peu d'espaces collectifs pour pouvoir « déposer » ces situations (comme cela se fait par exemple dans le travail social).

➔ À la **DDETS 31**, un diagnostic RPS mené par questionnaire à l'échelle de toute la DDETS en 2024[7] constate que les trois quarts des agents (72%) déplorent ne pas pouvoir agir efficacement *« face à la souffrance, à la détresse ou aux difficultés des personnes qu'ils ont à prendre en charge* ».

➔ De la même manière, à la **DDETS 71** en 2023, une enquête CHSCT[8] au sein du pôle Insertion, Emploi et Solidarité fait état d'une situation où 60% des agents déplorent ne pas pouvoir agir

1 UD 75 - *PV CHSCT du 25 juillet 2022*

2 DDETS 37 - *Courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes»,* décembre 2021

3 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD 93,* 15 novembre 2023

4 DDETS 69 - *Courrier syndical au directeur de la DDETS*, 13 mars 2024

5 DDETS 27 - *Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide*, 28 juin 2022

6 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023

7 DDETS 31 - *Évaluation des RPS au sein de la DDETS*, Qualisocial, 2024

8 DDETS 71 - *Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale,* avril 2023

efficacement « *face à la souffrance, à la détresse ou aux difficultés des personnes qu'ils ont à prendre en charge* ».

➔ À la **DDETS 67**, un diagnostic RPS mené à l'échelle de la DDETS en 2023[1] constate une forte exposition des agents à des situations de souffrance des usagers et dans le même temps une banalisation de ces situations et de leurs effets délétères sur les agents qui se traduit par un manque de régulation de ces situations au sein des services (comme par exemple des lieux d'expression collective et de partage d'expérience entre pairs).

➔ A l'**UD 75**, l'enquête CHSCT réalisée en 2022 suite au suicide d'un agent[2] constate que ce dernier a été particulièrement confronté à de la souffrance humaine dans son dernier secteur d'affectation, considéré comme « *difficile* » marqué par une forte « *précarité des salariés* » et une « *forte demande sociale* ».

➔ *L'exposition à la souffrance sociale est une composante inhérente aux métiers concernés. L'enquête de terrain permettra d'analyser comment ces effets sont pris en charge – ou non – par l'organisation à l'échelle locale. Il s'agira d'identifier les dispositifs existants, les stratégies individuelles et collectives mises en place pour y faire face, ainsi que les éventuelles limites du soutien organisationnel.*

4.3. Qualité empêchée et conflits de valeurs

Les notions de qualité empêchée et de conflits éthiques désignent des situations de travail où les salariés se trouvent dans l'impossibilité de réaliser leur travail conformément aux règles de l'art, à leurs valeurs professionnelles ou aux attentes des bénéficiaires.
Selon le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail, les principales causes de qualité empêchée incluent :

- Le manque de temps ou de ressources pour bien faire son travail (du fait de sous-effectif, d'outils défaillants, etc.) ;
- Des procédures inadaptées qui rigidifient l'activité et empêchent l'initiative ;
- Des pressions économiques ou gestionnaires qui imposent une logique de « rentabilité » au détriment de la qualité du service.

Il en résulte alors bien souvent des conflits éthiques qui surviennent lorsqu'un travailleur est contraint de réaliser des actions allant à l'encontre de ses valeurs professionnelles ou personnelles. Ils apparaissent lorsque les consignes imposées par l'organisation entrent en contradiction avec l'éthique du métier ou avec l'intérêt des usagers.

Les conflits éthiques et la qualité empêchée ont alors des conséquences directes sur la santé des agents :

- **Stress chronique et démotivation** : La frustration face à l'impossibilité de bien faire son travail génère un stress constant.
- **Épuisement professionnel** : La surcharge de tâches inutiles ou contre-productives favorise l'épuisement mental et physique.
- **Diminution de l'engagement** : L'adhésion aux valeurs du service public étant un moteur clé pour les agents, toute dévalorisation de leur travail réduit leur implication.

version non diffusable

1 DDETS 67 - *Diagnostic RPS «Démarche d'évaluation des facteurs de RPS»*, AST67, 15 septembre 2023
2 UD75 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent,* 20 janvier 2022

Ces problématiques de conflits éthiques se retrouvent de manière significative dans la moitié des DDETS(PP) (50%) couvertes par le corpus documentaire. Il est ainsi le plus souvent fait état de situations de qualité empêchée entravant la capacité des agents à rendre un service aux standards attendus et pouvant nuire aux situations des usagers.

4.3.1. QUALITE EMPECHEE

Les situations de qualité empêchée évoquées dans le corpus documentaire renvoient le plus souvent à l'intensité excessive du travail, le manque de moyens et d'effectifs, les effets des réorganisations, le manque d'autonomie, et les formes contraignantes d'évaluation. Comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 27**, une expertise RG menée en 2022 au sein de différents pôles de la direction départementale[1] fait état de nombreux témoignages de situations de qualité empêchée subie par les agents qu'ils rattachent – pour l'essentiel – à la multiplication des dysfonctionnements engendrés par l'instauration du SGCD sur les outils de travail et les relations professionnelles.
- ➔ À la **DDETS 37**, dans un courrier collectif envoyé à la Direction en 2022[2], les agents de l'inspection du travail déplorent que la gestion permanente des intérims détériore la qualité des missions et du service rendu aux usagers.
- ➔ À la **DDETS 59**, différents courriers d'agents et d'organisations syndicales à destination du Préfet[3] alertent sur les conséquences du déménagement du service d'inspection du travail dans des locaux inadaptés et sans accompagnement, ayant pour conséquences notamment une détérioration de la mission d'accueil et d'auditions des agents de contrôle.
- ➔ À la **DDETS 69**, un courrier collectif des agents de contrôle d'une UC à leur direction en 2024[4] relate la façon dont la vacance prolongée de postes d'assistants de contrôle entraine des reports de tâche en cascade, de la désorganisation et des pertes d'information dommageables à la qualité du service rendu aux usagers.

Ces situations de qualité empêchée conduisent parfois à une perte de sens importante des agents vis-à-vis de leur activité, certains exemples issus du corpus documentaire font état d'agents qui perçoivent leur activité comme devenant peu à peu « inutile », « absurde ».

- ➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS menée en 2024 au sein du pôle Travail et Relations aux Entreprises[5] constate que près de la moitié des agents « *ne trouveraient pas d'utilité et de sens à leur travail dans leur activité* »
- ➔ À la **DDETS 71** en 2023, une enquête CHSCT[6] par questionnaire au sein du pôle Insertion, Emploi et Solidarité observe que plus d'un quart des agents (27%) estiment leur travail « *inutile* »
- ➔ À la **DDETS 69**, un courrier d'une organisation syndicale à la Direction en 2024[7] déplore que les procès-verbaux des agents ne donnent que très peu de suites judiciaires et soulève un manque de soutien de la direction vis-à-vis de l'inspection, alors même que ce « *manque de suivi des procédures des agents de contrôle contribue au mal-être de nombreux agents de contrôle* ».

La qualité empêchée et la perception d'un travail devenu « inutile » sont donc le plus souvent des symptômes de facteurs psychosociaux de risque tels que l'intensité excessive, le manque d'autonomie ou le manque de reconnaissance via une évaluation réductrice. Lorsqu'un agent

1 DDETS 27 - Rapport d'expertise Risque Grave eu sein de la DDETS, Aptéis, 25 janvier 2023

2 DDETS 37 - *courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes»,* décembre 2021

3 DDETS 59 - Courrier des agents de l'inspection du travail au préfet, 24 mai 2024

4 DDETS 69 - Courrier collectif des agents à leur direction contre la suppression de poste AUC, 2024

5 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

6 DDETS 71 - Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale, avril 2023

7 DDETS 69 - Courrier syndical au directeur de la DDETS, 13 mars 2024

ne dispose pas des ressources nécessaires pour accomplir ses missions correctement, cela engendre un sentiment de frustration et de démotivation, mais cela peut également faire partie des signes précurseurs du harcèlement moral : faire des tâches absurdes, se voir confier une tâche dont le résultat sera ostensiblement laissé de côté, être convoqué à des réunions qui ne servent à rien, sont des situations fréquemment décrites par les harcelés[1].

➔ *L'analyse documentaire révèle un nombre significatif de témoignages faisant état de tensions et de perceptions de harcèlement, tant du point de vue des agents que de l'encadrement de proximité. L'enquête de terrain permettra d'examiner ces situations de manière qualitative et approfondie, en interrogeant notamment les effets de la « qualité empêchée » sur les conditions de travail, tant collectives qu'individuelles. Il s'agira d'objectiver les mécanismes à l'origine de ces tensions et d'évaluer leurs répercussions sur l'organisation du travail et la santé des agents.*

4.3.2. CONFLITS ETHIQUES

Il résulte de ces perceptions d'un travail de qualité insuffisante, voir inutile, des conflits de valeurs pour les agents pour qui se creuse un écart entre la mission sociale et l'éthique de leur métier et les conditions réelles d'exécution et le niveau du service rendu. Or l'obligation de travailler d'une façon qui heurte, sous une forme quelconque, sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux travaux scientifiques en santé au travail[2].

Ces conflits éthiques apparaissent assez fréquemment lorsqu'une organisation adopte des pratiques, des valeurs, des critères d'évaluation qui lui étaient jusque-là étrangers, en général en les empruntant à une autre sphère professionnelle. De tels conflits ont notamment été décrits dans des administrations ou d'autres organisations publiques qui se réorientent vers une gestion par indicateurs et par objectifs, en dépit d'une gestion au plus près de la demande sociale[3]. Ces observations sont d'ailleurs très présentes dans le corpus documentaire où de nombreux témoignages relatent une perte de sens face à un pilotage de l'activité de plus en plus décorrélé « du réel » :

➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024[4] mentionne « *l'apparition de conflits éthiques et d'affaiblissement du sens du travail* » suite aux récentes réformes de l'inspection du travail. Le rapport d'expertise fait ainsi état d'agents confrontés à un sentiment « *d'abandon des valeurs éthiques du service public* » du fait notamment d'un « *pilotage par les chiffres* » qui ne reflète pas les réalités du terrain, d'une standardisation des tâches et d'une focalisation sur les indicateurs de performance.

➔ À la **DDETS 29**, un courrier collectif des agents à la direction portant sur les CREP de 2024[5] déplore que des agents « *se mettent à faire des contrôles pour faire du chiffre, ce qui est désolant et entraine une perte de sens dans le travail* ». Cette pression sur les chiffres étant décrite comme « *délétère* ».

version non diffusable

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

2 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

3 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

4 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège»,* ASTI, 2024

5 DDETS 29 - *Courrier des représentants du personnel à la Direction portant sur les CREP, 2023*

- ➔ À la **DDETS 35** un rapport d'expertise RG réalisé en 2023[1] constate que « La nécessité de renoncer face à l'ensemble des demandes et directives est source de conflits éthiques pour les agents de contrôle ». Selon les experts, ces derniers « redoutent de faire du "sale boulot", c'est-à-dire de bâcler ou d'abandonner des actions qui pourtant leur semblent nécessiter une intervention soignée. »
- ➔ Au sein de l'**UD93**, une enquête CHSCT faisant suite au suicide d'un agent en 2023[2] constate que ce dernier était soumis à des conflits éthique entre participer à la mobilisation collective de boycott des intérims (en vue d'obtenir de meilleures conditions de travail) et la nécessité malgré tout de remplir sa mission de service public.
- ➔ À la **DDETS 76,** une expertise réalisée en 2022 au sein des pôle Travail et Insertion, Emploi, Entreprises[3] fait état de multiples « *conflits de valeurs qui envahissent l'activité* » et plongent les agents dans des injonctions paradoxales entre la volonté de tenter de maintenir un nombre de contrôles suffisant (au risque d'alourdir encore leur charge de travail) et la tentation de renoncer à effectuer certains contrôles pourtant perçus comme nécessaires, faute d'un temps suffisant pour s'y consacrer pleinement.

version non diffusable

1 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023

2 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD,* 15 novembre 2023

3 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi,* Apteis, 13 janvier 2022

4.4. Le soutien social entre collègues

Selon le collège d'expertise sur les risques psychosociaux, Les relations avec les collègues et l'inclusion dans un collectif agissent comme un facteur protecteur des risques psychosociaux de deux façons. D'une part, l'entraide et la coopération facilitent l'accomplissement des tâches. D'autre part, les collègues et le collectif de travail peuvent contribuer à l'intégration sociale en apportant une reconnaissance pratique lors de la coopération ou une reconnaissance symbolique.

Les différents documents issus du corpus font régulièrement état de collectifs de travail conservant un rôle soutenant, toutefois divers témoignages font tout de même état d'une érosion progressive de ces collectifs du fait des réorganisation, de l'atomisation des organisations, des nouvelles modalités de travail (télétravail) et de l'intensification du travail diminuant les temps collectifs et les possibilités d'échanges formel ou informels sur le travail.

diffusable

4.4.1. Le constat d'une erosion des collectifs de travail depuis la creation des UC ?

Si le corpus documentaire ne permet pas une analyse exhaustive de l'état des collectifs de travail dans lesquels agissent les agents du programme 155, de nombreux témoignages font tout de même le constat d'une érosion de ces collectifs, du fait notamment d'une atomisation des collectifs depuis la création des UC, comme par exemple :

- ➔ À la **DDETS 13** en 2022[1], un rapport d'enquête CHSCT pointe une atomisation des collectifs et des cloisonnements des relations entre agents due à l'organisation par groupes au sein de l'UC. Si la délégation constate qu'au sein de ces petites unités les relations directes entre collègues sont bonnes, cette segmentation des UC est également source de disparités dans la répartition de la charge de travail et source de conflits, générant des « clans » au sein du collectif.
- ➔ À la **DDETS 27**, une enquête CHSCT menée en 2022[2] fait ressortir qu'il existe un fort soutien entre les collègues, mais que celui-ci se trouve être plus limité sur un secteur spécialisé car les autres inspecteurs du travail ne sont pas formés et que le réseau régional n'existe pas.
- ➔ À la **DDETS 35**, une expertise RG menée en 2023[3] observe que l'instauration des RUC a eu pour effet une fragmentation des équipes de travail en UC réduisant les opportunités d'échanges et de coopération entre les agents.
- ➔ À la **DDETS 37**, dans un courrier collectif envoyé à la Direction en 2022[4], les agents font état de nombreux départs d'agents ayant fragilisé le collectif et la cohésion entre agents.
- ➔ À la **DDETS 67**, un diagnostic RPS mené à l'échelle de la DDETS en 2023[5] fait état d'un soutien social dégradé notamment au sein du collectif de travail des encadrants de proximité
- ➔ À la **DDETS 76**, une expertise réalisée en 2022 au sein des pôle Travail et Insertion, Emploi, Entreprises[6] fait état d'un affaiblissement des ressources collectives et une baisse jugée « inquiétante » des coopérations au sein des UC suite à la mise en place de l'OTE.
- ➔ À la **DDETS 22**, une enquête CHSCT réalisée au sein de l'UD en 2022[1] fait état d'agents déclarant avoir de bonnes relations avec leurs collègues directs qui sont évoquées comme un

1 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC,* 12 octobre 2022

2 DDETS 27 - *Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide*, 28 juin 2022

3 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord,* Social Conseil, 16 juin 2023

4 DDETS 37 - *Courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le «refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes»,* décembre 2021

5 DDETS 67 - *Diagnostic RPS Démarche d'évaluation des facteurs de RPS,* AST67, 15 septembre 2023

6 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi,* Apteis, 13 janvier 2022

soutien professionnel atténuant l'exposition aux RPS ; néanmoins l'atomisation du collectif des inspecteurs en petite unités sous l'autorité de RUC crée du cloisonnement et des manques de coopération.

➔ À la **DDETS 29** une enquête CHSCT en 2020 sur une UC[2] fait état d'un collectif de travail qui s'érode du fait d'une mise en concurrence progressive des agents due au pilotage par objectifs de plus en plus croissant.

➔ À la **DDETS 76**, une expertise réalisée en 2022 au sein des pôle Travail et Insertion, Emploi, Entreprises[3] constate des collectifs de travail de plus en plus morcelés et désinvestis par les agents

Outre le morcellement des collectifs de travail et ses effets négatifs sur les possibilités de coopération, le corpus documentaire mentionne également à plusieurs reprises le développement post-covid du télétravail comme facteur de détérioration des collectifs :

➔ À la **DDETS 27,** une expertise réalisée en 2023 au sein des différents pôles[4] pointe les effets négatifs du télétravail sur l'organisation et les relations de travail.

➔ À la **DDETS 33**, un tract d'organisation syndicale en 2021[5] fait état d'un sentiment d'isolement et de perte de solidarité entre agents amplifiés par le télétravail et les changements organisationnels.

➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT de 2022 portant sur les agents de contrôle[6] constate les effets négatifs du télétravail à l'origine de tensions au sein des collectifs de travail fragmentés.

➔ Au sein de l'**UD93**, un rapport faisant suite à une alerte DGI en 2022[7] fait état d'un isolement accru du fait de la généralisation du télétravail qui limite les interactions entre agents, ce qui complique le traitement des dossiers collectifs.

Cette érosion des collectifs impacte alors les possibilités d'intégration des nouveaux arrivants, ce qui agit alors comme un cercle vicieux et accentue l'isolement des agents. Ainsi par exemple :

➔ À la **DDETS 67**, un diagnostic RPS mené à l'échelle de la DDETS en 2023[8] constate que « Le climat et l'ambiance de travail sont perçus comme étant plutôt pesants et ne favoriseraient pas l'intégration des nouveaux arrivants. »

➔ À la **DDETS 69**, une alerte pour DGI de 2024 concernant le pôle Insertion par l'Activité Économique[9] fait état de solidarités professionnelles se dégradant du fait de conditions de travail détériorées, notamment pour l'intégration des nouveaux entrants

4.4.2. UNE DIMINUTION DES ESPACES DE DISCUSSION FORMELS OU INFORMELS SUR LE TRAVAIL

Les chercheurs du le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail[10] estiment que la prévention des risques psychosociaux doit passer par l'existence de cadres institutionnels qui permettent aux agents d'entrer en controverse entre pairs sur le travail. Des espaces de

version finale

1 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

2 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent,* 04 février 2020

3 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi,* Apteis, 13 janvier 2022

4 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave au sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023

5 DDETS 33 - *Tract syndical, « Déjà la crise de la DDETS ? »,* 2021

6 DDETS 77 - *Enquête CHSCT, conclusions de l'administration*, 2022

7 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC*, 7 juin 2022

8 DDETS 67 - *Diagnostic RPS « Démarche d'évaluation des facteurs de RPS »,* AST67, 15 septembre 2023

9 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE (suites)*, 31 janvier 2024

10 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

discussion sur le travail, ses objectifs, la façon de le réaliser, etc. – qu'ils soient formels ou informels – sont des facteurs protecteurs pour la santé dans la mesure où ils créent des cadres de compréhension communs, des solidarités et permettent aux agents d'agir collectivement. A ce titre, de nombreux travaux experts ont montré que la chasse aux « temps morts » (*lean management*) dans certaines organisations a pu avoir des effets délétères sur la santé des salariés[1].

SI les réunions de travail « entre pairs » font partie du répertoire d'action des inspecteurs du travail, le corpus documentaire rapporte plusieurs témoignages qui montreraient un déclin de ces pratiques, faute de temps, de disponibilité mais aussi du fait de mauvaises relations au sein des collectifs, notamment avec l'encadrement de proximité :

- ➔ À la **DDETS-PP 10**, une enquête CHSCHT réalisée au sein des services de l'inspection du travail en 2022[2] déplore la disparation d'échanges entre pairs sans présence hiérarchique.
- ➔ À la **DDETS-PP 09**, un rapport d'expertise réalisé en 2024 sur les agents de contrôle[3] fait le constat d'un collectif de travail où « *les difficultés rencontrées sur le terrain par les agents de contrôle apparaissent abrasées, lissées, ne faisant plus l'objet de discussions en propre, notamment lors des réunions, décrites comme des moments "où l'on ne parle plus"* »
- ➔ À la **DDETS 13**, une enquête CHSCT menée en 2022 au sein d'une Unité de Contrôle[4] constate que les « *réunions travail entre pairs sont – alors qu'essentielles – sont devenues trop rares* »

- ➔ *L'enquête de terrain permettra de vérifier si ces temps d'échanges entre pairs sont encore une réalité au sein des DDETS(PP) et sous quelles conditions.*

4.4.3. DES SITUATIONS DE TENSIONS AU SEIN DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Le fonctionnement des collectifs de travail peut aussi être un facteur de risque. Il peut être un lieu où les travailleurs subissent (ou font subir) des pressions importantes. Des normes de groupes s'instaurent parfois et il convient de les respecter sous peine d'être mis à l'écart, voire brimé. Bien que minoritaires parmi les documents relatant des tensions, le corpus documentaire mentionne ainsi différents exemples de tensions s'étant installées au sein des collectifs, entre « pairs » :

- ➔ À la **DDETS 22**, une enquête CHSCT réalisée au sein de l'UD en 2022[5] fait état « *d'une situation de tension générale* ». Près de la moitié des agents entendus décrivant « *un climat social difficile voire très difficile, plusieurs agents décrivent des faits de violences verbales et des comportements vexatoires* ».
- ➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS menée en 2024 au sein du pôle Travail et Relations aux Entreprises[6] fait état de « *Conflits interpersonnels* », de « *Relations tendues* », « *d'une ambiance anxiogène* », de « *clans* », et de « *rumeurs* »
- ➔ À la **DDETS 69** en 2023[7], une alerte pour DGI au sein des agents de l'emploi et de l'insertion professionnelle fait état de « *tensions interpersonnelles* » et de « *conflits entre collègues et avec la hiérarchie* »

non diffusable

1 LORIOL M, « Les contraintes psychosociales au travail : un regard sociologique », in Loïc Lerouge, *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée : Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal,* Paris, L'Harmattan, 2009.

2 DDETSPP 10 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 01 février 2022

3 DDETSPP 09 - *Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège*, ASTI, 2024

4 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022

5 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

6 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises,* Qualisocial, mai 2024

7 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE*, 15 mars 2023

➔ À la **DDETS 77**, une enquête CHSCT faisant suite à une alerte pour DGI en 2021[1] fait état de tensions entre collègues qui se traduisent par des altercations des incivilités au sein des services

L'organisation collective du travail et les modes de coopération qu'elle engendre favorisent donc l'acquisition de compétences, une meilleure appréhension des problématiques des collègues, la régulation de la charge de travail, et la stimulation collective pour faire face aux rythmes de travail, etc. A l'inverse l'érosion des collectifs de travail conduit à des formes d'isolement professionnel qui accentuent l'exposition aux RPS.

➔ *Si l'analyse du corpus documentaire ne permet pas de conclure directement sur la qualité des collectifs de travail, plusieurs éléments observés – intensification du travail, tensions, manque de soutien managérial, perte de sens et conflits éthiques liés aux réorganisations successives – suggèrent un impact potentiellement négatif sur leur fonctionnement et leur rôle protecteur. L'enquête de terrain visera à vérifier cette hypothèse en explorant la manière dont ces facteurs influencent la cohésion des collectifs, leur capacité de soutien mutuel et, plus largement, la dynamique du travail en équipe.*

version non diffusable

1 DDETS 77 - *Compte rendu syndical des conclusions de l'enquête CHSCT faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS*, septembre 2021

4.5. L'Insécurité de la Situation de Travail

Dans la littérature portant sur les risques psychosociaux, l'insécurité de la situation de travail englobe à la fois l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé des tâches et des conditions de travail. Si le premier thème ne concerne que marginalement notre périmètre (hormis pour les agents contractuels dont la situation est peu renseignée dans le corpus documentaire), le second est particulièrement préoccupant pour les agents du programme 155 qui ont dû continuellement s'adapter à des réorganisations structurelles au cours de la dernière décennie, entrainant des suppressions de postes et des évolutions imprévues de leurs missions. C'est pourquoi les risques liés à l'insécurité de la situation de travail apparaissent de manière significative dans près des deux tiers des DDETS de l'échantillon (63%)

Ce qui est interrogé ici, c'est donc surtout la soutenabilité du travail. Un travail est considéré comme soutenable lorsqu'il peut être exercé tout au long de la carrière professionnelle sans nécessiter de modifications majeures des conditions de travail. Cependant, l'instabilité organisationnelle et les transformations répétées dont nous avons fait ici l'écho rendent cette soutenabilité de plus incertaine, du fait notamment de situations de surcharges devenues structurelles et quasi-continues et d'évolutions organisationnelles entrainant une perte de sens pour les agents.

4.5.1. UNE SOUTENABILITE DU TRAVAIL MISE A MAL PAR LES MULTIPLES REORGANISATIONS

Comme le constate le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail[1], les changements organisationnels obligent les agents « *à élaborer de nouveaux compromis entre les exigences de la tâche, les ressources dont ils disposent et la préservation de leur santé* ». L'élaboration de ces nouveaux compromis représente donc une charge supplémentaire et – comme le constatent les experts – la période où ils ne sont pas stabilisés expose à des risques particuliers. Or comme nous l'avons vu, les agents du programme 155 ont été soumis à de multiples réorganisations depuis les années 2010 à un rythme sans doute trop soutenu.

Par ailleurs, il est fort probable que ces changements aient déstabilisé les agents les plus expérimentés qui ont pu les percevoir comme une remise en cause de leurs compétences et des équilibres de travail élaborés au fil des années. Comme nous l'avons vu à de multiples reprises, le corpus documentaire témoigne ainsi de très nombreuses situations où des agents expriment des craintes et de l'anxiété quant à l'avenir de leur profession ou de leur organisation, et à leur capacité à continuer leur activité dans des nouvelles organisations incertaines. Ces témoignages relatent aussi un défaut d'accompagnement des réorganisations dont les effets de surcharge et d'incertitudes retombent sur les agents eux-mêmes.

S'il est difficile de résumer ces différents phénomènes – tant ils sont durs à objectiver et sont dépendants des autres facteurs de risques – les quelques exemples ci-dessous montrent les préoccupations qui traversent de nombreuses enquêtes et rapports d'expertises contenues dans le corpus documentaire :

1 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

version non diffusable

- ➔ À la **DDETS 37**, un diagnostic RPS menée en 2024 au sein du pôle Travail et Relations aux Entreprises[1] constate qu'une majorité des agents rencontrés estiment qu'ils n'auraient pas de perspectives d'évolution de carrière et une partie d'entre eux évoquent une inquiétude sur l'évolution et l'avenir des missions
- ➔ À la **DDETS 64** en 2023[2], une expertise réalisée à l'échelle des différents pôles de la direction départementale montre comment un contexte de changement organisationnel récurrent génère de la surcharge, une dégradation des conditions de travail et une sur-exposition aux RPS qui soulève chez les agents une inquiétude sur l'avenir.
- ➔ À la **DDETS 76**, une expertise réalisée en 2022 au sein des pôle Travail et Insertion, Emploi, Entreprises[3] montre comment les réformes successives jusqu'à l'OTE ont complexifié les organisations de travail produisant pour les agents une perte de sens et une anxiété sur leur capacité à soutenir une prochaine réforme.

4.5.2. UN TURNOVER ACCRU ?

Les effets de l'insécurité de la situation de travail sont donc difficilement objectivables, d'une part parce qu'ils ne sauraient être pris isolément, et sont souvent la résultante des autres facteurs de risques psychosociaux analysés ici, et d'autre part parce que le manque d'indicateurs ne permet pas de mesurer de manière fine les évolutions du turnover au sein des DDETS. Néanmoins – sans que cela puisse se substituer à une analyse plus poussée de cet indicateur – le corpus documentaire fait état d'un accroissement du turnover observé ces dernières années par les agents et les organisations syndicales dans un quart des DDETS de l'échantillon[4].

version non diffusable

1 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

2 DDETS 64 - *Rapport d'expertise risque grave portant sur les RPS dans différents services de l'emploi,* ISAST, 30 mars 2023

3 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi,* Apteis, 13 janvier 2022

4 Notamment les DDETS 13, DDETS 27, DDETS 45, DDETS 54, DDETS 61, DDETS 69, DDETS 77

4.6. Des outils et environnements de de travail inadaptés

4.6.1. CONDITIONS MATERIELLES ET AMENAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL

Les conditions matérielles de travail (bureaux, équipements informatiques, véhicules de service, etc.) jouent un rôle déterminant sur l'efficience et la santé des travailleurs en influençant directement leurs capacités de concentration, leur niveau de stress et leur fatigue. À titre d'exemple, l'exposition prolongée au bruit en *open space* perturbe fortement l'attention, génère du stress et impose aux agents le déploiement de stratégies d'adaptation souvent chronophages et énergivores, notamment lorsqu'une activité requiert de la confidentialité.

L'analyse du corpus documentaire met en évidence de nombreux conflits liés à la concentration des agents au sein de bâtiments partagés (DDETS 59, DDETS 33, DDETS 44, DDETS 59, DDETS 64, DDETS 67, DDETS 69, DDETS 91, UD75, DREETS Normandie). La politique immobilière de l'État, mise en œuvre parallèlement à la réforme de l'OTE[1], a engendré une multiplication des déménagements ces dernières années. Cette réorganisation semble avoir été menée sans prise en compte suffisante des conditions de travail et des besoins opérationnels des agents, notamment en termes de confidentialité, de concentration et d'accueil du public comme le montrent les exemples ci-dessous:

- ➔ À la **DDETS 59**, une expertise portant sur un projet de déménagement des agents de l'IT en 2020[2] montre comment les défauts de concertation et d'accompagnement des agents produisent des solutions inadaptées pour lesquelles les agents doivent trouver des solutions, entrainant ainsi du sur-travail jugé inutile.
- ➔ A la **DDETS 33**, une expertise portant sur le relogement des agents de l'emploi et de l'inspection du travail concomitante avec la création de la DDETS en 2021[3], alerte sur la dégradation des conditions de travail induite par ce projet (diminution des espaces de travail, bureaux partagés entrainant des contraintes sur la gestion de la confidentialité et les besoins de concentration, dégradation des conditions d'accueil des usagers, absence de concertation des agents et d'analyse des besoins, gestion de projet défaillante, etc.)
- ➔ A la **DDETS 44**, une expertise projet relative au déménagement de la DDETS réalisée en 2023[4] indique une conduite de projet et une concertation des agents défaillante, et fait état d'une densification inquiétante des espaces de travail conduisant notamment à une diminution des espaces communs, des bureaux partagés ou open-space impropres à la concentration et à la confidentialité et des conditions d'accueil dégradées des usagers.
- ➔ A la **DDETS 59**, différents courriers émanant d'organisations syndicales et d'agents eux-mêmes, à destination de la direction et du préfet, alertent sur un projet de déménagement de l'inspection du travail dans les locaux de la nouvelle cité administrative qui ne permettrait plus à ces derniers d'avoir des conditions suffisantes d'accueil des usagers et de réalisation des auditions (suppression des bureaux individuels, salles de réunions en nombre insuffisant, etc.).

diffusable

1 Circulaire de la Première ministre, « Nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État », 8 février 2023

2 DDETS 59 - *Rapport d'expertise économique sur le projet de déménagement,* 2 décembre 2020

3 DDETS 33 - *Rapport d'expertise Projet Important, «Relogement de l'UD Gironde et de services de l'unité régionale»*, 21 avril 2021

4 DDETS 44 - *Rapport d'expertise projet, « déménagement de la DDETS dans la future cité administrative sur l'île de Nantes »,* Alternatives ergonomiques, 23 février 2023

➔ A la **DDETS 64**, une expertise risque grave réalisée en 2023[1] décrit comment les récents déménagements des équipes de l'inspection du travail et de l'emploi, insuffisamment accompagnés et pensés, ont eu un impact négatif sur les collectifs de travail, distendu les liens sociaux et accentué l'exposition des agents aux RPS.

➔ A la **DDETS 67**, une enquête CHSCT menée en 2022 mets également l'accent sur les effets délétères d'un déménagement insuffisamment accompagné ayant conduit à une réduction des espaces de travail, un éloignement du terrain et *in fine* une dégradation des conditions de travail.

Deux constats majeurs émergent :

- Les réorganisations des espaces de travail n'ont pas été conçues en fonction des contraintes et des exigences des activités des agents, créant ainsi des environnements inadaptés à leurs missions.
- La justification officielle de ces déménagements repose largement sur des arguments liés aux « synergies » recherchées dans le cadre de l'OTE et de la fusion des politiques sociales, alors qu'en réalité, ces choix semblent avant tout dictés par des impératifs économiques.

En conséquence, ces décisions ont suscité une opposition marquée de la part des agents et de leurs représentants, qui dénoncent une impréparation des projets immobiliers et une inadaptation des nouveaux locaux aux exigences de leurs activités. Ces critiques sont particulièrement vives parmi les agents de l'inspection du travail, dont les missions nécessitent des conditions de travail spécifiques, peu prises en compte dans les réorganisations récentes. Toutefois, il est fort probable que ces critiques concernent également d'autres agents du programme 155 dont leurs activités nécessitent des besoins particuliers en termes d'environnement de travail (à vérifier dans la phase 2 d'enquête de terrain).

4.6.2. TRANSITION TECHNOLOGIQUE ET SURCHARGE COGNITIVE

Le rapport du Collège d'expertise sur les RPS[2] souligne que l'impact des évolutions technologiques sur les travailleurs dépend fortement de leur formation et du soutien dont ils bénéficient pour s'approprier les nouveaux outils. Or, dans le cadre de la réforme de l'OTE, la mise en place de nouveaux outils numériques s'est révélée problématique à plusieurs niveaux, révélant un défaut d'anticipation et d'accompagnement dans la transition numérique.

Le corpus documentaire comporte de nombreux exemples de dysfonctionnements des outils d'ores et déjà existants ou mis en place récemment. Quatre principales difficultés émergent de ces différents documents :

- Des dysfonctionnements techniques récurrents : la mise en œuvre des nouveaux outils s'est accompagnée de nombreux bugs et erreurs techniques, venant entraver le travail quotidien des agents et alourdir considérablement leurs tâches (logiciels inadaptés, pannes de réseaux informatiques récurrentes, applicatifs ne fonctionnant pas, etc.)
- Un déficit de formation et de soutien entre pairs : de nombreux documents attestent d'une insuffisance de formation aux nouveaux outils, aggravée par un manque de temps dédié à l'autoformation et à l'entraide entre collègues, ce qui a freiné leur appropriation.

1 DDETS 64 - *Rapport d'expertise risque grave sur les RPS dans différents services de l'emploi*, ISAST, 30 mars 2023

2 M. Gollac et M. Bodier (dir.), Collège d'expertise sur le suivi des RPS, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Op. cit.

version non diffusable

- Une inflation des outils numériques et des demandes de reporting : plusieurs témoignages dénoncent la multiplication des logiciels et des procédures de suivi, sans qu'aucune évaluation de leur impact sur la charge de travail n'ait été menée (chaque service ayant son propre logiciel, les logiciels changeant au bout de seulement quelques années, etc.).
- Des glissements de tâches dues aux évolutions numériques : plusieurs documents[1] rapportent que des postes de secrétariat notamment ont été remplacés par des outils numériques (logiciels de retranscription), ce qui a inévitablement engendré des glissements de tâches sur les agents qui ont dû reprendre ces tâches de secrétariat.

Cette transition numérique mal accompagnée se traduit ainsi par une surcharge cognitive et organisationnelle, impactant l'efficacité des agents et générant une source supplémentaire de stress. Le corpus documentaire fait état d'un manque – voire une absence – d'accompagnement et de formation des agents lors du déploiement de nouveaux logiciels. En l'absence d'une stratégie cohérente de déploiement et de formation, ces évolutions technologiques, censées améliorer la productivité et la coordination, se transforment alors paradoxalement en facteurs d'entrave au travail.

➔ L'enquête de terrain (notamment les temps d'observations prévus), permettront de concrétiser les difficultés rencontrées par les agents dans l'utilisation des outils numériques mis à leur disposition, de mesurer l'impact sur leurs conditions de travail et d'interroger l'accompagnement dont ils bénéficient ou non

version non diffusable

1 DDETSPP 09 - *«Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation au sein de la DDETSPP de l'Ariège,* ASTI, 2024

5 - Une politique de prévention entravée par des blocages structurels

5.1. Un dialogue social cloisonné

5.1.1. UNE ORGANISATION DES INSTANCES QUI ENTRAVE LES REMONTEES DES PROBLEMATIQUES LOCALES DES AGENTS DU MTE

En application du décret de 1982, les instances des DDETS(PP) et des DREETS sont l'échelon de base du dialogue social.

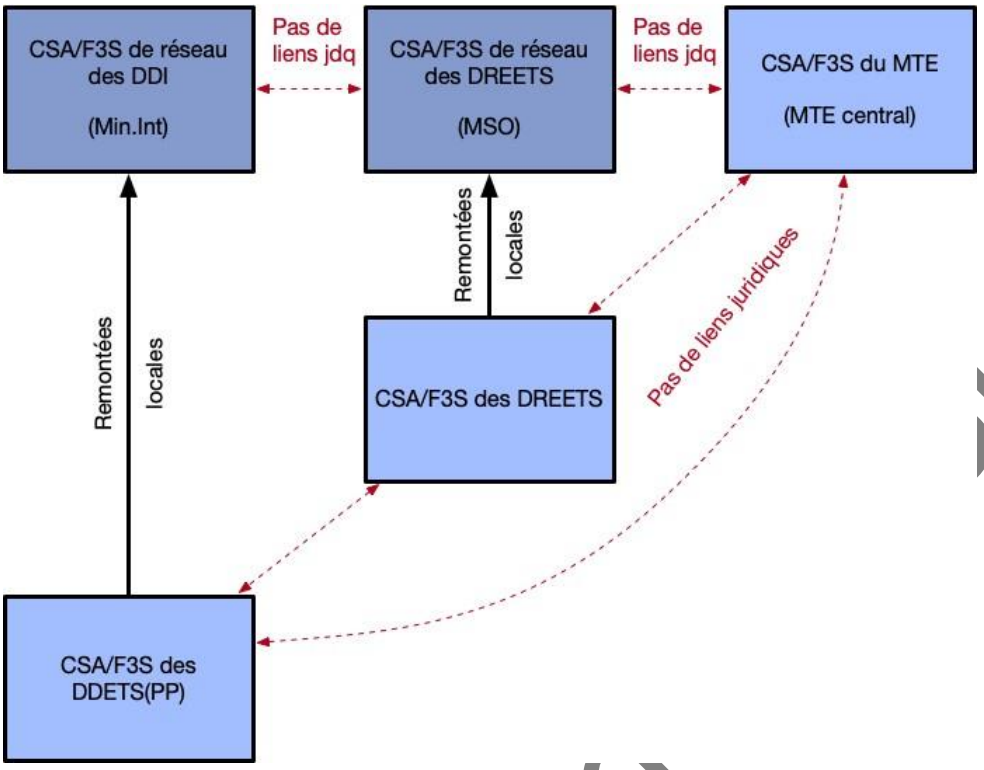
- Pour les DDETS(PP), les directions locales étant sous l'autorité des préfectures, la centralisation des sujets locaux est opérée par l'instance de réseau des DDI du ministère de l'intérieur.
- Les instances des DREETS quant à elles n'entretiennent pas de liens avec les instances des DDETS(PP). Les sujets régionaux - lorsqu'ils concernent l'ensemble des DR(I)EETS - sont centralisés au niveau de l'instance de réseau des DREETS des ministères sociaux
- Les instances du MTE ont quant à elle un double périmètre : Elles prennent en charge théoriquement les sujets relatifs aux conditions de travail et aux risques des agents du périmètre des agents de l'administration centrale, mais sont également en principe consultées sur toutes les décisions susceptibles d'impacter les conditions de travail de l'ensemble des agents du programme 155, quel que soit leur échelon territorial.

Comme le montre le Schéma ci-dessous, l'organisation du dialogue social repose donc sur une structure diarchique (sous une double tutelle) et se caractérise par une segmentation marquée, en décalage avec l'organisation réelle du travail des agents du programme 155. Alors que des liens structurels évidents existent entre les niveaux ministériels du MTE, les agents en DREETS et ceux en DDDETS(PP), le cadre du dialogue social crée une étanchéité avérée entre ces niveaux.

En effet, la remontée des problématiques locales est entravée par l'absence de coordination entre ces instances, chaque niveau relevant de ministères distincts. Ainsi, les situations locales émanant des DDETS(PP) et celles issues des DREETS suivent des circuits séparés, sans articulation entre elles ni avec un niveau national du MTE dont le périmètre demeure sujet à des désaccords. Cette fragmentation institutionnelle empêche une prise en compte cohérente et transversale des réalités du terrain, renforçant l'isolement des agents et la difficulté à faire remonter leurs problématiques de manière efficace.

version non diffusable

Schéma : une organisation diarchique du dialogue social



Dans cette organisation pyramidale, les CSA nationaux (de réseau ou CSA du MTE) ne peuvent faire remonter les problématiques des instances locales (régionales ou départementales). De la même manières les CSA régionaux ne peuvent servir d'appui aux CSA départementaux de leur territoire. Ainsi, les CSA des échelons nationaux ne peuvent pas réaliser ou accompagner des missions dévolues aux CSA locaux d'établissement (droit d'enquêtes, visites de locaux, etc.)

Si, cette organisation pyramidale des responsabilités se justifie d'un point de vue juridique (le chef de service étant responsable des conditions de travail des agents placés sous sa responsabilité[1]), en revanche elle ne permet pas la consolidation et la remontée des problématiques locales qui concernent les agents du programme 155 et qui seraient le résultat de décisions nationales émanant du MTE. Celles-ci sont remontées au mieux vers le ministère de l'intérieur qui n'a une responsabilité que limitée sur les agents du programme 155 et qui n'est pas prescripteur de leurs activités ni de leurs conditions de travail.

version non c

1 Article 2-1 : « Les chefs de service sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ».(Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique).

5.1.2. UN PARTAGE DES RESPONSABILITES SUR LA PREVENTION INCOHERENT ENTRE MINISTERE DE L'INTERIEUR ET MTE

Une répartition des compétences SST qui questionne

Les auteurs du rapports inter-inspection sur la médecine de prévention dans l'Administration Territoriale d'État (ATE)[1] soulignent qu'en principe les ministères déclinent la règlementation en matière d'HSCT élaborée par la DGFAP via des orientations nationales en matière de santé sécurité au travail. Ces orientations définissent les axes d'effort et objectifs majeurs, et sont traduits en plans d'action, concertés notamment avec les instances de dialogue social.

Cependant, les rapporteurs constatent que « *chacun des ministères a conservé une logique en silo ministériel en déclinant sa politique et ses actions en fonction de sa propre culture, de ses métiers, de sa forme de management, de ses collectifs de travail ou de sa relation au public.* » Il apparait alors paradoxal que le ministère de l'intérieur soit le principal garant et prescripteur en matière de politique de prévention pour des agents des DDETS(PP) qui pour l'essentiel dépendent des ministères sociaux (particulièrement pour les DDETS). Ce décalage institutionnel soulève des enjeux de cohérence et d'adéquation des mesures de prévention aux spécificités des agents concernés.

Ce problème est d'ailleurs soulevé par les auteurs du rapport qui constatent que « *les conflits de compétences entre ministères au sein de l'ATE ne semblent pas régulés : compétence transversale du Ministère de l'intérieur sur les services qu'il gère, notamment les DDI, versus compétence des ministères techniques en raison des agents qu'ils affectent en DDI* ». Ce problème intrinsèque à l'ATE, renforcé depuis l'organisation territoriale de l'État (OTE) par la scission entre les directions régionales (dotées de fonctions support) et les directions départementales (dont les fonctions support sont mutualisées en SGC), est lié au fait que la gestion des personnels continue de relever des ministères techniques.

Les rapporteurs constatent d'ailleurs que le positionnement de la DRH des ministères sociaux sur les DDETS est ambigu, comme l'illustrent ces propos de la DRH des MSO extraits des PV CHSCT du MTE :

> *« Dans les DDETS, la gestion locale des conditions de travail est de la responsabilité du ministère de l'intérieur, y compris pour les agents portés sur nos programmes. Pourtant, nous ne nous interdisons pas de faire remonter tout ce qui nous est signalé par les agents et les directeurs régionaux[2] »*
>
> *« Sur le plan de la santé et de la sécurité au travail, les agents sont bien toujours pris en charge par les ministères sociaux[3] ».*

Les directeurs de DDI considèrent quant à eux que beaucoup de questions liées à la transversalité posent problème. Comme le constatent la mission d'évaluation de la médecine de prévention dans l'ATE, « *La remontée des informations est également un sujet sensible* » puisque « *le plan de prévention des risques professionnels appliqués en DDI relève du ministère de l'intérieur, alors que les signalements des personnes en situation de risques professionnels remontent par chaque chaîne ministérielle, compte tenu de la responsabilité de l'employeur et du chef de service* ».

version non diffusable

1 Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, CGAAER, CGEDD, IGSCCRF, IGESR), *État des lieux et évolutions de la médecine de prévention et des réseaux de soutien dans l'administration territoriale de l'État*, juin 2022

2 Compte rendu CHSCT ministériel Travail-Emploi du 22 avril 2021

3 Compte rendu CHSCT ministériel Travail-Emploi du 1er juin 2021

Ainsi, à l'heure actuelle les problématiques de charge de travail, de rapport entre activité et ressources, de déficit de soutien managérial, d'évaluation du travail, d'objectifs, etc. dont nous avons vu les conséquences qu'elles avaient en termes de conditions de travail, de risques psychosociaux et d'effets sur la santé des agents ne peuvent être discutées au niveau du Ministère du Travail et de l'emploi qui en est pourtant le principal prescripteur.

Des DDETS(PP) qui dépendent principalement du réseau des DDI sous l'autorité du ministère de l'intérieur

L'instance de réseau des DDI du ministère de l'intérieur communique régulièrement à ses membres un tableau de suivi des signalements et alertes pour DGI formulés au niveau local (indiquant l'objet, la direction départementale concernée, l'organisation syndicale, la date de saisine et les actions envisagées ou entreprises). Celui-ci est mis à disposition des organisations syndicales mais nous n'avons eu la possibilité dans le temps impartie de les consulter. Néanmoins les entretiens menés lors de cette première phase montrent qu'il est fort probable qu'un « filtre » soit appliqué et que ce tableau de suivi ne fasse mention que de sujets considérés comme « importants » ou « graves » et exclue les sujets comme relevant uniquement d'interventions locales.

> *« Je pense que surtout quand il y a eu une réponse déjà apportée au niveau local, où le sujet a été traité, ça ne remonte pas au niveau national et ça ne figure pas dans le tableau de suivi de l'instance de réseau des DDI. Alors c'est vrai qu'il y a des sujets qui sont parfois plus sensibles parce que ce sont des sujets qui durent, et qui ne trouvent pas de résolution locale et effectivement ils ne remontent pas au niveau national, ou peut être tardivement... »*

Bien qu'il soit estimé que les problématiques relatives à la SST au sein des DDETS(PP) relèvent du ministère de l'intérieur, les agents de la DRH des MSO sont néanmoins associés à cette instance : ils sont destinataires du tableau de suivi et assistent ponctuellement aux réunions d'instance. Néanmoins, des critiques émanent sur la qualité du dialogue et des réponses apportées dans cette instance.

> *« On participe aux réunions du CSA de réseau des DDI pour être au courant, il y a des choses intéressantes, mais il faut voir qu'une instance des DDI au niveau ministériel, ce n'est pas la même ambiance que Travail-Emploi, pas du tout... Il y'a peu de dialogue, c'est plutôt de l'information descendante de l'administration… »*

Au final, les sujets relatifs aux conditions de travail et aux risques professionnels des agents du programme 155 traités au niveau départemental ne font donc pas l'objet de remontées directes vers les instances régionales et nationales du MTE et lorsque ces remontées existent de façon « indirecte » (via la participation des agents RH du MTE aux instances de réseau de la DDI), elles semblent peu structurées et les représentants du personnel des agents du programme 155 n'y sont pas associés directement.

Un dialogue social cloisonné entre DREETS et DDETS(PP)

Les instances des DREETS n'entretiennent aucun lien avec les instances des DDETS quand bien même un certain nombre de sujets seraient co-dépendants (comme par exemple les problématiques relatives à la répartition des effectifs sur le territoire ou les besoins d'appui technique et opérationnel). Ainsi, différents interlocuteurs témoignent d'un cloisonnement du dialogue social entre niveaux départementaux et régionaux :

> *« Au niveau de l'inspection du travail, Ce qui se passe en formation spécialisée départementale n'est pas vu en formation spécialisée régionale. Il n'y a pas de lien. Dans les ordres du jour en régional, on ne parle jamais de ce qui se passe au niveau départemental. Des organisations professionnelles vont*

version non diffusable

parfois pouvoir rapporter des situations particulières concernant un cas individuel ou quelque chose comme ça, mais c'est assez exceptionnel... C'est très cloisonné quand même. »

« Les DGI au niveau départemental sont, pour une grande partie, liés à la gestion des effectifs et aux difficultés des agents à assumer toutes les missions. Et ce qui est gênant dans le fait qu'il n'y ait pas de relais régionaux dans ces problématiques, c'est que c'est quand même la région qui détermine les dialogues de gestion. »

Le CSA de Réseau des DREETS quant à lui est une instance récente mise en place fin 2023 qui a vocation à traiter les sujets communs à toutes les DDETS et qui regroupe des représentants du personnel issus des différentes DREETS du territoire (toutefois toutes les DREETS ne sont pas nécessairement représentées par un représentant). Cette instance n'entretient pas de lien ni avec le réseau des DDETS(PP) du ministère de l'intérieur, ni avec le CSA du MTE. Les problématiques relatives aux conditions de travail des agents des DDETS(PP) ne sont donc pas abordées au sein de cette arène – ou de manière marginale – qui est censée être une instance d'échanges sur des problématiques qui n'auraient pas trouvé d'issues à l'échelon régional sans toutefois avoir de prérogatives pour intervenir localement.

5.1.3. UN DESACCORD PERSISTANT SUR LE PERIMETRE DU CSA MTE

Les organisations syndicales du MTE contestent le caractère restreint du périmètre d'action CSA du MTE. Celles-ci partent du principe que si le décret du 9 décembre 2020 définit une ligne hiérarchique descendante de l'administration centrale, vers l'échelon régional puis départemental (DGT > DREETS > DDETS/PP) en revanche aucun dialogue social montant DDETS > DREETS > DGT n'a été établi. Par ailleurs, l'autorité hiérarchique des DDI relève du ministère de l'intérieur, à l'exception de l'inspection du travail sur l'exercice des missions spécifiques relevant du système d'inspection du travail qui relèvent de l'autorité hiérarchique de la DGT et fonctionnelle de la DRH du MTE, ce qui justifierait que le dialogue social des agents du programme 155 en département suive cette filière ministérielle plutôt que celle du ministère de l'intérieur. Quand bien même, selon différents interlocuteurs, cette séparation s'avère dans les faits, plutôt poreuse :

« On est amené parfois à rédiger des notes ou des instructions qu'on transmet ensuite au niveau des préfets par la voie hiérarchique classique (ministre > préfet) pour demander la mise en œuvre de la note ou de l'instruction qui est faite. Par exemple on l'a fait sur l'achat de matériel de sécurité EPI pour rappeler que les directeurs départementaux et que les SGCD ont bien le choix des prestataires pour pouvoir prendre les commandes »

« Moi je crois que c'est un peu jouer sur les mots... C'est-à-dire que je pense que ce que nous dit la Direction des Ressources Humaines, c'est que les enquêtes ou expertises qui sont votées localement dans les formations spécialisées des DDETS sont du ressort du rattachement hiérarchique ministère de l'Intérieur mais qu'en revanche, sur le côté fonctionnel, c'est eux qui restent interlocuteurs. Donc, il y a un côté un peu compliqué parce qu'ils disent qu'ils n'en occupent pas, mais en même temps, ils s'occupent au minimum de l'inspection du travail. »

Au regard de cette organisation diarchique pour le moins complexe et de l'absence d'une organisation des instances permettant des remontées locales auprès du MTE, les organisations syndicales demandent alors à pouvoir agir sur l'ensemble du périmètre des agents qui relèvent du MTE et ont voté une délibération pour désaccords sérieux et persistants, en décembre 2023 portant sur le périmètre des instances[1].

1 La Direction des Affaires Juridique a été saisie mais n'avait toujours pas rendu d'avis au moment de l'enquête

version non diffusable

5.2. Un défaut d'indicateurs pour bâtir une politique de prévention à l'échelle du programme 155

Il semble y avoir un déficit majeur d'information concernant la BDSE des agents du programme 155. La Cour des comptes observait elle-même en 2024[1] que *« la direction générale du travail indique toujours ne plus disposer, depuis le 1er avril 2021, de l'annuaire numérique complet des agents de l'inspection du travail »* tandis que *« la comparaison des effectifs des programmes 155 et 124 comptabilisés par la DMATES avec ceux recensés par le SGMAS (DRH) met en évidence des écarts parfois importants »*.

Le rapport inter-inspection sur l'organisation et le fonctionnement des DDETS(PP) parle quant à lui « *d'effectifs mal connus* » et constate que « *tous programmes confondus, aucune consolidation des effectifs n'est disponible sur la totalité du champ intégrant les DDETS et les DDETSPP* ».

De la même manière, il ne nous pas été possible d'obtenir des données sociodémographiques sur les agents du périmètre 155[2]. Seul le RSU nous a été communiqué mais celui-ci ne contient que des données sociales agrégées à l'échelle de l'ensemble des agents du BOP155, et des données sur les effectifs qui s'arrêtent à l'échelon régional, et ne permettent donc aucune analyse fine par territoires (département), par métiers, par statuts, etc.

Ce manque d'informations s'avère alors problématiques à de multiples titres pour mettre en œuvre une politique de prévention, particulièrement pour ce qui concerne l'évaluation de la charge de travail et l'adéquation entre tâches et ressources…

Des indicateurs QVT limités à l'échelon régional

Le bureau QVT de la DRH des MSO administre un baromètre Qualité de vie au travail qui s'arrête à l'échelon régional ; les agents des DDETS(PP) – soit sans doute plus des deux tiers des effectifs du programme 155 – sont donc exclus de cet indicateur, ce qui limite d'autant les capacités d'évaluation des risques psychosociaux.

Pas de centralisation des alertes et signalement au niveau du MTE

Comme évoqué précédemment, le CSA de réseau des DDI du ministère de l'intérieur recense une partie des signalements qui émanent des DDETS(PP) mais de manière vraisemblablement non exhaustive. Le bureau QVT n'a pas non plus les moyens de recenser l'ensemble des fiches de signalements de situations à risques.

Pas de remontées des rapports de la Médecine du travail faits en département

De la même manière, il n'existe apparemment pas de consolidation à l'échelon national des rapports locaux (départementaux comme régionaux) de la médecine du travail, (où alors celles-ci ne sont pas communiquées au MTE).

1 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives*, 2024

2 Cf chapitre 1.2. La méthodologie mise en œuvre dans le cadre de la phase 1

version non diffusable

Un défaut d'indicateurs qualitatifs

Outre l'absence de données quantitatives, les débats en CHSCT/F3S du MTE mettent en lumière l'absence également de remontée d'indicateurs qualitatifs (notamment dans les bilans de la santé, de la sécurité et des conditions de travail), particulièrement sur les phénomènes d'exposition aux RPS dont la complexité nécessite des analyses plurifactorielles et transversales qui s'appuient sur des cas concrets ; comme le montre l'extrait suivant :

> *« Sur les risques psychosociaux (RPS), vous persistez à ne nous communiquer que deux indicateurs sur les quatre fixés par l'accord-cadre relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique du 22 octobre 2013, à noyer les accidents de service en lien avec les RPS dans un item dénommé « autres », à ne pas analyser qualitativement les faits saillants survenus dans les services… De fait, vous n'évaluez pas correctement ce risque*[1] *».*

version non diffusable

1 PV du CHSCT-MTE du 15 et 16 octobre 2020

5.3. Des moyens de prévention trop limités

5.3.1. UN BUREAU QVT LIMITE AU PERIMETRE CENTRAL ET REGIONAL

Selon les mêmes logiques qui guident les périmètres des instances, le bureau QVT des MSO voit son champ d'action limité aux DREETS, les DDETS(PP) étant exclues de son périmètre. Dès lors, ces derniers ne peuvent agir au plus près du terrain et leurs préconisations et méthodes ne peuvent bénéficier aux agents des DDETS(PP), alors même que les DDETS sont composées pour l'essentiel d'agents du BOP124 et 155, donc des agents des MSO, qui relèvent du bureau QVT (et ce d'autant plus que les deux programmes ont récemment fusionné ce qui devrait induire à terme une réorganisation des instances pour refléter ce nouveau périmètre).

Ainsi, leurs actions s'avèrent limitées tant en termes de remontées que de descentes d'information, comme par exemple:

- Comme mentionné précédemment leur baromètre QVT n'inclue pas les agents des DDETS(PP) – soit les deux tiers des agents du programme 155 – et ils ne peuvent donc avoir de remontées de l'exposition aux RPS de ces effectifs.
- Le Papripact élaboré au niveau national n'est pas relayé au niveau régional comme local, il n'y a pas de partage des orientations, des méthodes, de diagnostics, ni de matrice commune alors même que les agents concernés relèvent du même programme et des mêmes métiers et qu'une circulaire de la DGFP est censée servir de guide à l'élaboration des Papripact dans une logique d'homogénéité et de transversalité entre les différents échelons de la fonction publique.

Par ailleurs, bien que les DREETS soient dans le champ d'action du bureau QVT, différents témoignages évoquent un manque de territorialisation de la QVT qui se manifeste notamment par une moindre présence régionale (en instance, en visite) que par le passé.

> *« Le bureau QVT pourrait intervenir en formation spécialisée régionale en tant que conseil, en tant que « sachant » mais ce n'est pas le cas. La direction précédente voulait d'ailleurs territorialiser la QVT mais ça ne s'est pas fait… L'actuelle Direction semble moins portée sur le sujet. »*

Dans ces conditions et au regard du manque d'indicateurs énoncé plus haut – il parait alors difficile que les mesures de prévention, notamment celles contenues dans le Papripact, puissent reposent reposer sur une analyse des risques réelle et être concrètement mises en œuvre.

5.3.2. UN RESEAU DES CONSEILLERS ET ASSISTANTS DE PREVENTION LIMITE A L'ECHELON REGIONAL

Les conseillers et assistants de prévention sont un des maillons de proximité de la politique de prévention. Les conditions de travail dégradées dans les DDETS(PP) et DREETS semblent avoir complexifié leurs missions et empiètent sur leurs fonctions de prévention alors même que celles-ci sont nombreuses (intervention suite à des signalements, diffuser une « culture prévention » dans leur établissement, élaborer/actualiser les DUERP, etc.). Ainsi, comme le relatent les échanges en Formation spécialisée du MTE, plusieurs DDETS aujourd'hui peinent à recruter des assistants de prévention et des conseillers de prévention[1].

1 PV CHSCT MTE 17 décembre 2021, PV CHSCT MTE du 20 janvier 2022, PV CHSCT MTE du 3 février 2022

version non diffusable

Du fait de leur positionnement au plus près du terrain, les assistants et conseillers de prévention (AC/CP) pourraient faire remonter des indicateurs qualitatifs sur la prévention des risques et les problématiques de conditions de travail. Toutefois, là encore, les données ne sont pas agrégées au niveau national. En effet, le conseiller national de prévention anime certes un réseau national mais qui ne concerne que les DREETS tandis que les conseillers de préventions régionaux sont censés animer des réseaux locaux avec leurs homologues en DDETS(PP) mais sans qu'il n'y ait de certitudes sur la réalité de ces réseaux locaux[1]. Les rapporteurs de la mission d'évaluation de la médecine de prévention dans l'ATE[2] ont ainsi pu constater que les échelons régionaux étaient impliqués à des degrés divers dans le champ santé/prévention, sans que soient précisément définies leurs responsabilités respectives.

Ainsi si dans certaines régions, le conseiller prévention de la DREETS anime le réseau des assistants de prévention et peut être sollicité sur des sujets techniques, dans d'autres régions ce dispositif n'existe pas. Par ailleurs, dans le cas où cette animation des réseaux départementaux existerait au niveau du ministère de l'intérieur, ces travaux ne sont pas communiqués aux acteurs de la prévention du MTE.

➔ *Un flou semble persister quant à l'existence et à la formalisation des réseaux locaux de conseillers de prévention. De plus, les enjeux de prévention varient considérablement entre les DDETS et les DDETS-PP. L'enquête de terrain permettra de vérifier l'existence de ces réseaux, leur structuration et leur efficacité, ainsi que d'analyser les différences de prise en charge des questions de prévention selon le type de structure.*

5.3.3. DES ISST PRESENTS SUR LE TERRAIN MAIS PEU INTEGRES AU NIVEAU NATIONAL

Des fonctions majeures en termes de prévention

L'article 5 (et suivants) du décret 82-453 du 28 mai 1982[3] définit l'organisation de l'exercice de la fonction d'ISST en DDI. Ceux-ci assurent des fonctions essentielles à la prévention des risques, notamment :

- Le contrôle du respect des règles d'hygiène et de sécurité applicable à la DDI inspectée;
- La réalisation d'expertises en prévention ;
- Proposer aux chefs de service concernés toute mesure de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité du travail et la prévention des risques professionnels. En cas d'urgence, il propose les mesures immédiates qu'il juge nécessaires. En cas d'accident grave, il participe à l'enquête sur place pour analyser les causes et prescrire les mesures immédiates qu'il juge nécessaire pour en éviter le renouvellement ;
- Assister, avec voix consultative, aux travaux des formations spécialisées : à cet effet, les documents se rattachant à la mission des formations spécialisées lui sont communiqués pour avis et, parallèlement, ses observations sont portées à la connaissance des formations.

1 Les rapporteurs notent que « Aujourd'hui, les préventeurs sont en manque de repères. Il en résulte dans les départements que les réseaux sont souvent en cours de reconstruction, la coordination en est rendue difficile d'autant plus lorsqu'il y a des postes vacants ».

2 Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, CGAAER, CGEDD, IGSCCRF, IGESR), *État des lieux et évolutions de la médecine de prévention et des réseaux de soutien dans l'administration territoriale de l'État*, juin 2022

3 Décret 82-453 du 28 mai 1982relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique

version non diffusable

- Être associé aux procédures régies par les dispositions du décret n° 82-453 du 28 mai 1982, selon les modalités fixées par ce même décret et dans le cadre de l'intervention d'agents de corps de contrôle externes, notamment lors de l'usage du droit de retrait.

Une organisation qui témoigne de la nécessité d'une politique de prévention qui couvre l'ensemble des agents du programme 155, quel que soit l'échelon territorial

Contrairement aux autres acteurs de la prévention qui – comme on l'a vu – sont figés dans des organisations administratives qui ne reflètent pas les organisations réelles, les ISST interviennent :

- à tous les échelons territoriaux, départementaux comme régionaux ;
- ont compétence sur tous les agents affectés dans les services relevant de leur périmètre, quel que soit leur ministère de rattachement.

A ce titre, les ISST font partie des seuls acteurs à pouvoir potentiellement faire remonter des problématiques SST de l'échelon local vers les niveaux supérieurs. Ainsi, si les préconisations faites par les ISST ne trouvent pas d'issues à l'échelon départemental et/ou régional, ceux-ci peuvent mettre en œuvre un processus d'escalade vers les échelons supérieurs en suivant les filières métier/ministère. De la même manière, ils sont parfois interpellés par des échelons centraux pour intervenir à des niveaux locaux.

Leur fonction témoigne donc de l'existence de liens fonctionnels, professionnels, et organisationnels entre les niveaux centraux, régionaux et départementaux pour les agents du programme 155, en dépit des frontières ministérielles qui apparaissent comme artificielles. Toutefois ces processus d'escalade ne semblent pas être clairement définis d'un point de vue règlementaire mais plus le résultat des pratiques mêmes des agents.

Des effectifs trop peu nombreux pour couvrir un vaste périmètre

Malgré l'ampleur de leurs fonctions, les ISST sont au nombre de huit (pas à plein temps) pour couvrir notamment les 116 DDETS et DREETS et administrations centrales. Les ISST en charge de périmètre répartis comme tels[1] :

- Pour les DDETS-PP, le service est assuré par des agents rattachés conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) ;
- Pour les DDETS, les DREETS et l'Administration centrale, le service est assuré par un agent rattaché à l'inspection générale des affaires sociales (IGAS).

Les effectifs d'ISST apparaissent dès lors trop peu nombreux pour couvrir un périmètre aussi vaste d'un point de vue géographique, en termes d'effectifs et en termes de missions (2,6 ETP pour les agents de l'IGAS), d'autant plus que ces agents ont également en charge d'autres administrations (ARS, établissements extérieurs, etc.). Dès lors, ceux-ci sont absorbés par leurs fonctions opérationnelles et n'ont pas le temps de capitaliser et produire des indicateurs SST agrégés, alors même que leur position leur donne un regard privilégié sur les conditions de travails et les risques professionnels auxquels sont soumis les agents des DDETS(PP) et DREETS[2].

1 Mission permanente santé et sécurité au travail, cartographie septembre 2024 – répartition et intérim

2 Ainsi, si les ISST étaient régulièrement présents en CHSCT-M, ce n'est plus le cas depuis 2022

version non diffusable

5.3.4. UNE REDUCTION DES DIRECTIVES MINISTERIELLES DEPUIS L'OTE

Les différents agents interrogés témoignent d'un appauvrissement des directives ministérielles en matière de SST depuis la mise en œuvre de l'OTE :

> *« Avant on avait des orientations ministérielles qui étaient très complètes, autour de 70 pages, maintenant elles font 3 pages… nous on a interpellé la DGFP a ce sujet-là parce que les orientations ministérielles sont trop light. »*
>
> *« En matière de SST, Il n'y a pas de note d'orientation ministérielle claire du MTE comme on peut le voir par exemple au ministère de l'économie – et pour le ministère de l'Intérieur, s'il y en a, je ne les connais pas. »*
>
> *« Il n'y a pas d'instructions pour le développement de la santé, de la sécurité au travail des agents des ministères. En tout cas, ce n'est pas visible. S'il y a quelque chose, ce n'est pas suffisamment visible. Si ça avait été le cas, s'il y avait eu des instructions ministérielles que les services départementaux en local doivent porter, ça aurait été présenté dans les instances locales, ce qui n'est pas le cas. »*

Nos interlocuteurs décrivent une situation pré-OTE plus favorable aux échanges entre les échelons locaux et nationaux sur les problématiques SST des agents du programme 155.

> *« Avant le circuit c'était les UD vers la DIRRECTE et la DIRRECTE vers le ministère au national, et donc on pouvait faire des choses à l'échelon local »*
>
> *« Avant l'OTE ce n'était pas non plus parfait mais on avait des orientations ministérielles très claires et détaillées, beaucoup plus que l'actuel PAPRIPACT. Par exemple il y avait une politique de territorialisation de la QVT qui faisait un tour de France de la prévention dans les DIRRECTE pour porter le discours QVT ».*

Même si, comme le précisent certains interlocuteurs, le manque de centralisation et d'analyse des situations locales ne date pas d'aujourd'hui et existait déjà dans l'organisation « pré-OTE »

> *« Ce que je tiens à dire quand même, c'est qu'avant l'OTE, la documentation des situations n'existait pas non plus. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas de remontée des situations. En tout cas, si elles existaient, cette remontée n'était absolument pas observée, analysée en collectif, c'est-à-dire avec un retour auprès des formations spécialisées, Pour ça, l'OTE n'a rien changé. »*

version non diffusable

5.4. Des pratiques concrètes qui témoignent de la cohérence d'une politique de prévention englobant les différents niveaux territoriaux

Différents exemples illustrent l'existence d'échanges entre les niveaux centraux et départementaux sur les sujets SST qui ne rentrent pas dans les cadres et les frontières établies entre MTE et Ministères de l'intérieur, ce qui témoigne d'une organisation administrative qui ne correspond pas à l'organisation réelle des métiers des problématiques spécifiques des agents du programme 155.

5.4.1. DES AGENTS DE LA DRH ATTENTIFS AUX SITUATIONS LOCALES MAIS SANS CADRE FORMEL

Bien qu'officiellement le périmètre RH du MTE s'arrête à l'échelon régional, les agents de la DRH des MSO interrogés expliquent tous être attentifs aux situations locales en DDETS(PP) dont ils ont connaissance via des moyens informels, ou tout du moins peu structurés :

- Ainsi, ces agents vont être destinataires des tableaux de suivi du ministère de l'intérieur qu'ils vont examiner sur les volets qui concernent des agents du programme 155 ;
- Ces mêmes agents sont interpellés par des directions départementales (directions, organisations syndicales comme agents) et interviennent sur des sujets qui ne trouvent pas de solutions locales, en offrant un appui méthodologique, opérationnel et/ou relationnel (médiation) ;
- Ils sont également informés par la DGT des fiches de signalements de situations à risques (incident de service) ;
- Enfin, ils sont sollicités par les organisations syndicales en CSA ministériel sur des sujets locaux et sont amenés à prendre position, quand bien même le sujet est « hors périmètre ».

5.4.2. UN MINISTERE DU TRAVAIL RESTE COMPETENT LOCALEMENT POUR « LE RISQUE METIER »

La Direction des ressources humaines du MTE reste compétente au niveau départemental pour ce qui concerne le risque métier, qui semble être ici entendu comme concernant essentiellement le risque « physique ». Ainsi, par exemple, en cas de désaccord local sur les modalités de fournitures en EPI des inspecteurs du travail, le MTE peut intervenir au plus près du terrain en produisant une note s'adressant à la direction locale, à la préfecture et à la DREETS du périmètre concerné le cas échéant.

Cette organisation dichotomique de la sécurité contribue alors grandement à entretenir de la confusion sur les responsabilités des uns et des autres, Il apparait en effet paradoxal que certaines catégories de risques professionnels soient de la responsabilité du ministère du travail et de l'emploi (comme les risques métiers essentiellement entendus sous l'angle du risque physique) et d'autres du ressort du ministère de l'intérieur (risques psychosociaux), d'autant plus que la séparation entre RPS et risques physiques ne fait pas sens du point de vue de la prévention des risques.

version non diffusable

5.4.3. UN BUREAU QVT MINISTERIEL IDENTIFIE COMME UNE RESSOURCE POUR LES DDETS(PP) SUR LES SUJETS SST

Les agents du bureau QVT sont identifiés par les DDETS(PP) comme une ressource pour ce qui concerne les sujets SST, particulièrement pour les RPS. Dès lors, ceux-ci consacrent une partie non négligeable de leur temps de travail à répondre aux interpellations des niveaux départementaux pour partager avec eux l'analyse d'une situation et les conseiller sur les méthodes et les démarches à suivre. Quand bien même théoriquement les question SST des DDETS(PP) devraient relever du ministère de l'intérieur. Ceci est d'autant plus paradoxal que ces sollicitations émanent en partie des SGCD qui – bien que dépendant du Ministère de l'intérieur – ont identifié le bureau QVT des MSO comme interlocuteur privilégié pour tout ce qui concerne la prévention des risques des agents des ministères sociaux.

5.4.4. UN PRESTATAIRE DU MTE (QUALISOCIAL) QUI JUSQU'A PRESENT INTERVIENT A L'ECHELON DEPARTEMENTAL

Le MTE entretient un contrat cadre avec le prestataire Quali-social pour mener des actions de prévention essentiellement tertiaires (ligne d'écoute, cellule RPS, groupe de parole, appui à l'encadrement suite à des évènements traumatiques, etc.) auprès des directions territoriales, régionales comme départementales.

Les directions des DDETS(PP) se dirigent donc vers ce prestataire lorsqu'ils rencontrent des difficultés, notamment lorsqu'elles concernent des agents du programme 155. Cela peut donner lieu – comme le montre le corpus documentaire – à des prestations supplémentaires, comme par exemple l'élaboration de diagnostics RPS utiles à l'élaboration de mesures de prévention primaire.

A nouveau, il y'a donc un lien organique entre le ministère et les échelons départementaux sur le volet SST qui illustre la nécessité d'une remontée, d'un appui national et de débat au niveau central sur les sujets relatifs à la santé sécurité au travail. Toutefois, pour des raisons de cohérence avec l'organisation diarchique ministère de l'intérieur / MTE, ce contrat cadre devrait prochainement être révisé et ne plus inclure l'échelon départemental, ce qui mécaniquement risque de conduire à un appauvrissement supplémentaire des ressources des DDETS(PP) en matière de prévention des risques

5.4.5. L'INTERVENTION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL EN DDETS LA FIN D'UN CONFLIT D'INTERET ?

Depuis 2014, un débat existe au sein du MTE sur la possibilité de faire intervenir un inspecteur du travail au sein d'une entité du SIT dès lors que des problématiques de risques professionnels sont soulevées. Jusqu'à présent, cette possibilité était extrêmement restreinte – particulièrement en matière de sujets relatifs aux RPS – au motif que les inspecteurs du travail seraient placés en situation de conflit d'intérêt et ne pourraient avoir la neutralité nécessaire pour examiner des situations qui concernent leurs pairs.

La réforme de l'OTE est venue changer les équilibres : partant du principe que le rattachement fonctionnel des agents du programme 155 au ministère de l'intérieur (et non plus au MTE) offrirait de plus grandes garanties de neutralité, cette règle serait actuellement en cours de modification et un projet a ainsi été présenté récemment en formation

version non diffusable

spécialisée ministérielle qui définit la possibilité en cas de DGI non résolu et de désaccord sérieux et persistant de faire intervenir un inspecteur du travail d'une autre région.

Néanmoins, de nombreux agents s'interrogent sur la lenteur de mise en application de cette nouvelle règle et craignent qu'elle ne voie pas le jour, notamment pour tout ce qui relève des risques psychosociaux. Pour ces derniers, tout se passe comme si la suspicion de conflit d'intérêt n'était pas éteinte, quand bien même les sujets SST des DDETS(PP) ne dépendraient plus du MTE mais du ministère de l'intérieur, ce qui à nouveau questionne sur ce choix organisationnel qui parait à nouveau éloigné de l'organisation réelle.

> *« Ça fait dix ans qu'on est bloqué par ces soi-disant conflits d'intérêts des inspecteurs. Enfin, il y a un conflit d'intérêts quand on parle des risques psychosociaux, mais s'il y a une entreprise qui intervient dans les locaux, l'inspecteur du travail, il sort de son bureau, il fait un arrêt de chantier, ça ne pose aucun problème. En revanche, quand il s'agit d'organisation, de responsabilité en termes de santé et sécurité des agents, des services, là il y a un problème... ».*

version non diffusable

6 - De nombreuses recommandations qui dessinent un plan d'action

Il ressort de l'analyse du corpus documentaire et des différents travaux d'institutions d'évaluation des politiques publiques mobilisés dans ce rapport de nombreuses recommandations concordantes qui émanent des niveaux locaux comme nationaux.

Le présent chapitre propose une consolidation de ces différentes recommandations, agrégées par thèmes, qui dessinent en creux l'ébauche d'un possible plan d'action pour les agents du programme 155.

Certaines de ces recommandations ont peut-être d'ores et déjà suivies d'effets, ces informations pourront être complétées à l'issue de la présentation de ce livrable.

6.1. Recommandations portant sur la régulation de la charge de travail

6.1.1. DES RECOMMANDATIONS NATIONALES PORTANT SUR LE RENFORCEMENT DES EFFECTIFS DES DDETS(PP)

La problématique de la charge de travail des agents du programme 155 a été soulignée dans tous les travaux récents des institutions d'évaluation des politiques publiques portant sur l'inspection du travail et les DDETS. Ces analyses ont alors régulièrement donné lieu à des recommandations portant sur les effectifs. Ainsi le rapport de la Commission des finances du Sénat sur l'inspection du travail réalisé en 2019 préconisait déjà de mener des actions afin de mieux répartir et réguler la charge de travail, dont celle d'augmenter les effectifs de l'inspection:

- **Recommandation n° 1** : Repenser l'organisation territoriale de l'inspection du travail afin d'équilibrer la charge pesant sur les sections[1].
- **Recommandation n° 2** : Prendre en compte les disparités territoriales et les postes effectivement pourvus pour atteindre l'objectif national de 10 000 salariés par agent de contrôle[2].
- **Recommandation n° 8 :** Mettre en place une véritable réponse à la crise des vocations observée au sein de l'inspection du travail, en valorisant la carrière, en ouvrant son recrutement et en dotant l'INTEFP de moyens suffisants pour la formation continue des agents[3].

Malgré les efforts réalisés sur les recrutements entre 2021 et 2024[4], la problématique du sous-effectif ne semble toujours pas avoir été résorbée. Ainsi, le récent rapport inter-

1 Sénat, Commission des finances, *rapport d'information sur les services d'inspection du travail*, 25 septembre 2019

2 Sénat, *op. cit.*

3 Sénat, *op. cit.*

4 Cf. Chapitre 2.1.3. Une augmentation récente des recrutements insuffisante pour compenser le manque d'effectifs

non diffusable

inspection de 2024 sur l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS, les auteurs préconisait à nouveau de renforcer les moyens des DDETS(PP) en effectifs :

- **Recommandation n°2:** Renforcer les moyens des DDETS(PP) à la hauteur des missions confiées et définir des socles d'effectifs sur les missions essentielles, en assurant un suivi régulier de l'adéquation des moyens aux missions confiées. (Ministères de l'ATE, Préfets)[1]

La question des effectifs apparait aussi naturellement dans notre corpus documentaire et de nombreux documents (rapport d'enquêtes, rapports d'expertise) préconisent l'augmentation des effectifs pour palier à la charge de travail. Toutefois, la régulation de la charge de travail suppose à la fois un ajustement des ressources humaines mais également une meilleure connaissance du volume de missions et une priorisation concertée des tâches. On retrouver ainsi cette diversité de sujet dans le corpus documentaire où de nombreuses DDETS(PP) préconisent en effet d'abord de mieux objectiver et évaluer la charge de travail, d'adapter le temps de travail aux tâches réelles et d'organiser un dialogue constructif autour de la priorisation des missions afin de résorber des situations de débordement répétées, voire continues, qui sont à la source de nombreuses situations de travail dégradées.

6.1.2. DES RECOMMANDATIONS LOCALES SUR L'ÉVALUATION ET SUIVI DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Mettre en place des indicateurs sur la charge de travail

Ainsi, plusieurs recommandations locales soulignent l'importance d'un diagnostic précis et régulier de la charge de travail :

- **Réaliser des états des lieux exhaustifs** (ratios par section : nombre de salariés, volume d'établissements, impact de campagnes nationales) prenant en compte l'analyse des agent.es pour objectiver la surcharge (DDETS 77[2], UD 93[3]).
- **Impliquer les agents** dans l'analyse de la charge et la priorisation des tâches (DDETS 31[4]), notamment par des points réguliers en réunion de service (DDETS 35[5]), et des outils et méthodes d'objectivation et priorisation des activités (DDET 37[6]).
- **Mettre en place des indicateurs de suivi du temps de travail** prenant en compte les heures supplémentaires, le nombre de jours de congés non pris car trop de travail, l'augmentation du volume de jours posés sur le CET, etc. (DDETS 57[7])
- Assurer un suivi de la charge de travail et mettre en œuvre un décompte du temps de travail y compris pour les agents en télétravail (DDETS 22[8]).

version diffusable

1 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024
2 DDETS 77 - *Conclusions syndicales du groupe de travail CHSCT du 11 mars 2022 faisant suite au DGI*
3 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD,* 15 novembre 2023
4 DDETS 31 - *Plan d'action relatif à la prévention et à la prise en charge des RPS au sein de la DDETS,* avril 2024
5 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord,* Social Conseil, 16 juin 2023
6 DDETS 37 – *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024
7 DDETS 57 - *Plan d'action RPS sous forme de DUERP*, décembre 2024
8 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

Priorisation, planification et échanges réguliers

Outre les besoins de connaissance et d'objectivation de la charge de travail, les diverses enquêtes et rapports d'expertise du corpus documentaire préconisent également plusieurs pistes pour prévenir l'accumulation de tâches, et limiter les situations de surcharge :

- **Mettre en place une organisation permettant un échange régulier entre agents et direction sur la charge de travail et les moyens de la réguler.** Cela peut passer par l'organisation régulière de réunions de service dédiées à la discussion du travail réel, de la charge et des priorités (DDETS 35[1]), des groupes de travail pilotés par l'encadrement de proximité sur l'analyse de la charge de travail (DDETS 29[2]) et/ou l'association des représentants du personnel pour évaluer la charge et envisager des redécoupages plus équilibré (UD 93[3])
- **Utiliser des outils de priorisation** (ex. matrice d'Eisenhower) afin de classer les missions selon leur urgence et leur importance (DDETS 37[4]).
- **Prévoir des délais raisonnables** pour rendre des commandes ou effectuer des missions (DDETS 54[5]).
- **Réfléchir aux moyens de supprimer certaines saisies** ou tâches redondantes (DDETS 35[6]).

Ajustement de la charge de travail aux ressources

Enfin – à l'instar des travaux des institutions d'évaluation des politiques publiques cités plus haut – de nombreuses préconisations locales concernent l'adéquation entre le volume des missions et les effectifs. Si de nombreuses préconisations concernent directement les besoins en effectifs, d'autres proposent également de limiter l'activité aux capacités réelles des collectifs de travail comme par exemple :

- **Recruter à la hauteur des besoins** « pour limiter les glissements de tâches » (DDETS 69[7]).
- **Limiter les actions prioritaires** ou campagnes nationales à un nombre gérable pour laisser le temps aux agents de se former et d'accomplir leurs missions (DDETS 67[8]).
- **Adapter la charge de travail au temps de travail** et veiller à ce que la surcharge ne génère pas des heures excessives notamment dans les périodes de sous-effectifs (DDETS 54[9], DDETS 69[10]).
- **Revoir l'organisation interne** pour une répartition plus équitable des tâches (DDETS 54[11], DDETS 22[12]).

Version diffusable

1 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord,* Social Conseil, 16 juin 2023

2 DDETS 29 - *Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent*, 04 février 2020

3 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD*, 15 novembre 2023

4 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

5 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL*, 22 décembre 2023

6 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord,* Social Conseil, 16 juin 2023

7 DDETS 69 - *Courrier du collectif des agents de la DDETS à la direction, «Cahier de doléance et revendications des agents»,* janvier 2025

8 DDETS 67 - *Rapport d'enquête F3SCT en UC*, octobre 2023

9 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL*, 22 décembre 2023

10 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE (suites),* 31 janvier 2024

11 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL*, 22 décembre 2023

12 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT,* UC, 7 avril 2022

- **Augmenter les effectifs de secrétariat** ou d'assistance pour déléguer certaines tâches administratives (DDETS 67[1]) et **Favoriser la CDIisation** ou la titularisation des agents contractuels et l'ouverture de concours pour les catégories B et C (DDETS 69[2]).

Mieux réguler l'intérim et la vacance de postes

Les travaux d'évaluation cités dans le présent rapport pointent tous les effets négatifs générées par les vacances de poste et l'intérim structurel. Si ces différents travaux s'accordent sur le fait que l'augmentation des effectifs aurait pour effet mécanique de résorber l'intérim, peu d'autres solutions sont préconisées sont pallier les effets négatifs de l'intérim (hormis la commission des finances du Sénat qui propose de « *combler les vacances de postes en y affectant prioritairement les lauréats du concours de l'inspection du travail*[3] »).

La très grande majorité des documents du corpus soulignent quant à eux les difficultés rencontrées lorsque les postes ne sont pas pourvus ou de manière temporaire[4]. De nombreux document proposent alors des pistes de recommandations qui visent notamment à mieux anticiper les besoins en effectifs liés à l'intérim, à clarifier les procédures d'affectation et à organiser les suppléances de façon équitable.

- **Définir clairement la durée, le périmètre et le contenu** de l'intérim, en tenant compte de la charge de travail de l'agent intérimaire (DDETS 13[5]).
- **Analyser la charge de travail** liée à l'intérim et **redéfinir l'organisation** pour mieux structurer le travail d'assistance et répartir les intérims si besoin (UD 93, DDETS 13).
- **Assurer prioritairement la suppléance** des agents sur postes uniques et la suppléance sur la ligne hiérarchique (DDETS 54[6])
- **Assurer de roulements et une juste répartition des intérims, en y impliquant les RUC**
- **Prioriser les tâches** en cas de vacances de postes pour éviter la surcharge de travail (DDETS 54[7])
- **Prévoir des recrutements hors région** pour renforcer certains services si nécessaire (DDETS 35[8]).

Anticipation des besoins et planification

Pour éviter les situations de surcharge, une bonne planification des mouvements de personnel est essentielle :

- **Informer régulièrement les instances** des prévisions d'effectifs et des postes vacants (DDETS 13[9], 22[10], 51[1], UD 93[2]).

1 DDETS 67 - *Rapport d'enquête F3SCT en UC*, octobre 2023
2 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE (suites),* 31 janvier 2024
3 Sénat, Commission des finances, *Rapport d'information sur les services d'inspection du travail*, 25 septembre 2019
4 Cf chapitre 2.3. Le recours à l'intérim, une dérégulation incontrôlée de la charge de travail
5 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022
6 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL*, 22 décembre 2023
7 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL*, 22 décembre 2023
8 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord,* Social Conseil, 16 juin 2023
9 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022
10 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

Version consultable

- **Anticiper les départs** (retraite, mutation) et recruter à temps pour limiter les postes non pourvus (DDETS 13[3], DDETS 72[4], DDETS 54[5]) et **organiser des tuilages** pour faciliter la passation et la continuité du service lors des arrivées et départs (DDETS 54[6])
- **Mettre en place un plan de recrutement** pour faire coïncider les effectifs avec les missions à réaliser, incluant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (DDETS 51[7]).
- **Favoriser l'intégration de nouveaux agents** en prenant en compte la charge de travail et en évitant l'affectation sur des sections en sous-effectif critique (UD 93[8]).

version non diffusable

1 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021
2 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD,* 15 novembre 2023
3 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022
4 DDETS 69 - *Alerte pour DGI, service IAE (suites),* 31 janvier 2024
5 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL,* 22 décembre 2023
6 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL,* 22 décembre 2023
7 DREETS Grand Est - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51*, juin 2021
8 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD*, 15 novembre 2023

6.2. Recommandations portant sur le management

6.2.1. De nombreuses preconisations emanant d'instance d'evaluations nationales

Les différents rapports d'évaluation portant sur le périmètre BOP155 que nous avons pu examiner sont particulièrement prolixes en ce qui concerne le management de proximité et les directions locales.

Ainsi, les différents travaux des institutions d'évaluation des politiques publiques préconisent d'étoffer les directions des DDETS(PP) de plusieurs manières :

- **Créer des fonctions d'appui à la transversalité**[1] **:** Pour faire face à la diversité de missions confiées aux DDETS(PP) et développer la transversalité, dans un contexte où le bloc directionnel, sur-sollicité, ne dispose pas du temps nécessaire pour ce faire, il apparait aux rapporteurs de la mission inter-inspection de 2024 sur l'organisation des DDETS(PP)[2] de structurer en interne aux Directions départementales une fonction d'appui pour accroître la transversalité entre les métiers.
- **Créer un 4ème poste de direction dans toutes les DDETS(PP)**[3] : Compte-tenu du fait que les départements dotés d'une DDETS et d'une DDPP dédiées bénéficient de cinq emplois DATE (trois emplois de direction en DDETS et deux en DDPP), la mission recommande qu'a minima un quatrième emploi DATE soit créé dans l'ensemble des DDETSPP pour renforcer la capacité du bloc directionnel à couvrir la totalité du champ d'intervention qui leur est dévolu
- **Appuyer la formation des directions aux missions des DDETS(PP)**[4] : (secrétariats généraux des ministères chargés des affaires sociales, du ministère de l'intérieur, des ministères économiques et financiers et de l'agriculture) Élaborer un plan de formation global des membres des équipes de direction permettant l'acculturation à l'ensemble des missions exercées par les DREETS et DDETS(PP).
- **Revaloriser les emplois de direction en DDETS(PP)** au même niveau que les autres DDI pour enrayer la baisse de leur attractivité

Concernant les encadrants de proximité, de nombreuses recommandations visent particulièrement les RUC dont on a vu que les conditions de travail étaient fortement mises sous tension. Ainsi, il est préconisé de

- **Réexaminer à la baisse le périmètre des unités de contrôle** : les rapporteurs de l'IGAS[5] préconisent de prendre en compte les critères de management et donc la taille des équipes à encadrer pour déterminer le périmètre des unités de contrôle. Ils proposent également d'examiner plus particulièrement la situation des UC comportant plus de 10 agents de contrôle en vue notamment d'expérimenter une adaptation de l'organisation et du fonctionnement.
- **Mieux maîtriser la charge de travail des encadrants de proximité (RUC)**: il peut ainsi s'agir de procéder à une évaluation de la situation de RUC inspectant pour

1 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024
2 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024
3 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024
4 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives*, 2024
5 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022

en apprécier les avantages et inconvénients et déterminer les conditions d'un exercice optimal, notamment en termes de charge de travail[1] ; Étudier et prendre en compte les besoins spécifiques d'assistance administrative des RUC, notamment dans les départements mono unité[2] ; Expérimenter une fonction d'adjoint au RUC notamment dans les départements mono unité, les unités sur site détaché et dans les unités les plus importantes en nombre de sections[3].

- **Préparer des candidats, développer et asseoir les compétences nécessaires à la fonction**[4] : en développant des accompagnements à la carte pour les RUC exerçant seuls dans un département (mentorat, coaching, co-développement, etc.) ; en engageant une évaluation conjointe DRH-DGT du parcours de formation des RUC sur la base de l'expérience des deux premières promotions, etc.
- **Appuyer les encadrants sur leurs fonctions managériales** : en accompagnant les RUC dans l'utilisation des données d'activité des agents permise par le nouvel applicatif SUIT[5] ; en organisant un retour d'information systématique vers les RUC concernant les attributions ; en renforcer la cohésion interne en développant les démarches de projet de service en bénéficiant d'un accompagnement externe à la conduite du projet et à l'animation[6].

6.2.2. DES RECOMMANDATIONS LOCALES QUI VISENT A AMELIORER LA SITUATION DES AGENTS COMME DE L'ENCADREMENT

Les différents rapports d'enquête et d'expertise du corpus documentaire mettent en avant la nécessité d'une meilleure structuration du management de proximité afin avant tout d'améliorer l'encadrement des agents, d'assurer un soutien hiérarchique effectif et de favoriser une organisation du travail plus équitable. Les recommandations formulées se regroupent autour de plusieurs axes principaux.

Renforcement du rôle de soutien managérial

L'importance d'un soutien hiérarchique clair et effectif est un point central des préconisations issues du corpus documentaire :

- **Redéfinir les missions et le positionnement des chefs de service et des RUC** afin de leur donner des marges de manœuvre plus importantes, notamment en termes d'adéquation des ressources à la charge de travail ; et une meilleure capacité d'accompagnement des équipes, notamment en améliorant l'appui direct des DREETS sur l'expertise technique (DDETS 27[7], 35[8], 22[9]).

version non diffusable

1 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022
2 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022
3 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail,* juin 2022
4 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022
5 IGAS, *Rapport d'Évaluation de la fonction de RUC dans le système d'inspection du travail*, juin 2022
6 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024
7 DDETS 27 - *Rapport d'expertise Risque Grave au sein de la DDETS*, Aptéis, 25 janvier 2023
8 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023
9 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT, UC*, 7 avril 2022

- **Revoir les outils de pilotage de l'activité** et mettre fin à la pression excessive sur les agents, notamment en matière de remontées administratives et de reporting (DDETS 67[1], UD 93[2]).
- **Encourager un management de proximité moins distant** et plus engageant dans le quotidien des équipes (DDETS 35[3], 13[4], 22[5], 31[6], 76[7]), notamment par l'instauration de réunions d'équipes régulières où une communication libre est assurée pour clarifier les attentes, partager les informations et assurer une bonne cohésion entre les équipes (DDETS 22[8], 31[9], 54[10]). De manière plus générale de nombreuses recommandations visent à mieux associer les agents aux réflexions sur l'organisation du travail pour mieux prendre en compte leur expertise.
- **Garantir la reconnaissance du travail des agents à travers des dispositifs de valorisation** (communication, concertation, reconnaissance symbolique) (DDETS 64).
- **Renforcer l'encadrement dans son rôle de prévention :** cela passe par exemple par la formalisation d'une méthodologie pour identifier et traiter les situations des agents en difficulté, avec un accompagnement adapté (UD 75[11], DDETS 31[12], 35[13]) ; la mise en place d'entretiens individualisés où les agents peuvent exprimer leurs difficultés professionnelles et recevoir un accompagnement adéquat (UD 75[14], DDETS 22[15], 13[16]) ; ou encore l'assurance d'un appui hiérarchique en cas d'incidents de service ou de difficultés rencontrées par les agents (UD 93[17], DDETS 22[18], 13[19]).
- **Former régulièrement les encadrants sur la prévention des risques psychosociaux**, le risque suicidaire, la gestion du stress et la gestion de conflits (UD 93, DDETS 22, 35, 57).
- **Intégrer les principes de justice organisationnelle** (justice distributive, équité, transparence) pour renforcer la confiance des agents envers leur hiérarchie : en garantissant la transparence et l'équité dans les prises de décision concernant les

Version no

1 DDETS 67 - *Rapport d'enquête F3SCT en UC*, octobre 2023
2 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD*, 15 novembre 2023
3 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023
4 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022
5 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT,* UC, 7 avril 2022
6 DDETS 31 - *Plan d'action relatif à la prévention et à la prise en charge des RPS au sein de la DDETS*, avril 2024
7 DDETS 76 - *Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi,* Apteis, 13 janvier 2022
8 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 7 avril 2022
9 DDETS 31 - *Plan d'action relatif à la prévention et à la prise en charge des RPS au sein de la DDETS*, avril 2024
10 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL*, 22 décembre 2023
11 UD75 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent,* 20 janvier 2022
12 DDETS 31 - *Plan d'action relatif à la prévention et à la prise en charge des RPS au sein de la DDETS*, avril 2024
13 DDETS 35 - *Rapport d'expertise Risque Grave, évaluation des RPS au sein de l'UC Nord*, Social Conseil, 16 juin 2023
14 UD75 - *Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent*, 20 janvier 2022
15 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 7 avril 2022
16 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022
17 UD 93 - *Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'UD,* 15 novembre 2023
18 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT*, UC, 7 avril 2022
19 DDETS 13 - *Enquête CHSCT au sein d'une UC*, 12 octobre 2022

carrières et les affectations (DDETS 37[1], DDETS 54[2]) et en favorisant l'équité dans la répartition des missions en veillant à ce que les critères d'attribution des tâches soient transparents (DDETS 37[3], 22[4], 31[5]).

Améliorer la formation des encadrants au management

De nombreuses DDETS(PP) insistent également sur l'importance d'une meilleure formation des encadrants de proximité aux métiers du management. Ces préconisations recommandent ainsi de :

- **Consolider les compétences managériales** : à travers des formations spécifiques et un accompagnement renforcé (DDETS 31, 13, 29, 51), l'arrêt des pratiques de « coaching » inappropriées et la remise en cause officielle de certaines formes de management rigide ou déconnecté de la réalité du travail (DDETS 10, 35, 51).
- **Mise en place d'un tutorat pour les RUC à la prise de poste** afin d'assurer une meilleure transition et adaptation aux responsabilités du poste (DDETS 57).
- **Clarifier les rôles de chacun** (chefs de service, chefs de pôle, agents) pour éviter les confusions de responsabilités (DDETS 54).
- Mettre en place des formations des encadrants à la communication et l'animation de réunions (DDETS 57).
- **Assurer un soutien aux encadrants dans la gestion des dossiers complexes** et la prise de décisions, notamment via un soutien accru de l'échelon régional (DDETS 54, 77).
- **Former les encadrants à la prévention des RPS** et à la gestion des conflits (DDETS 29, 22, 57).

Améliorer les conditions de travail des managers et agents

Plusieurs mesures issues du corpus documentaire sont proposées pour améliorer les conditions de travail :

- **Ne plus attribuer aux RUC la double casquette de manager et d'expert :** par exemple par la mise en place de RUC adjoint ou par un appui plus appuyé de l'échelon régional sur les questions techniques (DDETS 51, UD 75, DDETS 13).
- **Mettre en place des supervisions professionnelles** réalisées par un tiers pour les managers et les agents volontaires (UD 93).
- **Maintenir au sein des DDETS un référent de proximité doté de compétences RH** pour assurer un suivi adapté des effectifs et informer les agents des opportunités professionnelles (DDETS 31).

version non

1 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

2 DDETS 54 - *Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL,* 22 décembre 2023

3 DDETS 37 - *Rapport Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises*, Qualisocial, mai 2024

4 DDETS 22 - *Rapport d'enquête CHSCT,* UC, 7 avril 2022

5 DDETS 31 - *Plan d'action relatif à la prévention et à la prise en charge des RPS au sein de la DDETS*, avril 2024

6.3. Recommandations portant sur la formation et montée en compétences

Les rapports d'évaluation des politiques publiques analysés ici ne traitent que très partiellement de la question de la formation-métier des agents[1] et se focalisent essentiellement sur les besoins de formation managériale des encadrants. En revanche, le corpus documentaire propose différentes recommandations visant à améliorer les compétences et l'autonomie des agents. Ainsi de nombreux rapports d'enquête et d'expertise soulignent la nécessité d'offrir aux agents un environnement propice à l'apprentissage et à la progression professionnelle. Cette montée en compétences des agents passe par une approche globale : identification des besoins via les entretiens professionnels, organisation de sessions de formation adaptées, accompagnement individuel et collectif, et transparence sur les processus de mobilité.

Renforcement de l'offre de formation et adaptation aux besoins

Plusieurs DDETS(PP) insistent sur la nécessité de développer une offre de formation variée et en adéquation avec les missions. Ces recommandations préconisent de :

- **Élaborer un plan de formation** sur la base des besoins recensés lors des entretiens professionnels (DDETS 31).
- **Proposer des formations sectorielles** (transport, dématérialisation, logiciels spécifiques, gestion du temps, etc.) (DDETS 27, 35, 57, 67).
- **Permettre aux agents de disposer de temps dédié** pour se former (DDETS 69).
- **Maintenir l'accès à la formation** pour éviter que les réorganisations n'entravent les possibilités de montée en compétences (DDETS 27, 76).

Accompagnement individuel et collectif

Plusieurs recommandations mettent l'accent sur la nécessité d'organiser un soutien personnalisé des agents par l'encadrement :

- **Proposer un accompagnement individuel et/ou collectif** pour tous les agents qui en expriment le besoin, sur la base du volontariat (DDETS 22, UD 93).
- **Organiser des groupes d'analyse des pratiques** pour favoriser l'échange et la professionnalisation (DDETS 35, 77).
- **Offrir des entretiens carrière** et exploiter les souhaits exprimés lors des entretiens professionnels (DDETS 22).
- **Assurer un suivi continu** des jeunes agents sortis d'école et nouvellement affectés (UD 93).

Version non diffusable

1 Hormis une recommandation issue du rapport de la commission des finances du Sénat portant sur les agents du renseignement (« Renforcer les services de renseignements en développant la formation des agents qui y sont affectés »), les autres rapports ne traitent que e manière générale la question de l'accès aux formations-métiers, (Sénat, Commission des finances, Rapport d'information sur les services d'inspection du travail, 25 septembre 2019

Clarté des processus et développement de la mobilité

Enfin, ces processus de montée en compétence doivent être accompagnés d'une certaine transparence et de concertation qui passe notamment par :

- **Expliquer le processus d'attribution des postes** et donner une visibilité sur les évolutions de carrière (DDETS 64).
- **Rendre lisible le lien entre missions et services** pour clarifier l'organisation interne (DDETS 64).
- **Renforcer l'accompagnement des agents** lors de mobilités internes ou externes (DDETS 29).

version non diffusable

6.4. Recommandations portant sur l'amélioration de l'évaluation du travail des agents

Comme nous l'avons vu précédemment, l'évaluation quantitative du travail, le pilotage par objectifs et les tâches de reporting qu'il génère, sont l'objet de nombreuses critiques qui émanent aussi bien du corpus documentaire que des rapports d'évaluation que nous avons consultés.
De nombreuses recommandations issues des rapports d'enquête et d'expertise du corpus documentaire mettent ainsi en évidence plusieurs points d'amélioration concernant l'évaluation du travail des agents. L'accent est mis sur la nécessité de redéfinir les objectifs d'évaluation, d'améliorer les entretiens professionnels et de garantir des pratiques équitables et cohérentes.

Suppression des objectifs chiffrés et promotion des objectifs qualitatifs

Plusieurs rapports (UD 93, DDETS 69) recommandent la suppression des objectifs chiffrés au profit d'une approche plus qualitative de l'évaluation :

- **Remplacement des objectifs chiffrés par des objectifs qualitatifs** mieux adaptés aux missions des agents (UD 93, DDETS 69).
- **Veiller à une approche qui prenne en compte la réalité du travail** et l'implication des agents au-delà de simples indicateurs numériques.

Amélioration des entretiens d'évaluation professionnels

L'entretien professionnel est identifié comme un outil essentiel qui doit être repensé pour mieux répondre aux attentes des agents et des services (DDETS 22, UD 93, DDETS 35) :

- **Redéfinition des entretiens professionnels** comme un outil de dialogue sur les conditions de travail, la mission et les modalités d'exercice des fonctions (DDETS 22, UD 93, DDETS 35).
- **Mise en place d'une formation obligatoire sur l'évaluation professionnelle** pour les encadrants de proximité (DDETS 22, UD93).
- **Diffusion des référentiels et instructions sur les entretiens professionnels** pour sensibiliser les encadrants et les agents à leurs enjeux (DDETS 22).
- **Empêcher les situations lors des CREP où un encadrant évalue un agent sans disposer d'informations suffisantes provenant de son prédécesseur** (UD 75).

version définitive

6.5. Recommandations portant sur la revitalisation des collectifs de travail dans le cadre post-OTE

Alors que les objectifs affichés de l'OTE étaient de développer « des synergies » et de « la transversalité » entre différents secteurs de politiques publiques, les évaluations qui ont été menées depuis – à l'instar du rapport inter-inspection sur les DDETS(PP) – constatent « *la persistance d'une approche cloisonnée des politiques ministérielles difficilement surmontable* », voire un délitement des collectifs de travail « atomisés » dans une nouvelle organisation[1], faute notamment de travail collectif et de clarté dans les missions attribuées à chacun[2].

Partant de ce constat, on retrouve alors dans le corpus documentaire de nombreuses recommandations visant à améliorer la communication interne au sein des DDETS(PP) et à favoriser l'interconnaissance des agents et la constitution de collectifs de travail, visant ainsi à améliorer le soutien social des agents et l'organisation du travail.

Renforcement de l'interconnaissance et de la cohésion entre agents

- **Organiser un séminaire annuel et des moments d'information et d'échange** (conférences, déjeuners trimestriels, immersions) pour favoriser l'interconnaissance entre services (DDETS 31).
- **Réaliser un annuaire des agents intervenant dans des domaines spécifiques** (ex. transport) pour faciliter les collaborations (DDETS 27, UD 93).
- **Mener une réflexion sur la dynamisation des espaces de convivialité** et organiser des événements favorisant le collectif (DDETS 57, 35).
- **Organiser une journée commune** à l'ensemble des agents pour reconstruire les collectifs de travail (DDETS 22).
- **Instaurer des rencontres périodiques avec les partenaires extérieurs** pour améliorer les circuits de partage d'information et les collaborations (DDETS 54, 67).
- Sensibiliser les collectifs à l'inclusion et à la vigilance face aux situations d'isolement ou de difficultés de certains agents (UD 75).

Amélioration de la communication interne, notamment en direction des nouveaux arrivants

- **Mettre en place un intranet avec les informations essentielles** : présentation des services, organigramme, notes de service, lettres internes (DDETS 31).
- Créer une mallette d'information pour les nouveaux arrivants en complémentarité avec le SGCD (DDETS 31).
- Diffuser régulièrement une lettre interne d'information présentant les services et les actualités (DDETS 31).
- **Diffuser les chartes d'utilisation de la messagerie** pour rappeler que les courriels ne doivent pas remplacer les échanges directs (DDETS 22).
- **Créer un cadre pour limiter l'afflux de mails** en favorisant une charte de rédaction et en optimisant les circuits d'information (DDETS 37).

1 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP,* février 2024

2 Cour des comptes, *La création des DREETS et des DDETS*. Observations définitives, 2024

Développement d'espaces d'échange et de discussions sur le travail

- **Mettre en place des espaces de discussion sur le travail** pour favoriser l'échange d'expériences et d'analyse des pratiques professionnelles (DDETS 27, 35, 76, UD 93).
- **Organiser des réunions entre pairs et** des groupes d'analyse des pratiques (DDETS 35, 54, 13).
- **Favoriser les échanges réguliers entre agents ayant des compétences spécifiques** pour structurer les coopérations et harmoniser les pratiques (DDETS 27, UD 93).
- **Programmer des échanges entre services limitrophes** pour partager les bonnes pratiques et améliorer la coordination (DDETS 27).

version non diffusable

6.6. Recommandations portant sur les espaces et outils de travail

Le corpus documentaire fait état de nombreux conflits et tensions nées de décisions de déménagement imposées qui n'ont pas suffisamment associé les agents et tenu compte de leurs besoins réels.

Ce manque de concertation a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment du rapport inter-inspection de 2024 sur les DDETS(PP) qui recommande de « *Renforcer la cohésion interne en accompagnant les projets de regroupement immobilier*[1]. »

Les recommandations issues des différents rapports des DDETS du corpus mettent ainsi en évidence la nécessité d'améliorer l'aménagement des espaces de travail, d'associer les agents aux projets de déménagement et de prendre en compte leurs besoins. Comme par exemple :

- **Associer les agents aux déménagements** via la mise en place un groupe de travail ad hoc impliquant les agents, le management de proximité et la direction pour organiser le travail dans les nouveaux locaux et analyser les situations de travail problématiques (DDETS 69).
- **Tenir compte des besoins réels de l'activité** et notamment favoriser les espaces de travail individuels pour offrir de meilleures conditions de concentration et de confidentialité lorsque cela est nécessaire (DDETS 54).
- **Évaluer systématiquement les effets géographiques liés aux déménagements** (éloignement des secteurs d'intervention, allongement des trajets domicile travail, travail-terrain, etc.) (DDETS 22).

Plus largement, de nombreuses recommandations portent sur les équipements et les ressources de travail dont la gestion s'est dégradée depuis l'OTE et la mutualisation de services supports au sein des SGCD. Toutefois, ces recommandations sont souvent très circonscrites à des cas pratiques et sont difficilement synthétisables ici.

version non livrable

1 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024

6.7. Recommandations portant sur l'amélioration de la politique de prévention des risques

6.7.1. Au niveau national : le constat d'une forte exposition des agents aux RPS et d'une faiblesse des moyens de prevention

Les différents rapports d'évaluation mobilisés font le constat empirique d'une forte exposition des agents des DDETS(PP) aux risques psychosociaux et déplorent en même temps le manque d'indicateurs permettant d'objectiver et de prévenir ces situations.

Comme le constate la mission inter-inspection d'évaluation de l'organisation des DDETS(PP)[1], « La situation sociale en DDETS(PP) doit faire l'objet d'un suivi renforcé, tandis que le nombre de risques psychosociaux signalés aux registres de la santé et la sécurité au travail et des dangers graves et imminents y apparait nettement plus élevé qu'au sein des DDT(M) ». Ainsi, plusieurs préconisations concernent en premier lieu la mise en place d'indicateur en santé, sécurité au travail comme par exemple :

- **Parvenir à une présentation consolidée des effectifs,** partagée entre les ministères concernés et correspondant au périmètre des DDETS et DDETS-PP[2] comme le préconisent la Cour des comptes et les rapporteurs de la mission d'évaluation des DDETS(PP). Répondre à ce défaut d'information, pourtant crucial, parait alors être un préalable à la construction de tout indicateurs.
- **Assurer un suivi national de la situation sociale en DDETS(PP)** notamment en matière d'attractivité, de compétences, de risques psychosociaux et de climat social[3].

D'autres recommandations concernent plus spécifiquement la mise en place d'indicateurs et d'outils propres à la prévention des risques psychosociaux, comme notamment :

- **Rétablir un baromètre social des ministères sociaux**[4] comportant notamment le suivi des risques psychosociaux et permettant d'identifier les données relatives à l'inspection du travail.
- Mettre à disposition de l'ensemble des personnels (encadrants et agents) des UC un recueil exhaustif et opérationnel des moyens et outils disponibles en cas de RPS[5].
- **Développer des ateliers sur la prévention et le traitement internes du harcèlement** et des RPS[6] associant responsables et agents des UC.

Enfin des recommandations, notamment des rapporteurs de la mission d'évaluation de la médecine de prévention dans l'ATE portent sur la structuration interministérielle de la politique de prévention afin de mettre fin à l'organisation en silo particulièrement dommageable aujourd'hui aux DDI.

version non diffusable

1 Rapport Inter-inspection, *Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP*, février 2024
2 *Ibid.*
3 *Ibid.*
4 *Ibid.*
5 *Ibid.*
6 *Ibid.*

- **Mettre en place une structure interministérielle et transversale de coordination et d'échanges sur la prévention**, les politiques santé et sécurité au travail et les réseaux de soutien rassemblant les cinq ministères composant l'ATE.
- Ce groupe interministériel de coordination des politiques de prévention et des réseaux de soutien constituerait à la fois un espace de dialogue, de partage d'informations, mais aussi de régulation et d'orientation, notamment pour mettre en cohérence les déclinaisons des textes législatifs et réglementaires, partager des projets, harmoniser des pratiques, se coordonner pour l'évolution de certains textes

6.7.2. AU NIVEAU LOCAL, DE TRES NOMBREUSES PRECONISATIONS PORTANT SUR LA PREVENTION DES RPS

Les différents rapports des DDETS(PP) font apparaître un enjeu majeur autour de la prévention des risques professionnels (RPS, accidents de service, incidents de contrôle, etc.) et du soutien à apporter aux agents. Les recommandations s'articulent autour de la mise en place de cellules d'alerte, d'un accompagnement psychologique, de la mise à jour des documents de prévention, ainsi que d'un suivi effectif des mesures recommandées (DUERP, formation, visites médicales, etc.).

Se doter d'indicateurs

De nombreuses recommandations portent sur la mise en place d'indicateurs permettant d'assurer régulièrement un suivi des effectifs, des moyens et des signaux de dégradation des conditions de travail, comme par exemple :

- **Réaliser un suivi des effectifs théoriques et réels** présenté de manière régulière aux représentants du personnel (DDETS 27, 77).
- **Réaliser un suivi des indicateurs de santé au travail** (évolution de l'absentéisme, du turnover, des accidents de service, AT/MP, du registre santé sécurité, etc.) (DDETS 27).

Prévention des risques professionnels et suivi des situations à risque

La prévention et la détection précoce des situations à risque figurent parmi les priorités :

- **Mise en place ou renforcement de cellules régionales d'alerte** pour les risques psychosociaux (DDETS 29, 13, 22).
- **Rappel de la responsabilité de la hiérarchie** en matière de prévention, de l'obligation d'adapter le travail à l'homme (UD 93, DDETS 22)
- **Améliorer la formation des encadrants à la prévention des RPS** afin d'améliorer la veille active sur les signaux de mal-être, les incivilités, les tensions relationnelles (DDETS 22, 13, UD93).
- **Améliorer les procédures de signalement des alertes et incidents** (DDETS 51, 10, UD 75).

Documents de prévention et évaluation des risques

De nombreux documents évoquent également la nécessité d'une mise à jour des outils de prévention et d'une évaluation plus régulière des risques ;

- **Actualiser collectivement les DUERP**, notamment sur les volets RPS et TMS en associant les acteurs de la prévention(DDETS 27, 13, 22).

non diffusable

- **Attribuer des moyens pour la mise en place de diagnostics locaux des risques psychosociaux** et l'établissement de plan d'action spécifique RPS dans les DDETS en associant les formations spécialisées (DDETS 22, 13, UD 93).
- **Informer et former systématiquement les agents** au le fonctionnement du registre santé et sécurité au travail (DDETS 10, UD 93).

Soutien et accompagnement des agents

Les préconisations insistent sur la nécessité de mettre en place et communiquer sur les dispositifs de soutien :

- **Interventions de psychologues du travail ou d'IPRP** (DDETS 22, 13, 67) et **suivi psychologique individuel et collectif** pris en charge par l'administration (DDETS 10, 57, 31).
- **Accompagnement spécifique** en cas d'incident, d'agression ou d'accident grave (DDETS-PP 55, UD 75), **protection fonctionnelle et appui technique** pour les agents confrontés à des situations difficiles ou des litiges (DDETS 55, 22).
- **Communiquer plus régulièrement aux agents sur les acteurs et dispositifs de soutien** (service de santé au travail, assistante de prévention, dispositifs ministériels d'écoute, registre santé, Qualisocial, cellules, etc.) (DDETS 31).

Gestion plus efficace des conflits au sein des services

Les différents témoignages issus du corpus documentaire font état de tensions, conflits et violences internes qui traversent les collectifs de travail. Si les origines de ces tensions sont bien souvent le résultat de conditions de travail dégradées (charge de travail, encadrement, qualité empêchée, conflits de valeur, etc.), il n'en reste pas moins que ces conflits s'installent et s'enkystent parfois alors même que les causes initiales ont été résorbées. Il apparait dès lors nécessaire d'étoffer les moyens de prévention spécifiques et la gestion et la résorption des situations conflictuelles. Ainsi de nombreuses recommandations issues du corpus documentaire proposent de :

- **Disposer de services de médiations** internes ou externes à-même d'intervenir dans les collectifs où des conflits interpersonnels sont identifiés (DDETS 22, 29, 57, 54).
- **Créer des espaces d'expression « entre pairs** » à plusieurs niveaux pour permettre aux agents d'évoquer les conflits en toute sécurité (DDETS 29).
- **Proposer des formations à la gestion des conflits** pour doter les agents d'outils appropriés, les rendre obligatoires pour les agents assurant des fonctions d'encadrement (DDETS 37, 54).
- **Faire intervenir rapidement la direction pour instaurer un dialogue** entre toutes les parties concernées (auteurs, personnes visées, témoins) afin de désamorcer les tensions et d'assurer une régulation précoce de premier niveau des tensions interpersonnelles avant qu'elles ne s'aggravent (DDETS 54, 29).
- Mettre fin aux relations professionnelles entre certains encadrants et leurs agents lorsque le contexte de travail est devenu toxique (DDETS 10).

Participation et consultation des instances représentatives

La collaboration avec les représentants du personnel est indispensable dans la mise en œuvre d'une politique de santé et sécurité cohérente :

non dif

- **Saisir systématiquement la formation spécialisée** pour les projets impactant les conditions de travail (DDETS 22).
- **Organiser une remontée aux échelons régionaux et nationaux des problématiques RPS vécues localement.** Aujourd'hui l'organisation des instances, et plus globalement du système de prévention, ne permet pas de traiter à des échelons supérieurs les problématiques qui devraient l'être, laissant les directions départementales démunies de moyens d'action**.**

version non diffusable

7 - Annexes

7.1. Bibliographie sélective

- Cour des comptes, « La gestion des ressources humaines du ministère du Travail, exercices 2015-2022. Observations définitives », 2024
- Cour des comptes « La création des DREETS et des DDETS. Observations définitives », 16 février 2024
- Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, IGEDD, CGAAER, DGCCRF), « Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETS-PP », février 2024
- Sénat, Commission des finances, « Rapport d'information sur les services d'inspection du travail », 25 septembre 2019
- IGAS, « Rapport d'Évaluation de la fonction de Responsable d'Unité de Contrôle dans le système d'inspection du travail », juin 2022
- Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, CGAAER, CGEDD, IGSCCRF, IGESR), « État des lieux et évolutions de la médecine de prévention et des réseaux de soutien dans l'administration territoriale de l'État », juin 2022
- Rapport Inter-inspection (IGAS, IGA, CGAAER, CGEDD, IGSCCRF, IGESR), « État des lieux et évolutions de la médecine de prévention et des réseaux de soutien dans l'administration territoriale de l'État », juin 2022
- Anaïs Bonanno, L'inspection du travail à l'épreuve des recompositions managériales et des tensions sur les moyens, Institut de recherches économiques et sociales (IRES), décembre 2024
- Anaïs Bonanno, Des guichets aux contrôles. L'inspection du travail et ses publics dans la mise en conformité au droit, thèse de doctorat, ENS Lyon, 20 avril 2023
- Michel Gollac et Marceline Bodier (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Collège d'expertise sur le suivi des RPS, Rapport pour le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 2011

version non diffusable

7.2. Composition du corpus documentaire

Documents centraux

- Rapport Sociaux Uniques des ministères sociaux 2020, 2021, 2022
- Enquêtes flash sur les effectifs du SIT 2023, 2024
- Organigrammes de la DGEFP, la DGT, et la DRH-M
- PV des CHSCT/F3S du MTE 2020, 2021, 2022, 2023
- Baromètres QVT 2020, 2022, 2023
- Bilan Qualisocial janvier 2021-Août 2023 Affaires sociales, Travail-emploi
- Bilan SST DREETS 2024
- Plan d'action ministériel relatif à la prévention des risques psychosociaux 2024-2027, Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires
- Décret n°2020-1545 du 9 décembre 2020 relatif à l'organisation et aux missions des DREETS et DDETS-PP, Journal Officiel du 10 décembre 2020

Documents concernant des situations locales (DDETS-PP, DREETS, etc.)

- DDETS 01 - Alerte pour DGI, 2018
- DDETS 01 - Alerte pour DGI, 2018
- DDETS 01 - Alerte pour DGI, 2018
- DDETS 01 - Courrier d'agent, 2018
- DDETS 01 - Courrier d'agent, 2018
- DDETS 01 - Courrier d'agent, 2018
- DDETS 01 - Courrier de l'ISST, 2018
- DDETS 01 - Courrier de l'ISST, 2018
- DDETS 01 - Courrier de la DRH, 2019
- DDETS 01 - Courrier des représentants du personnel, 2017
- DDETS 01 - Fiche d'aptitude médicale (MDT), 2017
- DDETS 01 - Fiche d'aptitude médicale (MDT), 2017
- DDETS 01 - Fiche de poste, 2018
- DDETS 01 - PV CHSCT, 2018
- DDETS 01 - Rapport d'Enquête discrimination, 2019
- DDETS-PP 09 - Enquête sur les liens entre santé, travail et organisation du travail au sein de la DDETSPP de l'Ariège, ASTI, 2024
- DDETS-PP 09 - Courrier collectif d'agents, 2024
- DDETS-PP 09 - rapport d'enquête CHSCT, 2024
- DDETS-PP 10 - Rapport d'enquête CHSCT, UC, 01 février 2022
- DDETS 13 - Courrier d'agents, signalement collectif, Pôle économie emploi et entreprise, 7 novembre 2022
- DDETS 13 - Enquête administrative, Pôle économie emploi et entreprise, 20 février 2023
- DDETS 13 - Enquête CHSCT, UC, 13 octobre 2022
- DDETS 13 - Enquête CHSCT, UC, 13 octobre 2022
- DDETS 13 - Enquête CHSCT, UC, 13 octobre 2022
- DDETS 13 - Enquête harcèlement, Qualisocial, 26 février 2024
- DDETS 22 - Plan d'action suite aux préconisations du rapport de la délégation du CHSCT-Ministériel, 2022
- DDETS 22 - Plan d'action suite aux préconisations du rapport de la délégation du CHSCT-Ministériel, 2022
- DDETS 22 - Rapport d'enquête CHSCT, UC, 7 avril 2022
- DDETS 22 - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2022
- DDETS 22 - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2023
- DDETS 27 - Rapport d'enquête CHSCT, tentative de suicide, 28 juin 2022

version non diffusable

- DDETS 27 - Rapport d'expertise Risque Grave, DDETS, 25 janvier 2023
- DDETS 29 - Compte rendu syndical de la réunion de la formation spécialisée de la DDETS, 20 juin 2024
- DDETS 29 - Courrier des représentants du personnel à la Direction portant sur les Comptes Rendus d'Entretien Professionnel (CREP), 2023
- DDETS 29 - Enquête CHSCT, Tentative de suicide d'un agent, 04 février 2020
- DDETS 31 - Alerte pour DGI, services de la DDETS, 3 mai 2022
- DDETS 31 - Évaluation des RPS au sein de la DDETS, 2024
- DDETS 31 - Plan d'action relatif à la prévention et à la prise en charge des RPS au sein de la DDETS, avril 2024
- DDETS 33 - Compte rendu syndical de la réunion CHSCT de la DDETS, 30 septembre 2021
- DDETS 33 - Courrier des représentants du personnel, 2021
- DDETS 33 - Rapport d'expertise Projet Important, "Relogement de l'UD Gironde et de services de l'unité régionale", 21 avril 2021
- DDETS 33 - tract syndical, "déjà la crise de la DDETS ?", 2021
- DDETS 33 - Tract syndical, "Déménagement : il serait temps de l'organiser non ?", 19 novembre 2021
- DDETS 35 - Plan d'action faisant suite à l'analyse de l'exposition aux RPS d'une UC, 2024
- DDETS 35 - PV CSA, 2023
- DDETS 35 - Rapport d'expertise Risque Grave, "évaluation des RPS au sein de l'UC Nord", Social Conseil, 16 juin 2023
- DDETS 35 - Rapport sur la mise en place d'un groupe d'Analyse des Pratiques Professionnelles (APP), 2024
- DDETS-PP 36 - Courrier d'un agent à la direction, août 2021
- DDETS-PP 36 - Courrier d'un agent à la direction, août 2021
- DDETS 37 - Courrier d'agent, 2024
- DDETS 37 - Courrier d'une organisation syndicale portant sur le redécoupage de section et la suppression de postes, octobre 2024
- DDETS 37 - courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le "refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes", décembre 2021
- DDETS 37 - courrier du collectif des agents de contrôle à leur direction portant sur le "refus d'assurer les intérims des sections structurellement vacantes", décembre 2021
- DDETS 37 - Plan d'action faisant suite à un diagnostic RPS, 2024
- DDETS 37 - Diagnostic RPS au sein du pôle Travail et Relation aux Entreprises de la DDETS, Qualisocial, mai 2024
- DDETS 37 - Résolution des représentants du personnel, 2024
- DDETS 37 - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2023
- DDETS 37 - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2023
- DDETS 37 - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2023
- DDETS 37 - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2023
- DDETS 44 - Rapport d'expertise projet, "déménagement de la DDETS dans la future cité administrative sur l'île de Nantes ", Alternatives ergonomiques, 23 février 2023
- DDETS 44 - Résolution des représentants du personnel, 2024
- DDETS 45 - PV CHSCT, 2022
- DDETS 45 - Résolution des RP en instance demandant une enquête CHSCT sur les agents des services MUTECO, ARE et Animation territoriale, 18 mars 2022
- DDETS 51 - Alerte pour DGI au sein de l'UD, 5 février 2021
- DDETS-PP 53 - Rapport d'expertise Risque grave portant sur les RPS, 2024
- DDETS-PP 53 - Tract syndical, 2023
- DDETS-PP 53 - Tract syndical, 2023
- DDETS 54 - Rapport d'enquête F3SCT au sein du service SHL, 22 décembre 2023
- DDETS 57 - Synthèse de l'expertise Risque grave réalisée au sein de la DDETS, décembre 2024
- DDETS 57 - courrier de l'ISST à la direction, 6 juillet 2022

Version non diffusable

- DDETS 57 - Plan d'action faisant suite à un diagnostic RPS, 2024
- DDETS 57 - Plan d'action RPS sous forme de DUERP, décembre 2024
- DDETS 57 - Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC, 7 avril 2022
- DDETS 59 - Alerte pour DGI, 2024
- DDETS 59 - Courrier collectif d'agents, 2023
- DDETS 59 - Courrier collectif d'agents, 2024
- DDETS 59 - Courrier collectif d'agents, 2024
- DDETS 59 - Courrier des agents de l'inspection du travail au préfet, 24 mai 2024
- DDETS 59 - Courrier des représentants du personnel, 2023
- DDETS 59 - Courrier des représentants du personnel, 2024
- DDETS 59 - Courrier des représentants du personnel, 2024
- DDETS 59 - Courrier des représentants du personnel, 2024
- DDETS 59 - Enquête espaces de travail, 2022
- DDETS 59 - Enquête espaces de travail, 2024
- DDETS 59 - Enquête espaces de travail, 2024
- DDETS 59 - Rapport d'expertise économique sur le projet de déménagement, 2 décembre 2020
- DDETS 59 - Rapport d'expertise Projet important, 2023
- DDETS 59 - Tract syndical, projet de deménagement dans la nouvelle cité administrative, 18 avril 2024
- DDETS 61 - Courrier collectif des agents de l'inspection du travail à la direction, 27 janvier 2025
- DDETS 64 - Alerte pour DGI due aux sous effectifs dans les pôles PSI et PTE, 14 mars 2024
- DDETS 64 - Rapport d'expertise Risque grave "portant sur les RPS dans différents services de l'emploi", ISAST, 30 mars 2023
- DDETS 67 - Alerte médecine du travail, 2021
- DDETS 67 - Alerte pour DGI, 2022
- DDETS 67 - Courrier collectif d'agents, 2022
- DDETS 67 - Courrier de l'ISST, 2022
- DDETS 67 - Courrier de l'ISST, 2024
- DDETS 67 - Courrier de l'ISST, 2024
- DDETS 67 - Déclaration accident de service, 2020
- DDETS 67 - Déclaration accident de service, 2024
- DDETS 67 - diagnostic RPS "Démarche d'évaluation des facteurs de RPS", AST67, 15 septembre 2023
- DDETS 67 - Rapport d'enquête CHSCT, 2021
- DDETS 67 - Rapport d'enquête CHSCT, 2022
- DDETS 67 - Rapport d'enquête CHSCT, 2023
- DDETS 67 - Rapport d'enquête CHSCT, 2024
- DDETS 67 - Rapport d'enquête F3SCT en UC, octobre 2023
- DDETS 67 - Résolution des représentants du personnel, 2022
- DDETS-PP 68 - Alerte pour DGI, 2021
- DDETS 69 - Alerte pour DGI, service IAE (suites), 31 janvier 2024
- DDETS 69 - Alerte pour DGI, service IAE, 15 mars 2023
- DDETS 69 - Courrier collectif d'agents, 2023
- DDETS 69 - Courrier collectif d'agents, 2023
- DDETS 69 - courrier du collectif des agents à la direction portant sur "Fonctionnement dégradé de l'UC et les mesures visant à préserver nos conditions de travail et à protéger la santé mentale au travail", 21 octobre 2024
- DDETS 69 - Courrier du collectif des agents d'une UC à la direction portant sur la "décision de ne pas rechercher à pourvoir le poste d'assistant de contrôle vacant sur l'UC", 19 août 2024
- DDETS 69 - Courrier du collectif des agents de la DDETS à la direction, "Cahier de doléance et revendications des agents", janvier 2025
- DDETS 69 - Courrier du directeur de la DDETS à la direction de la DREETS portant sur la situation des effectifs, 15 septembre 2023

Version non diffusable

- DDETS 69 - Courrier syndical au directeur de la DDETS, 13 mars 2024
- DDETS 69 - Rapport d'enquête CHSCT, 2023
- DDETS 69 - Rapport de visite F3SCT dans une UC, 16 octobre 2023
- DDETS 69 - Résolution des RP en F3SCT, 30 mai 2024
- DDETS 71 - Alerte pour DGI, 2023
- DDETS 71 - Déclaration accident de service, 2023
- DDETS 71 - Enquête CHSCT au sein du service Inclusion sociale, avril 2023
- UD 75 - Alerte pour DGI au sein d'une UC portant sur les sous-effectifs et les sections vacantes, 13 juillet 2022
- UD 75 - courrier de l'ISST à la direction, 26 août 2022
- UD 75 - Enquête CHSCT au sein d'une UC, "propositions de l'administration suite au DGI", 4 août 2022
- UD 75 - Propositions de l'administration suite à DGI, 2022
- UD 75 - Propositions de l'administration suite à DGI, 2023
- UD 75 - PV du CHSCT extraordinaire faisant suite au DGI du 13/07/2022, 25 juillet 2022
- UD 75 - Rapport d'enquête CHSCT faisant suite à la tentative de suicide d'un agent, 20 janvier 2022
- DDETS 76 - Rapport d'expertise Risque grave au sein des pôles Travail et Emploi, Aptéis, 13 janvier 2022
- DDETS 77 - Alerte pour DGI des ex-agents de la DIRRECTE, 2021
- DDETS 77 - Compte rendu syndical des conclusions de l'enquête CHSCT faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS, septembre 2021
- DDETS 77 - Compte rendu syndical du groupe de travail faisant suite à l'alerte pour DGI concernant les agents de la DDETS, septembre 2021
- DDETS 77 - Conclusions syndicales du groupe de travail CHSCT du 11 mars 2022 faisaint suite au DGI
- DDETS 77 - Enquête CHSCT, 2022
- DDETS 77 - Enquête CHSCT, conclusions de l'administration, 2022
- DDETS 77 - Etat des lieux des Unité de contrôle, 2023
- DDETS 77 - Résolution des représentants du personnel, 2022
- DDETS 91 - Alerte pour DGI, 2022
- DDETS 91 - Alerte pour DGI, 2023
- DDETS 91 - Courrier des représentants du personnel au Préfet, 2 juin 2020
- DDETS 91 - Courrier des représentants du personnel, 2022
- DDETS 91 - Courrier des représentants du personnel, 2022
- DDETS 91 - Courrier des représentants du personnel, 2023
- DDETS 91 - Courrier des représentants du personnel, 2024
- DDETS 91 - Courrier des représentants du personnel, 2024
- DDETS 91 - Rapport d'enquête CHSCT, 2023
- DDETS 91 - Résolution des représentants du personnel, 2022
- DDETS 91 - Résolution des représentants du personnel, 2024
- DDETS 91 - Résolution des représentants du personnel, CHSCT, 29 mars 2022
- DDETS 91 - Tract syndical, "non aux objectifs chiffrés - Appel à boycott de la journée DRIEETS du 30 novembre 2023", 2023
- DDETS 91 - Tract syndical, 2022
- DDETS 91 - Tract syndical, 2024
- UD 93 - Alerte pour DGI au sein d'une UC lié au sous-effectif et à la surcharge de travail, 5 mai 2022
- UD 93 - Rapport d'enquête CHSCT au sein d'une UC, 7 juin 2022
- UD 93 - Rapport d'enquête CHSCT faisant suite au suicide d'un agent, 15 novembre 2023
- UD 93 - Rapport d'enquête CHSCT, 2022
- UD 93 - Tribunal administratif de Montreuil, Décision n°2117985 du 27 décembre 2024

Version non diffusable

- DIRRECTE Grand Est - Rapport d'enquête CHSCT relative à l'accident de service d'un agent de contrôle, 3 juin 2021
- DREETS Grand Est - Rapport d'enquête CHSCT au sein de l'ex-UD/ DDETS 51, juin 2021
- DREETS NORMANDIE - Alerte pour DGI, 2023
- DREETS NORMANDIE - Alerte pour DGI, 2023
- DREETS NORMANDIE - Alerte pour DGI, 2023
- DREETS NORMANDIE - Avis des représentants du personnel du CHSCT sur les cellules de veille RPS, 2022
- DREETS NORMANDIE - Courrier de l'ISST, 2023
- DREETS NORMANDIE - Courrier de la Direction, 2022
- DREETS NORMANDIE - Courrier des représentants du personnel, 2022
- DREETS NORMANDIE - Courrier des représentants du personnel, 2024
- DREETS NORMANDIE - Diagnostic RPS, 2024
- DREETS NORMANDIE - Plan d'action faisant suite à un diagnostic RPS, 2021
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT suite au suicide d'un agent, 2024
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2021
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2021
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2021
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2022
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2022
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2023
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2023
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2024
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête CHSCT, 2024
- DREETS NORMANDIE - Rapport d'enquête discrimination, 2021
- DREETS NORMANDIE - Rapport ISST, 2023
- DREETS NORMANDIE - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2022
- DREETS NORMANDIE - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2022
- DREETS NORMANDIE - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2022
- DREETS NORMANDIE - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2022
- DREETS NORMANDIE - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2023
- INTEFP - Alerte pour DGI, 2022
- INTEFP - Déclaration accident de service suite à une tentative de suicide, 2021
- INTEFP - Rapport d'enquête CHSCT, 2019
- INTEFP - Signalement Registre Hygiène Santé Sécurité, 2022

version non diffusable