
Rapport à
madame la secrétaire générale

Audit flash RH DGESCO

2019-137 – décembre 2019



IGÉSR

INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION
MINISTÈRE DE LA CULTURE
MINISTÈRE DES SPORTS

*Inspection générale
de l'éducation, du sport et de la recherche*

Inspection santé et sécurité au travail

Audit flash RH DGESCO

Décembre 2019

Delphine DEMONCHEAUX RAGGIRI
Véronique JUBAN

Inspectrices santé et sécurité au travail

SOMMAIRE

1. Méthodologie de la mission.....	1
1.1. Lettre de mission	1
1.2. Les entretiens	2
1.2.1. Le chef du service de l'action administrative et des moyens (SAAM)	2
1.2.2. La sous-directrice des ressources humaines du SAAM	2
1.2.3. La direction de la DGESCO.....	2
1.2.4. La Cellule d'écoute RPS	2
1.2.5. Les représentants des personnels au CHSCT	2
1.2.6. La conseillère de prévention.....	2
1.2.7. Les médecins de prévention	3
1.3. La mise en œuvre des enquêtes.....	3
1.3.1. Les entretiens individuels sur la base du volontariat (28 entretiens réalisés)	3
1.3.2. Les entretiens collectifs sur la base du volontariat (six agents)	3
1.3.3. Les questionnaires anonymes (18 questionnaires lors des entretiens préalables – 36 déposés dans une urne)	3
1.3.4. Les indicateurs de ressources humaines (RH)	4
2. Analyse des résultats.....	4
2.1. Analyse des entretiens individuels.....	4
2.1.1. Un volume de travail et des exigences du travail très fortes sur une partie de la direction et inégalement réparties entre les agents.....	5
2.1.2. Des rapports sociaux et des relations au travail dégradés.....	5
2.1.3. Des agents majoritairement de catégorie A ayant de fortes attentes d'évolution professionnelle non satisfaites	5
2.1.4. Certains agents en situation d'insécurité sur l'avenir et peu accompagnés dans leurs mobilités.....	5
2.1.5. Autres éléments identifiés.....	5
2.2. Analyse de l'entretien collectif avec les chargés d'études ou de projet.....	5
2.2.1. Sur les relations professionnelles entre bureaux, sous-directions, services et avec les structures territoriales	6
2.2.2. Sur les soutiens et collaborations (collègues/hiérarchiques) et le partage de pratiques.....	6
2.2.3. Sur l'autonomie et les marges de manœuvre	6
2.2.4. Sur la reconnaissance du travail, la valorisation des compétences, le développement personnel	6
2.2.5. Sur la charge de travail : volume, délais, répartition, circuits de validation,	6
2.2.6. Sur l'équilibre vie professionnelle - vie privée	6
2.3. Analyse des questionnaires.....	7
2.3.1. Concernant les exigences et l'organisation du travail.....	7
2.3.2. Management et relations de travail	7
2.3.3. Valeurs et attentes des agents.....	7
2.3.4. Impacts de la réorganisation	7

2.4.	Analyse des données RH	8
3.	Préconisations de la mission	8
Annexes	13

Sous l'autorité du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) élabore la politique éducative et pédagogique et assure la mise en œuvre des programmes d'enseignement des écoles, des collèges, des lycées et des lycées professionnels.

Elle définit le cadre et assure l'animation des actions de formation continue organisées dans les établissements du second degré.

Elle élabore la réglementation relative à l'organisation et au fonctionnement des écoles et des établissements du second degré.

Elle est responsable des programmes budgétaires relatifs à l'enseignement scolaire public du premier degré, à l'enseignement scolaire public du second degré et à la vie de l'élève arrêtés dans les lois de finances.

En liaison avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et la direction générale des ressources humaines, elle définit la politique de recrutement des personnels et les orientations générales de la politique de formation initiale et continue des enseignants des premier et second degrés.

À la date de la mission, la DGESCO se compose de 283 agents, avec comme particularité pour une direction générale d'administration centrale de compter dans ces rangs de nombreux enseignants, des inspecteurs territoriaux et des personnels de direction, à côté d'agents issus des corps administratifs (attachés d'administration, administrateurs civils, etc.).

1. Méthodologie de la mission

1.1. Lettre de mission

L'IGAENR a été saisie le 1^{er} août 2019 par la secrétaire générale du ministère pour assurer une mission d'audit flash sur l'impact de la réorganisation de la DGESCO et sur des situations de souffrances au travail préexistantes. Cette saisine fait suite à une demande d'expertise agréée¹ par les représentants du personnel au CHSCT-AC, auxquels il a été proposé préalablement un audit flash réalisé en interne et confié à l'IGAENR².

La mission a été confiée par la cheffe de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) à Delphine Demoncheaux-Raggiri et Véronique Juban, inspectrices santé et sécurité au travail³, par courrier du 6 septembre 2019.

La mission note une volonté générale, à tous les niveaux, de contribuer à la démarche d'audit et à l'identification des axes d'amélioration.

La définition de référence des risques psychosociaux (RPS) retenue, et que la mission fait sienne, est celle du rapport du collège d'experts présidé par Michel Gollac. Les risques psychosociaux sont définis comme *« les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »*.

Cette définition conduit à questionner les facteurs organisationnels et relationnels au regard des impacts et effets possibles sur la santé. Le guide explicite les six dimensions d'analyse des risques psychosociaux :

- les exigences du travail qui renvoient à quatre grandes dimensions (la quantité de travail, la pression ;
- temporelle au travail ; la complexité du travail les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ;
- les exigences émotionnelles ;

¹ Décret 82-453 – art.55.

² Cf. annexe 1 : lettre de saisine IGAENR.

³ Cf. annexe 2 : lettre de mission DDR VJ.

- l'autonomie et les marges de manœuvre ;
- les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail ;
- les conflits de valeur ;
- l'insécurité socioéconomique.

1.2. Les entretiens

1.2.1. Le chef du service de l'action administrative et des moyens (SAAM)

Un entretien avec le chef du service du SAAM a permis de faire un rappel du contexte actuel de la DGESCO, en cours de réorganisation, à la suite d'un travail d'environ neuf mois de préparation, avec un accompagnement par un cabinet extérieur (Boston Consulting - Ernst & Young).

Les difficultés individuelles et collectives de certains bureaux de la DGESCO ont été évoquées, ainsi que les actions déjà réalisées par les services du SAAM. Une liste de données statistiques sur les ressources humaines est alors sollicitée par la mission.

Celle-ci présente le calendrier et la méthodologie qui seront suivis pour cet audit flash ; des entretiens individuels et collectifs sont évoqués. Le SAAM facilitera la tâche de la mission pour la réservation de salles et la prise de rendez-vous avec les représentants du personnel au CHSCT-AC, les médecins de prévention (MP) et la conseillère de prévention.

1.2.2. La sous-directrice des ressources humaines du SAAM

L'entretien a permis à la mission de clarifier notre demande sur les données quantitatives (indicateurs ressources humaines (RH)) pour appréhender au mieux la situation. La mission a échangé sur l'enquête réalisée sur la qualité de vie au travail ainsi que la création de la cellule d'écoute sur la prévention des risques psychosociaux.

1.2.3. La direction de la DGESCO

Lors de l'entretien avec le directeur général de la DGESCO, son adjoint et l'UGARH de la direction, un historique de la réorganisation et l'évolution de l'organigramme ont été présentés à la mission et des précisions sur les situations de souffrance au travail identifiées à ce stade ont été données. La mission a présenté sa méthodologie de réalisation de cet audit flash et a proposé au directeur général de prendre l'initiative d'informer les agents de la direction de la mise en place d'entretiens individuels sur la base du volontariat.

1.2.4. La Cellule d'écoute RPS

La mission a rencontré deux acteurs de la cellule d'écoute. La situation de chaque agent sollicitant la cellule est évaluée puis transmise (si accord de l'agent) à la commission plurielle composée de la directrice des affaires juridiques (DAJ), d'un médecin de prévention, d'une conseillère mobilité carrière (CMC), d'une médiatrice, d'un assistant de prévention et de la correspondante handicap.

1.2.5. Les représentants des personnels au CHSCT

Un entretien avec les représentants du personnel (RP) au CHSCT-AC s'est tenu en présence de quatre RP désignés par trois organisations syndicales (CFDT, CGT, UNSA). Un rappel du contexte concernant leur demande initiale d'une expertise agréée sur la situation de la DGESCO a été présenté. La mission a relevé une adhésion des RP présents à la démarche de l'audit flash confié à la mission ISST. Les enquêtes annuelles sur la qualité de vie au travail ont été évoquées, ainsi que l'enquête du cabinet extérieur destiné à accompagner la réorganisation de la DGESCO. La mission a présenté la démarche de l'audit flash. Les attentes du personnel et de leurs représentants se sont fortement exprimées.

1.2.6. La conseillère de prévention

Lors de l'entretien avec la conseillère de prévention la mission a évoqué la création de la cellule d'écoute, sa composition, la formation de ses membres et son mode de fonctionnement. Les données chiffrées de la cellule d'écoute d'avril à juillet 2019 ont été transmises à la mission (14 agents reçus). Pour des raisons de

confidentialité, la mission n'a pas eu connaissance du nombre d'agents de la DGESCO qui pourraient être concernés. Le document unique d'évaluation des risques professionnels de l'administration centrale, les registres de santé et sécurité au travail, la liste des assistants de prévention ont été communiqués. Ont été également évoqués l'exploitation du registre santé et sécurité au travail ainsi que le positionnement des assistants de prévention.

1.2.7. Les médecins de prévention

Deux des trois médecins de prévention de l'administration centrale ont participé à un entretien avec la mission. Ils ont fait part des situations de souffrance au travail qu'ils ont relayées auprès du SAAM. Les données chiffrées des visites à la demande des agents ont été communiquées à la mission (de 2016 à 2019, 52 visites à la demande des agents ont été sollicitées pour 25 agents).

La mission a noté à cette occasion l'absence de lettre de mission des médecins de prévention, l'absence d'un coordonnateur parmi les trois MP et leur positionnement hiérarchique indirect par rapport au secrétariat général.

1.3. La mise en œuvre des enquêtes

1.3.1. Les entretiens individuels sur la base du volontariat (28 entretiens réalisés)

Des entretiens individuels ont été proposés à l'ensemble des agents de la direction sur inscription dans des créneaux horaires préétablis.

La mission est garante de l'anonymat et de la confidentialité des échanges avec les personnes qu'elle a entendues. Elle a géré en direct les demandes d'entretien des agents. Une salle isolée a été mise à sa disposition. Un questionnaire préalable a été proposé aux agents inscrits pour un entretien afin de préparer au mieux les échanges qui ont été organisés sur des créneaux de 25 à 30 minutes.

Les agents ont été informés de cette mission par un message du directeur général de la DGESCO le 17 septembre 2019. Les entretiens se sont déroulés les 7, 8 octobre et le 4 novembre 2019.

1.3.2. Les entretiens collectifs sur la base du volontariat (six agents)

À la suite des entretiens individuels, centrés essentiellement sur les situations de souffrance au travail actuelles ou anciennes, des facteurs de risques ont été identifiés et une série d'entretiens collectifs, a été proposée, sur la base du volontariat, par groupes de métiers :

- aux secrétaires, assistantes, gestionnaires ;
- aux chargés d'études ou de projet ;
- aux chefs de bureau adjoints ;
- aux chefs de bureaux.

Ces entretiens collectifs ont été préparés selon des modalités semi-directives, centrées sur les facteurs de risques identifiés lors des entretiens individuels et sur les propositions d'améliorations identifiées par les agents.

Un seul entretien collectif s'est tenu en raison du nombre d'agents volontaires, celui consacré aux chargés d'études ou de projet.

Une présentation de la mission et des questions ont été projetées à l'écran afin d'orienter les débats et de se concentrer sur les effets de la réorganisation, observés actuellement et attendus à l'avenir⁴.

1.3.3. Les questionnaires anonymes (18 questionnaires lors des entretiens préalables – 36 déposés dans une urne)

Un questionnaire anonyme⁵ a été envoyé à l'ensemble des agents et analysé par la mission pour compléter les différents constats et propos issus des entretiens.

⁴ Cf. annexe 3 : présentation entretien collectif.

⁵ Cf. annexe 4 : questionnaire anonyme.

Une urne destinée à recueillir les questionnaires a été disposée au plus près des agents de la DGESCO du 5 au 19 novembre 2019.

1.3.4. Les indicateurs de ressources humaines (RH)

La mission a demandé une liste d'indicateurs sur quatre années glissantes selon le guide de la direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) sur la prévention des risques psychosociaux (circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014) :

- nombre de dépôt d'arrêt maladie (nombre d'arrêt > 5 jours et nombre arrêt < 5 jours)* ;
- nombre de demande de mutation* ;
- nombre de demande de visite médicale :
 - à la demande de l'agent,
 - à la demande de l'administration*,
 - à la demande du médecin de prévention*.
- nombre d'accident de service avec arrêt et sans arrêt* ;
- nombre d'accident de trajet* ;
- nombre de reconnaissance de maladie professionnelle* ;
- nombre de demande de reconnaissance de maladie professionnelle* ;
- présentisme (absence de dépôt de congés payés) ;
- inscription registre santé et sécurité au travail en référence au RPS.

La mission a également demandé les éléments suivants :

- liste des agents à compléter avec les dates des dernières visites médicales* ;
- nombre de postes vacants au sein de la DGESCO par année depuis 2016 ;
- nombre de demandes de fin de détachement au sein de la DGESCO par année depuis 2016* ;
- les fiches de poste suivantes : chargé(e) d'études, rédacteur (trice), chargé(e) de mission et assistant(e).

** ces données n'ont pas été transmises à la mission.*

2. Analyse des résultats

2.1. Analyse des entretiens individuels

La majorité des agents n'était pas opposée à la réorganisation ; certains la souhaitaient même puisqu'elle était présentée avec des objectifs positifs (plus de transversalité, pilotage en mode projet, meilleure répartition de la charge de travail, plus d'accompagnement et de suivi des structures territoriales, ...) et d'autres n'en voyaient pas l'intérêt, mais sans s'y opposer.

Sur la méthode employée pour réaliser cette réorganisation, les agents reçus sont unanimes à exprimer leur manque d'informations régulières et leur non-participation aux groupes de travail (hormis l'encadrement supérieur et les chefs de bureau qui ont été associés).

Leur vision actuelle de la réorganisation est plutôt négative ; il est remonté à la mission une réorganisation de faible ampleur ne concernant que quelques bureaux (une fusion de deux bureaux et une création), la création d'un troisième service à partir de bureaux ou de missions préexistants.

La mission a constaté l'expression d'un espoir, que l'arrivée du nouveau directeur général provoque un changement des pratiques, impliquant une réelle transversalité, une meilleure visibilité du travail des chargés d'études, une gestion en mode projet permettant de décroiser les dossiers.

Lors des entretiens individuels, la mission a pu relever des situations de souffrance, concentrées sur certains bureaux, mais a choisi de ne pas les cibler dans ce rapport, afin d'émettre des recommandations

qui pourront être utilement mises en œuvre dans l'ensemble de la direction. Une situation particulière a fait l'objet d'un signalement auprès des médecins de prévention.

Les données issues des entretiens individuels permettent de faire les constats détaillés ci-dessous.

2.1.1. Un volume de travail et des exigences du travail très fortes sur une partie de la direction et inégalement réparties entre les agents

Les agents font part à la mission ; d'horaires extensibles, de pauses repas devant l'ordinateur, de travail le soir, les week-ends et pendant les congés. Les dépassements d'horaires sont banalisés, connus de l'encadrement et les récupérations sont difficiles à obtenir. Les dossiers arrivent en flot continu et non priorisés. Les équipes sont incomplètes régulièrement ce qui impacte encore la charge de travail de ceux qui restent.

2.1.2. Des rapports sociaux et des relations au travail dégradés

Les agents font part à la mission des difficultés à travailler avec les collègues des autres bureaux de la DGESCO (voire interdiction), rivalités entre chefs de bureaux de la centrale, des pratiques managériales inappropriées (« *vous êtes payés pour obéir, pas pour penser* », « *management brutal, infantilisant, pinailleur* », « *dévalorisant voire humiliant* »). Il est signalé à la mission une volonté de faire partir les anciens à l'arrivée d'un nouveau chef de bureau, pour se créer sa propre équipe. Certains témoignages font état d'un faible soutien de la hiérarchie, elle-même mise en difficulté (manque de formation à la prise de poste, nombre de dossiers en augmentation, urgences permanentes).

2.1.3. Des agents majoritairement de catégorie A ayant de fortes attentes d'évolution professionnelle non satisfaites

Les recrutements sont réalisés sur la base de fiches de poste type mais sans définition précise des tâches ou niveaux de responsabilité confiés ; les profils recherchés sont spécifiques mais les compétences peu ou pas mises en œuvre ; les agents sont insatisfaits de la qualité du travail qu'ils fournissent, ressentent une perte d'autonomie ; une reconnaissance au travail inadaptée voire inexistante. Les conséquences pour les équipes : difficulté de recrutement⁶, fuite des agents et remplacements différés.

2.1.4. Certains agents en situation d'insécurité sur l'avenir et peu accompagnés dans leurs mobilités

Des redistributions de missions sont réalisées lors des absences de collègues sans formation ou tuilage et sans évolution de la fiche de poste. Des alertes auprès du SAAM, de l'UGARH et de la cellule d'écoute se traduisent fréquemment par un encouragement au départ et la mise en œuvre du télétravail dans l'attente.

La mission constate que la majorité des chargés d'études et de projets sont des enseignants ou des personnels de direction de l'éducation nationale, n'ayant pas de formation approfondie en matière de gestion administrative rendant difficile une potentielle mobilité. Le retour sur le poste d'origine est ressenti comme une régression professionnelle.

2.1.5. Autres éléments identifiés

L'absence de travail collaboratif, d'échanges de pratiques, le travail en silo, les bureaux inadaptés au travail de réflexion ou de communication téléphonique, la lourdeur et le temps passé aux corrections de forme plutôt que sur le fond ont également été signalés à la mission.

2.2. Analyse de l'entretien collectif avec les chargés d'études ou de projet

La mission a animé les échanges en suivant un questionnaire projeté sollicitant des avis et commentaires sur les trois temps de la réorganisation (avant, actuellement et à l'avenir). Les agents ont fait part de leurs constats et propositions et les ont discutés collectivement. Les agents ont unanimement exprimé que la réorganisation avait, à ce jour, uniquement porté sur une légère modification de l'organigramme mais pas encore sur les modes de fonctionnement de la DGESCO. Ils ont souhaité répondre aux questions en regroupant les items « avant » et « actuellement »⁷.

⁶ Cf. paragraphe 2.4.

⁷ Cf. annexe 3.

2.2.1. Sur les relations professionnelles entre bureaux, sous-directions, services et avec les structures territoriales

Avant et actuellement : les relations sont jugées passables voire dégradées. Sont particulièrement mentionnées les difficultés à collaborer entre bureaux, en mode projet, ainsi que les freins à communiquer directement avec les établissements.

À l'avenir : tous sont optimistes et espèrent que la réorganisation apportera de la simplification, des relations facilitées entre bureaux et des réunions de bureaux, ainsi que la constitution d'un réseau de communication direct permettant aux agents d'échanger avec les acteurs terrains au sein des établissements.

2.2.2. Sur les soutiens et collaborations (collègues/hierarchiques) et le partage de pratiques

Avant et actuellement : les constats sont très différents entre le soutien des collègues (collaboration, échanges) et celui de la hiérarchie de proximité (peu de soutien, aucune collaboration voire confusion).

À l'avenir : si certains (3 sur 6) espèrent une amélioration grâce à une meilleure formation des managers à la collaboration et au soutien de leurs équipes, souhaitent des actions de coaching, de tutorat, des possibilités de tuilage sur les postes et voudraient qu'on leur fasse confiance en leur attribuant des projets, d'autres ne voient pas d'amélioration possible et font état de leur désarroi et de leur souffrance.

2.2.3. Sur l'autonomie et les marges de manœuvre

Avant et actuellement : si une moitié des présents font état d'une grande, ou d'une assez bonne autonomie dans l'élaboration des notes, l'autre déclare n'avoir aucune autonomie (hétérogénéité des réponses). Le fonctionnement en silo est évoqué comme un frein aux marges de manœuvre.

À l'avenir : les propositions d'amélioration de l'autonomie passent par la reconnaissance des compétences, la valorisation du travail réalisé, la responsabilisation et le travail en équipe.

2.2.4. Sur la reconnaissance du travail, la valorisation des compétences, le développement personnel

Avant et actuellement : quatre agents font état d'une dévalorisation de leurs compétences ainsi que de leur personne. Un agent signale le régime indemnitaire bloquant, un autre agent signale une bonne reconnaissance et une valorisation de ses compétences par son N+1 mais un blocage au niveau hiérarchique supérieur (inscription au tableau d'avancement, télétravail), un troisième fait état de sa satisfaction en terme de reconnaissance et des nombreuses formations qu'il a obtenues, en adéquation avec les missions, lui permettant une montée en compétences. Il est donc constaté une grande hétérogénéité des témoignages.

À l'avenir : les espoirs exprimés sont nombreux ; formations pour ouvrir sur de nouvelles compétences, favorisant la mobilité ; amélioration de la nomenclature des intitulés des postes, possibilité de poser la question de la mobilité dès l'arrivée sur le poste.

2.2.5. Sur la charge de travail : volume, délais, répartition, circuits de validation, ...

Avant et actuellement : charge de travail trop importante et inégalement répartie, pas de temps de récupération possible même après des dépassements d'horaires ou du travail en période de vacances et week-end, tâches de secrétariat transférées aux chargés d'études, circuit de validation trop long et démoralisant au regard des demandes urgentes. Un agent signale le manque de lissage dans le temps de la charge de travail et une répartition inégale.

À l'avenir : meilleure répartition de la charge entre membres d'un bureau et entre les bureaux, facilitation de la récupération du travail avec plus de souplesse, travail en mode projet qui ne doit pas augmenter la charge de travail globale.

2.2.6. Sur l'équilibre vie professionnelle - vie privée

Avant et actuellement : un agent exprime une souffrance au travail qui se répercute sur sa vie privée, deux agents arrivent à bien séparer les deux et trouvent un équilibre, un agent exprime une amélioration grâce au télétravail et regrette le refus d'un 2^{ème} jour (accepté par le N+1 et refusé par le chef de service).

À l'avenir : un agent pense que rien ne va changer, les autres souhaitent une meilleure anticipation de la charge de travail, plus de télétravail, une meilleure adaptation des postes pour les agents en activité téléphonique intense (casque adapté, isolement possible, salle de réunion de petite taille à proximité).

2.3. Analyse des questionnaires⁸

Pour une meilleure appréhension de la situation, la mission a comparé les réponses aux questionnaires anonymes renseignés (dix-huit questionnaires renseignés lors des entretiens individuels et les trente-six collectés dans une urne).

Les limites de l'analyse sont les suivantes :

- les questionnaires déposés dans l'urne peuvent avoir été renseignés par les agents déjà reçu en entretien individuel ;
- une même personne a pu déposer plusieurs questionnaires ;
- un nombre de réponse faible qui ne permet pas une exploitation statistique rigoureuse.

Cependant les résultats concordent avec les enquêtes Qualité de vie au travail 2018 et 2019.

2.3.1. Concernant les exigences et l'organisation du travail

L'analyse des questionnaires met en évidence :

- un dépassement régulier des horaires de travail (pour 83 %) ;
- un arrêt du travail en cours pour gérer une urgence (pour 97 %) ;
- la communication d'injonctions contradictoires (à 80 %).

Une question supplémentaire ne figurant pas dans l'enquête QVT sur le contact avec la souffrance au travail donne un résultat très élevé pour les dix-huit questionnaires préalables aux entretiens individuels ; 80 % déclarent être en contact avec la souffrance de collègues.

Ce chiffre est ramené à 61 % pour les trente-six questionnaires déposés dans l'urne.

2.3.2. Management et relations de travail

L'analyse des questionnaires met en évidence :

- Une absence d'écoute des managers (pour 64 %).

2.3.3. Valeurs et attentes des agents

L'analyse des questionnaires met en évidence :

- l'absence de perspectives d'évolution (à 87 %) ;
- l'absence d'accompagnement lors de la réalisation de nouvelles tâches (à 93 %) ;
- l'inadéquation des compétences et des missions (à 61 %).

2.3.4. Impacts de la réorganisation⁹

La mission a intégré dans le questionnaire communiqué à l'ensemble des agents de la DGESCO, six questions sur les impacts de la réorganisation.

Sur les trente-six réponses, l'analyse met en évidence :

- impact positif sur votre charge de travail (16 % de oui et 65 % de non) ;
- impact sur la définition de vos missions (3 % de oui et 74 % de non) ;
- amélioration des marges de manœuvre sur votre poste de travail (3 % de oui et 70 % de non) ;
- amélioration des modalités de communication entre bureaux (0 % de oui et 76 % de non) ;
- opportunité de valoriser vos compétences (11 % de oui et 65 % de non) ;

⁸ Cf. Annexe 5 : histogrammes - analyse comparative des questionnaires.

⁹ Cf. Annexe 6 : histogramme « conséquences de la réorganisation ».

- évolution de l’environnement (19 % de oui et 46 % de non).

La mission constate le peu d’impact positif de la réorganisation sur les agents.

2.4. Analyse des données RH

En l’état il est impossible à la mission d’interpréter les indicateurs RH par manque d’éléments comparatifs. Seuls les postes vacants au sein de la direction et les visites à la demande des agents de la DGESCO depuis 2016, ont été donnés à la mission.

Concernant les données RH, une extraction Excel de Figgo a été communiquée à la mission, le présentéisme et/ou l’absentéisme y sont difficilement interprétables.

La mission a eu des difficultés à estimer les conséquences des situations de souffrance au travail sur le taux de présence des agents. En effet, les absences pour congés maladie ne sont pas suivies par direction et ne sont pas croisées avec le logiciel de gestion du temps de travail (Oscare).

Une seule observation sur le registre santé et sécurité au travail a été constaté, outil très peu connu lors des entretiens.

Les fiches de postes qui ont été communiquées à la mission sont parfois très détaillées en termes de thématiques mais sans précision des tâches confiées et du niveau de responsabilité ou d’autonomie liés à ces thématiques.

Le suivi médical des agents, en surveillance simple (SMS) ou particulière (SMP) et le respect des périodicités n’ont pas été démontrés à la mission.

Cependant, celle-ci constate :

- une augmentation des demandes de visites médicales sur les sujets RPS, entre 2016 et 2019 (0 en 2016, 7 en 2017, 17 en 2018 et non renseigné pour 2019) ;
- une augmentation du nombre de postes vacants entre 2016 et 2019 (10 en 2016, 21 en 2017, 18 en 2018 et 26 sur les neuf premiers mois de 2019) ;
- une inscription au registre santé et sécurité au travail portant sur un sujet RPS.

3. Préconisations de la mission

La mission a identifié des préconisations dont la mise en œuvre relève de plusieurs directions et services (SG, DGESCO, SAAM, DGRH, ...)

Préconisation n° 1

Rédiger un règlement intérieur de la DGESCO : la spécificité des tâches et des modalités de fonctionnement de la DGESCO n’est pas décrite dans un document structurant.

Préconisation n° 2

Développer la lettre d’info DGESCO pour valoriser certains parcours individuels et/ou l’arrivée de collaborateurs.

La valorisation des travaux et l’information des missions d’envergure (ou non) des bureaux, des équipes, des agents ne fait pas l’objet de communication périodique.

Préconisation n° 3

Mettre en œuvre les préconisations du rapport E&Y¹⁰ tel que présenté aux agents de la DGESCO.

¹⁰ Le rapport n’a pas été communiqué à la mission malgré sa demande.

Les résultats de l'enquête ont été restitués en deux temps ; à l'ensemble des agents de la DGESCO en décembre 2018 et lors d'un séminaire des encadrants en janvier 2019.

Lors d'un entretien avec le directeur général adjoint de la DGESCO, la mission a été informée que deux groupes de travail sont en cours de création concernant :

- les processus de validation interne ;
- l'animation des réseaux.

Un troisième groupe est prévu concernant l'aménagement et la végétalisation des locaux. La mission recommande d'activer les groupes de travail.

Préconisation n° 4

Adapter les fiches de poste au travail réel.

La complexité des missions, la réactivité et l'expertise demandées au sein de la DGESCO demandent une clarification des tâches réelles des collaborateurs afin d'affiner les fiches de poste et d'éviter que l'agent ne découvre d'autres missions lors de sa prise de fonction.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessite les actions suivantes :

- actualiser les fiches de poste chaque fois que nécessaire ;
- intégrer dans les fiches de poste, les formations obligatoires ;
- instaurer une période de tutorat à l'arrivée d'un nouvel agent.

Préconisation n° 5

Questionner l'organisation et la charge de travail des chefs de bureau.

La mission a pu constater la charge de travail conséquente des chefs de bureaux et, pour certains, les répercussions négatives sur l'animation et la gestion des collaborateurs, en partie à l'origine des situations de souffrance exprimées.

La mission suggère d'envisager de soulager les chefs de bureaux d'une partie de la gestion administrative pour renforcer le volet managérial et la répartition des tâches au sein de l'équipe.

Préconisation n° 6

Analyse et répartition de la charge de travail à tous les niveaux hiérarchiques

Au sein d'un même bureau, entre les bureaux, les agents témoignent d'une inégale répartition de la charge de travail. La mission a également constaté la difficulté pour certains agents d'échanger s'ils ne sont pas dans le même bureau malgré des missions transversales.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessite les actions suivantes :

- rendre possible et favoriser les échanges transversaux entre bureaux ;
- concevoir un outil ou des procédures permettant de mieux partager les tâches et missions en cours de chacun pour permettre une meilleure visibilité des tâches de chacun et donc une répartition équitable entre les collaborateurs ;
- mettre en œuvre le plan managérial de l'administration centrale 2019.

Préconisation n° 7

Orientation des demandes du cabinet.

Les commandes des cabinets ministériels peuvent être transmises directement aux chefs de bureau, qui se sentent dans l'obligation de traiter chaque demande comme une priorité. La direction doit pouvoir effectuer une analyse de la demande et une répartition en amont afin d'appréhender la notion d'urgence.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessite les actions suivantes :

- veiller à ce que toutes les commandes du cabinet suivent la voie hiérarchique (à formaliser dans une charte ?)
- mettre en place une organisation, notamment des réunions de service, pour répartir les dossiers entre bureaux.

Préconisation n° 8

Expression temporelle des besoins.

Lorsqu'un agent est recruté pour une expertise particulière, peut-on considérer que le niveau d'expertise demandé est constant dans le temps ?

La question de la temporalité des missions au sein de la DGESCO, mérite d'être posée dès le recrutement.

Les formations continues et les allers-retours vers le terrain d'origine sont à anticiper, à programmer. Le détachement à temps partagé est-il envisageable ?

La loi de transformation de la fonction publique pourrait apporter des solutions pour améliorer la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

La préconisation suppose d'identifier, pour les postes nécessitant une expertise particulière, si une notion de temporalité est à définir.

Préconisation n° 9

Organisation des recrutements et accompagnement lors de l'arrivée à la DGESCO.

Les agents rencontrés ont fait part à la mission de lacunes dans l'accueil du nouvel entrant, que ce soit d'un point de vue de l'acquisition de la culture administrative propre à l'administration centrale, mais également en matière de santé et sécurité au travail.

Avant un recrutement, la mission propose d'identifier une période d'acculturation au fonctionnement de la DGESCO.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessite les actions suivantes :

- s'accorder sur les modalités d'intégration au sein de la DGESCO (détachement ou non) en vue de la nécessité de la temporalité des missions ;
- clarifier les modalités de sélection des candidats et communiquer sur les critères retenus ;
- créer un parcours du nouvel entrant avec un socle d'information et d'interlocuteurs à connaître.

Préconisation n° 10

Expression des besoins en formations continues.

L'urgence des situations à traiter et le quotidien des charges de travail obligent très régulièrement le report d'inscription sur des formations proposées.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessite d'attacher toute l'importance nécessaire aux entretiens de formation :

- former les encadrants à la conduite d'entretien ;

- mettre en place un indicateur de suivi du taux de formation réalisé ;
- définir les formations nécessaires pour chaque métier ;
- répondre aux attentes des agents en fonction des aspirations professionnelles post-DGESCO notamment ;
- mettre en œuvre du plan managérial de l'administration centrale 2019.

Préconisation n° 11

Accompagnement lors des départs de la DGESCO.

Le passage par la DGESCO doit permettre aux agents de poursuivre leur carrière de manière favorable en fonction de leurs aspirations. L'accès des agents aux entretiens de carrière doit être mis en œuvre pour l'ensemble des agents qui le souhaitent. Cet entretien permettra de mieux accompagner les agents désireux d'engager un nouveau projet professionnel. Il permettra d'élaborer, sur la base des compétences de l'agent et de ses souhaits d'évolution, un parcours de formation qui lui permettra d'engager plus sereinement son évolution professionnelle.

Préconisation n° 12

Parcours de formation des managers.

Un parcours de formation des managers et/ou coaching individuel des chefs de bureau est actuellement proposé sur la base du volontariat et à la demande des agents.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessite les actions suivantes :

- intégrer chaque manager dans un parcours de formation obligatoire alliant la gestion administrative et humaine d'une équipe ;
- proposer des ateliers d'échanges de pratiques entre agents de même niveau hiérarchique ;
- appliquer le plan managérial de l'administration centrale 2019.

Préconisation n° 13

Mise en œuvre du suivi des indicateurs RPS.

La mission a constaté les difficultés pour obtenir les indicateurs de suivi des RPS. La discordance des différentes applications informatiques (suivi des arrêts maladie et gestion du temps avec l'application Oscare) rend impossible leur suivi en l'état.

La mobilisation des chefs de service dans la rédaction du programme d'actions de prévention à l'issue de la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels est à renforcer.

La mise en œuvre de cette préconisation suppose les actions suivantes :

- identifier les chefs de service de la DGESCO au sens du décret 82-453 ;
- rappeler aux chefs de service les obligations en matière de prévention des risques professionnels et leurs responsabilités¹¹ ;
- définir les modalités d'obtention et du suivi des indicateurs RPS¹².

Préconisation n° 14

Suivi des constats de la commission plurielle.

¹¹ Circulaire B9 n° 10-MTSF 1013277CC de la DGAFF du 18 mai 2010 concernant le rappel des obligations des administrations d'État en matière d'évaluation des risques professionnels.

¹² Pour mémoire, une liste d'indicateurs est proposée dans le guide de la DGAFF (circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014).

Lorsque la cellule d'écoute est sollicitée, avec l'accord de l'agent la commission plurielle examine la situation et est force de propositions.

La mise en œuvre de cette préconisation suppose les actions suivantes :

- mobiliser l'ensemble des services et directions concernées pour mettre en œuvre les propositions de la commission ;
- faire un bilan annuel des propositions mises en œuvre ou non auprès des instances représentatives des personnels.

Préconisation n° 15

Lettre de mission des médecins de prévention, organisation du service et rattachement.

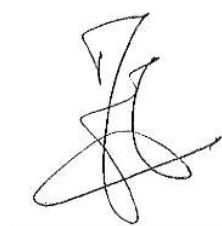
Le médecin de prévention exerce son activité médicale, en toute indépendance et dans le respect des dispositions du Code de déontologie médicale fixé par le décret du 28 juin 1979 susvisé et du Code de la santé publique. Il agit dans l'intérêt exclusif de la santé et de la sécurité des agents dont il assure la surveillance médicale.

La mise en œuvre de cette préconisation suppose les actions suivantes :

- rédiger une lettre de mission¹³ pour les médecins de prévention et pour le médecin coordonnateur (à identifier) ;
- s'accorder sur le positionnement du service de médecine de prévention.



Delphine DEMONCHEAUX RAGGIRI



Véronique JUBAN

¹³ Décret 82-453, article 11-1.

Annexes

Annexe 1 :	Lettre de saisine.....	15
Annexe 2 :	Lettre de mission	17
Annexe 3 :	Power Point entretiens collectifs.....	18
Annexe 4 :	Modèle questionnaire anonyme	26
Annexe 5 :	Analyse comparative des questionnaires remis lors des entretiens individuels et déposés dans l'urne	27
Annexe 6 :	Analyse des questionnaires sur la question des impacts de la réorganisation au 21 novembre 2019	31



*Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*

La secrétaire générale

Paris, le 1 AOUT 2019

Note à l'attention de

Madame Caroline Pascal

*Doyenne de l'inspection générale,
Cheffe de service par intérim de l'inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche,*

Objet : réalisation d'un audit flash de l'IGAENR et de l'ISST sur les impacts RH de la réorganisation de la DNE et de la DGESCO

Lors de la séance du 22 mai 2019, le CTAC a examiné les projets de modifications du décret et de l'arrêté du 17 février 2014 portant sur l'organisation de l'administration centrale.

Les projets, qui concernaient 7 directions de l'administration centrale, ont recueilli 4 abstentions (2 CFDT, 1 ASAMEN et 1 SNPTES) et 5 voix défavorables (3 CGT, 1 UNSA et 1 FO).

La réorganisation a par la suite été publiée au journal officiel du 30 juin 2019.

A la demande des organisations syndicales, un CHSCT spécial a été organisé le 28 juin dernier dont l'objet portait plus particulièrement sur la réorganisation de la direction du numérique pour l'éducation et de la direction générale de l'enseignement scolaire dans ses impacts sur les conditions de travail des personnels, directions dans lesquelles les agents se sont fait l'écho de fortes tensions.

Les représentants des personnels ont sollicité l'intervention d'un expert agréé comme le prévoit l'article 55 du décret du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la Fonction publique.

La motion que les représentants des organisations syndicales ont votée à l'unanimité est la suivante :

« Le CHSCT donne un avis favorable au recours à un expert agréé qui sera chargé d'évaluer l'impact de la réorganisation de la DNE et de la DGESCO sur les conditions de travail et la santé des agents des deux directions ».

Après instruction de la demande et concertation avec les organisations syndicales, l'administration a fait le choix de solliciter vos services et plus particulièrement l'expertise des

ISST sur les impacts de la réorganisation sur les conditions de travail des personnels de la DNE et de la DGESCO.

La réorganisation de la DNE est un projet d'ampleur qui privilégie une approche systémique de l'apport du numérique au sein du ministère. Pour la conduite de ce projet, la direction a bénéficié de l'apport d'un cabinet de consultants.


En ce qui concerne les ressources humaines, la méthodologie retenue par la direction, et sur laquelle les organisations syndicales ont demandé une expertise, est une « approche matricielle » basée sur un dispositif de recensement des souhaits d'affectation des agents, indépendamment de leur affectation antérieure.

Ce processus, qui suppose le recueil et l'analyse de toutes les demandes, conduit à ne pas être en mesure d'affecter l'ensemble des agents dans les délais habituels.

L'expertise conduite par l'IGAENR et l'ISST devra porter sur la méthodologie retenue et les impacts éventuels sur les conditions de travail et de santé des agents.

En ce qui concerne la DGESCO, l'analyse de l'ISST devra porter sur les effets de la réorganisation sur les situations de souffrance au travail préexistantes au sein de la direction.

Le CHSCT souhaiterait disposer de vos analyses et propositions pour les deux directions étudiées pour la mi-octobre. Par ailleurs, des recommandations méthodologiques pour les réorganisations à venir pourraient utilement enrichir le rapport.



Marie-Anne LEVEQUE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Paris le 6 septembre 2019

Note à l'attention de

Madame la secrétaire générale

Inspection générale
de l'éducation
nationale

Inspection générale
de l'administration
de l'éducation
nationale et de la
recherche

La doyenne,
chef du service par
intérim

n° 2019-155

Affaire suivie par
Manuèle Richard

Téléphone
01 55 55 12 49

Mél.
manuele.richard
@education.gouv.fr


110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07

Objet : Impacts RH de la réorganisation de la DGESCO.

Références : Votre lettre en date du 1^{er} août 2019.

Par lettre visée en référence, vous avez sollicité l'expertise de l'inspection santé et sécurité au travail sur les effets de la réorganisation de la direction générale de l'enseignement scolaire sur les situations de souffrances au travail préexistantes au sein de la direction.

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai désigné Mmes Delphine Demoncheaux-Raggiri et Véronique Juban, pour effectuer cette mission.



Caroline PASCAL

CPI : Mme Villaroya-Girard, coordonnatrice ISST
Mme Demoncheaux-Raggiri
Mme Juban

Mission DGESCO - ISST

Démarrage : 6 Sept. 2019



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE ET
DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

MINISTÈRE
DE LA CULTURE

MINISTÈRE
DES SPORTS

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

Effets de la réorganisation sur les situations de souffrance au travail préexistantes

DGESCO



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE ET
DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

MINISTÈRE
DE LA CULTURE

MINISTÈRE
DES SPORTS

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

SOMMAIRE

- Présentation des ISST
- Présentation de la démarche employée
- L'entretien collectif par famille de métier:

LES RÈGLES DE CONFIANCE

- **Liberté d'expression** : toute idée est bonne à dire, chacun.e peut contribuer à cette séance par ses questions, ses remarques, ses témoignages.
- **Confidentialité** : la condition pour s'exprimer librement est que ce qui se dit dans le groupe reste dans le groupe.
- **Non-jugement** : chacun peut exprimer ses points de vue et échanger des arguments contradictoires, mais en aucun cas porter des jugements de valeur sur les autres participant.e.s.
- **Respect de chaque sensibilité** : les situations de souffrance peuvent rappeler à chacun des expériences personnelles douloureuses.
- **Ecoute mutuelle** : ne pas s'interrompre les un.e.s et les autres et respecter l'ordre des prises de parole dans les exercices.
- **Egalité de statuts** : quel que soit son niveau de responsabilité, ici chacun compte pour un.e.
- **Responsabilité partagée** : la réussite de cette séance dépend pour moitié de la personnes intervenante et pour moitié du groupe.

L'INSPECTION SANTE E ET SECURITE

■ Positionnement des inspecteurs(art. 5-1 du décret 82-453 modifié)

- Rattachement à l'inspection générale de l'établissement ou au chef d'établissement
- Sur proposition du CA, rattachement des établissement au service d'inspection générale du ministère : l'IGESR
- Nomination par le ministre

■ Nos missions

- Contrôle de l'application des règles d'hygiène et de sécurité et propositions selon **Décret 82-453** : application d'une partie du **Code du travail (livres 1 à 5 de la partie IV)** : santé et sécurité
- Conseil des chefs d'établissement

■ L'équipe des ISST

- 12 ISST

LA DÉMARCHE

1. Lettre de nomination et saisine reçues (06/09)
2. Rencontre et échanges avec : (11 et 17/09)
 - la direction,
 - les représentants du personnel au CHSCT de l'administration centrale,
 - la conseillère de prévention,
 - les médecins de prévention.
3. Nous avons sollicité divers services pour l'obtention d'indicateurs sur 3 années glissantes: (16/09)
 - Nombre accident de service,
 - Nombre de demande de visite médicale,
 - Nombre de demande de mutation,
 - Nombre d'observation dans le registre santé et sécurité liée aux RPS,
 - Taux de présence agents
4. Nous avons réalisé des entretiens individuels et collectifs (7 et 8/10 – 4/11)
 - Sur la base du volontariat
 - Questionnaire sur les RPS lors des entretiens individuels anonymisés
5. Rédaction d'un rapport

LES ENTRETIENS COLLECTIFS










Horaires	Familles
13h30-14h30	Assistantes , gestionnaires
14h35-15h35	Chargés d'études
15h40-16h40	Adjoint(e)s chef de bureau
16h45-17h45	Chef(fe)s de bureau

■ Analyse de la situation sur les 3 temps:










1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>

■ Questions :










A- Comment qualifieriez-vous les relations professionnelles entre bureaux, sous-directions, services et avec les structures territoriales?

1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>
  	  	  










B - Comment qualifieriez-vous les soutiens et collaborations (collègues, hiérarchiques), le partage de pratiques ?

1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>
  	  	  










C - Comment qualifieriez-vous votre autonomie et vos marges de manœuvre?

1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>
  	  	  










D - Comment qualifieriez-vous la reconnaissance du travail, la valorisation des compétences, le développement personnel ?

1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>
  	  	  

E - Comment qualifieriez-vous votre charge de travail (volume, délais, répartition, circuits de validation,...)?

1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>
  	  	  

F - Comment qualifieriez-vous votre équilibre vie privée - vie professionnelle?

1	2	3
Avant la réorganisation	Maintenant	Avenir <i>Force de proposition</i>
  	  	  

Contacts

JUBAN Véronique – DEMONCHEAUX-RAGGIRI Delphine

veronique.juban@igesr.fr

delphine.demoncheaux-raggiri@igesr.fr



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE ET
DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

MINISTÈRE
DE LA CULTURE

MINISTÈRE
DES SPORTS

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

COCHER LA CASE CORRESPONDANTE A VOTRE SITUATION

QUESTIONNAIRE ANONYME

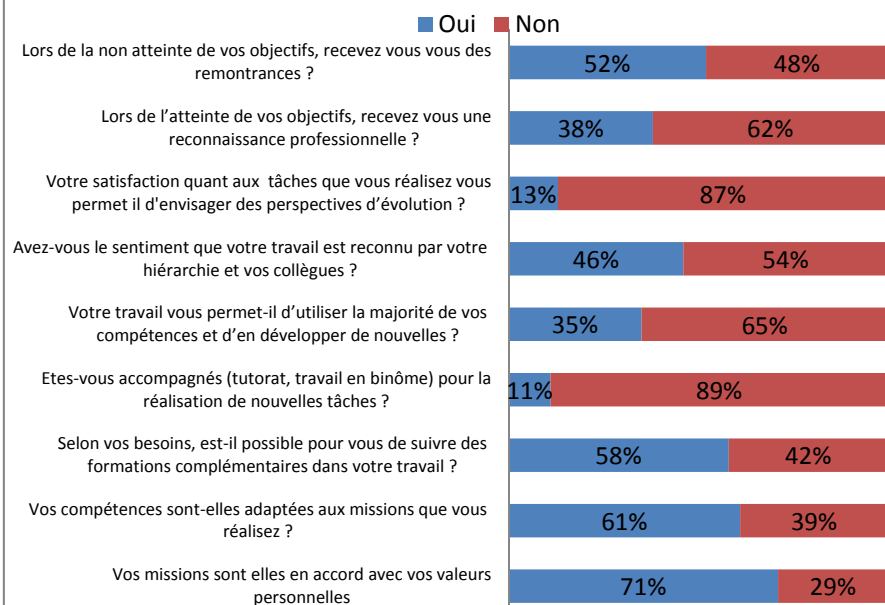
		oui	non	neutre
	Exigences et organisation du travail			
Charge de travail :	Votre charge de travail est elle importante ?			
Charge de travail :	Vos horaires de travail sont ils adaptés ?			
Charge de travail :	Dépassez-vous régulièrement vos horaires normaux ?			
Charge de travail :	Vous arrive-t-il d'écourter un repas ou une pause, de ne pas arriver à atteindre les objectifs fixés (quantité, qualité) ou d'apporter du travail à votre domicile en raison de votre charge de travail ?			
Charge de travail :	Avez-vous de nouvelles tâches à réaliser ?			
Exigences émotionnelles	Vous devez cacher vos émotions, vous avez peur au travail			
Exigences émotionnelles	Vous êtes en contact avec la souffrance			
Pénibilité du travail :	Vos tâches sont-elles répétitives ?			
Pénibilité du travail :	Devez-vous interrompre fréquemment une tâche en cours pour en réaliser une non prévue ?			
Pénibilité du travail :	Votre rythme de travail vous paraît-il élevé ?			
Pénibilité du travail :	Y a-t-il des pics d'activité ?			
Définition des responsabilités :	Vos responsabilités sont-elles clairement définies ?			
Définition des responsabilités :	Une fiche de poste est-elle formalisée ?			
Définition des responsabilités :	Votre travail réel correspond t il au travail prescrit ?			
Définition des responsabilités :	Existe-t-il certaines tâches dont les responsabilités ne sont pas suffisamment définies ?			
Injonctions paradoxales :	Recevez-vous des ordres ou indications contradictoires dans la réalisation de vos missions ? (hiérarchie, clients, usagers, etc.)			
Marge de manœuvre :	Pouvez-vous interrompre votre travail quand vous le souhaitez ?			
Marge de manœuvre :	Avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?			
Marge de manœuvre :	Le contenu (tâches à réaliser, matériel à utiliser, etc.) et le rythme de votre travail vous sont-ils imposés par votre hiérarchie ou d'autres interfaces ?			
Marge de manœuvre :	La qualité de votre travail peut-elle être impactée par celle de vos collègues ?			
	Management et relations de travail			
Communication interne :	Des réunions internes sont-elles organisées ?			
Communication interne :	Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement les questions d'organisation de votre service ?			
Ecoute des difficultés par le management :	Considérez-vous que vos managers sont à l'écoute de vos difficultés ?			
Ecoute des difficultés par le management :	Sont-ils disponibles ?			
Individualisation du travail :	Travaillez-vous régulièrement seul pour la réalisation de votre activité ?			
Individualisation du travail :	Pouvez-vous vous appuyer sur vos collègues de travail ?			
	Valeurs et attentes des agents			
Conflit de valeur	Vos missions sont elles en accord avec vos valeurs personnelles			
Adaptation des compétences :	Vos compétences sont-elles adaptées aux missions que vous réalisez ?			
Adaptation des compétences :	Selon vos besoins, est-il possible pour vous de suivre des formations complémentaires dans votre travail ?			
Adaptation des compétences :	Etes-vous accompagnés (tutorat, travail en binôme) pour la réalisation de nouvelles tâches ?			
Utilisation des compétences :	Votre travail vous permet-il d'utiliser la majorité de vos compétences et d'en développer de nouvelles ?			
Modalités de reconnaissance professionnelle	Avez-vous le sentiment que votre travail est reconnu par votre hiérarchie et vos collègues ?			
Modalités de reconnaissance professionnelle	Votre satisfaction quant aux tâches que vous réalisez vous permet il d'envisager des perspectives d'évolution ?			
Modalités de reconnaissance professionnelle	Lors de l'atteinte de vos objectifs, recevez vous une reconnaissance professionnelle ?			
Modalités de reconnaissance professionnelle	Lors de la non atteinte de vos objectifs, recevez vous des remontrances ?			
	Changements du travail			
Evolution des conditions de travail	Votre métier est-il en cour d'évolution (tâches à réaliser, outils à utiliser, etc.) ?			
Evolution des conditions de travail	Votre environnement de travail a-t-il évolué (organisation, locaux, etc.) ?			
Incertitude sur l'avenir :	Avez-vous des incertitudes sur l'avenir de votre de votre métier ?			
Incertitude sur l'avenir :	Avez-vous des perspectives d'évolution ?			
Observations personnelles complémentaires :				

Questionnaires anonymes déposés dans une urne (36) – nov. 2019 - DGESCO	Questionnaires anonymes communiqués lors des entretiens individuels (18) – oct. et nov. 2019
<p>Exigences et organisation du travail - Charge de travail</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Vous arrive-t-il d'écourter un repas ou une pause ou d'apporter du travail à votre domicile en raison de votre charge de travail ? 71% 29%</p> <p>Dépassez-vous régulièrement vos horaires normaux ? 83% 17%</p> <p>Vos horaires de travail sont ils adaptés ? 47% 53%</p> <p>Votre charge de travail est elle importante ? 75% 25%</p>	<p>Exigences et organisation du travail -Charge de travail</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Vous arrive-t-il d'écourter un repas ou une pause, de ne pas arriver à atteindre les objectifs fixés (quantité, qualité) ou d'apporter du travail à votre domicile en raison de votre charge de travail ? 73% 27%</p> <p>Dépassez-vous régulièrement vos horaires normaux ? 40% 60%</p> <p>Vos horaires de travail sont ils adaptés ? 64% 36%</p> <p>Votre charge de travail est elle importante ? 71% 29%</p>
<p>Exigences et organisation du travail - Exigences émotionnelles</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Vous êtes en contact avec la souffrance 61% 39%</p> <p>Vous devez cacher vos émotions, vous avez peur au travail 32% 68%</p>	<p>Exigences et organisation du travail - Exigences émotionnelles</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Vous êtes en contact avec la souffrance 80% 20%</p> <p>Vous devez cacher vos émotions, vous avez peur au travail 50% 50%</p>

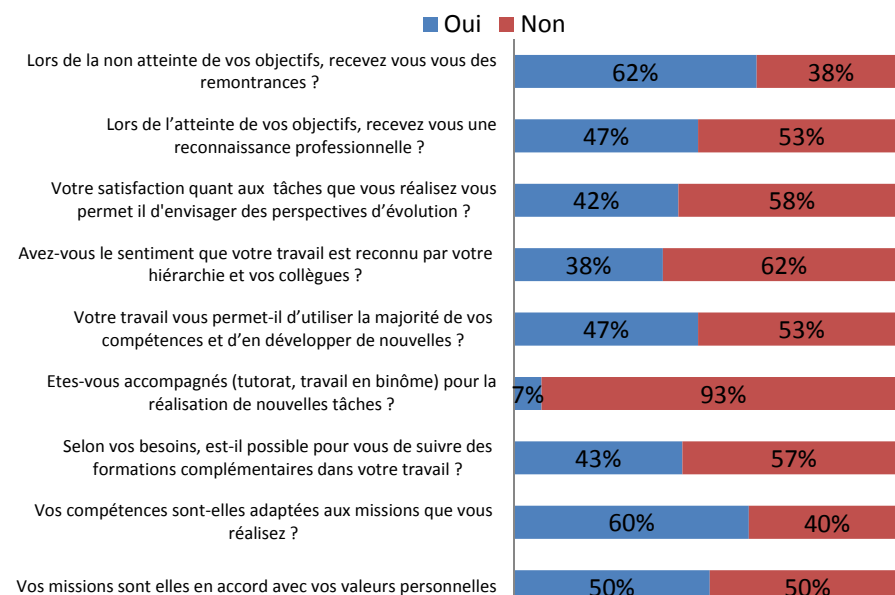
Questionnaires anonymes déposés dans une urne (36) – nov. 2019 - DGESCO	Questionnaires anonymes communiqués lors des entretiens individuels (18) – oct. et nov. 2019
<p>Exigences et organisation du travail - Pénibilité du travail</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Y a-t-il des pics d'activité ? 95% 5%</p> <p>Votre rythme de travail vous paraît-il élevé ? 83% 17%</p> <p>Devez-vous interrompre fréquemment une tâche en cours pour en réaliser une non prévue ? 97% 3%</p> <p>Vos tâches sont-elles répétitives ? 48% 52%</p>	<p>Exigences et organisation du travail - Pénibilité du travail</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Y a-t-il des pics d'activité ? 100% 0%</p> <p>Votre rythme de travail vous paraît-il élevé ? 57% 43%</p> <p>Devez-vous interrompre fréquemment une tâche en cours pour en réaliser une non prévue ? 87% 13%</p> <p>Vos tâches sont-elles répétitives ? 47% 53%</p>
<p>Exigences et organisation du travail - Définition des responsabilités & Injonctions paradoxales</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Recevez-vous des ordres ou indications contradictoires dans la réalisation de vos missions ? (hiérarchie, clients, usagers, etc.) 73% 27%</p> <p>Existe-t-il certaines tâches dont les responsabilités ne sont pas suffisamment définies ? 76% 24%</p> <p>Votre travail réel correspond t il au travail prescrit ? 45% 55%</p> <p>Une fiche de poste est-elle formalisée ? 74% 26%</p> <p>Vos responsabilités sont-elles clairement définies ? 39% 61%</p>	<p>Exigences et organisation du travail - Définition des responsabilités & Injonctions paradoxales</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Recevez-vous des ordres ou indications contradictoires dans la réalisation de vos missions ? (hiérarchie, clients, usagers, etc.) 80% 20%</p> <p>Existe-t-il certaines tâches dont les responsabilités ne sont pas suffisamment définies ? 75% 25%</p> <p>Votre travail réel correspond t il au travail prescrit ? 31% 69%</p> <p>Une fiche de poste est-elle formalisée ? 92% 8%</p> <p>Vos responsabilités sont-elles clairement définies ? 23% 77%</p>

Questionnaires anonymes déposés dans une urne (36) – nov. 2019 - DGESCO	Questionnaires anonymes communiqués lors des entretiens individuels (18) – oct. et nov. 2019
<p>Exigences et organisation du travail - Marge de manœuvre</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>La qualité de votre travail peut-elle être impactée par celle de vos collègues ? 66% 34%</p> <p>Le contenu (tâches à réaliser, matériel à utiliser, etc.) et le rythme de votre travail vous sont-ils imposés par votre hiérarchie ? 75% 25%</p> <p>Avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ? 29% 71%</p> <p>Pouvez-vous interrompre votre travail quand vous le souhaitez ? 56% 44%</p>	<p>Exigences et organisation du travail - Marge de manœuvre</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>La qualité de votre travail peut-elle être impactée par celle de vos collègues ? 38% 63%</p> <p>Le contenu (tâches à réaliser, matériel à utiliser, etc.) et le rythme de votre travail vous sont-ils imposés par votre hiérarchie ou d'autres interfaces ? 75% 25%</p> <p>Avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ? 14% 86%</p> <p>Pouvez-vous interrompre votre travail quand vous le souhaitez ? 57% 43%</p>
<p>Management et relations de travail</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Pouvez-vous vous appuyer sur vos collègues de travail ? 65% 35%</p> <p>Sont-ils disponibles ? 45% 55%</p> <p>Considérez-vous que vos managers sont à l'écoute de vos difficultés ? 39% 61%</p> <p>Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement les questions d'organisation de votre service ? 24% 76%</p> <p>Des réunions internes sont-elles organisées ? 82% 18%</p>	<p>Management et relations de travail</p> <p>■ Oui ■ Non</p> <p>Pouvez-vous vous appuyer sur vos collègues de travail ? 79% 21%</p> <p>Sont-ils disponibles ? 40% 60%</p> <p>Considérez-vous que vos managers sont à l'écoute de vos difficultés ? 36% 64%</p> <p>Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement les questions d'organisation de votre service ? 33% 67%</p> <p>Des réunions internes sont-elles organisées ? 100% 0%</p>

Valeurs et attentes des agents



Valeurs et attentes des agents



Questionnaires anonymes déposés dans une urne (36) – nov. 2019 - DGESCO

Conséquences de la réorganisation

Oui Non Neutre

