

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Sous-direction de la gestion des personnels et des parcours professionnels

Bureau RH-2C

64/70 allée de Bercy - Télédock 859

75574 PARIS cedex 12

Affaire suivie par Caroline DUVAL

caroline.duval@dgfip.finances.gouv.fr

☎ 01 53 18 13 85 📠 01 53 18 36 59

Référence : RH-2C/2010/05/7708

Paris, le 18 JUIN 2010

Le Directeur Général des Finances Publiques

à

Mme et MM. les Délégués du Directeur Général
Mmes et MM. les Directeurs régionaux et départementaux
des Finances publiques

Mmes et MM. les Trésoriers-payeurs généraux
Mmes et MM. les Directeurs des services fiscaux

Objet : Amélioration des conditions de vie au travail : expérimentation des espaces de dialogue.

Pièces jointes : 2 annexes.

Par note en date du 9 avril 2010, je vous ai présenté les actions que j'ai souhaité développer au titre de l'amélioration des conditions de vie au travail.

Parmi celles-ci figure la création d'espaces de dialogue, lieux d'échange informels sur l'organisation du travail, associant l'ensemble des agents et des cadres.

La présente note-circulaire a pour objet de vous présenter les principes et modalités de cette action, qui débutera par une expérimentation à compter du mois de juin, dans le réseau et en administration centrale, avant une éventuelle généralisation début 2011.

1. L'OBJET ET LES MODALITES DU DISPOSITIF

Les espaces de dialogue reposent sur une démarche participative et volontaire des cadres et des agents appelés à s'exprimer sur leur approche du travail, en vue de faire émerger, chaque fois que nécessaire, des pistes d'amélioration.

Prenant appui sur un intervenant externe (l'Institut de recherches économiques et sociales), plusieurs formules d'espaces de dialogue seront testées au sein de sites différents, représentatifs de l'ensemble des métiers (cadres entre eux ; agents entre eux ; cadres et agents).

Le thème des conditions de vie au travail doit être abordé dans le cadre des instances du dialogue social institutionnel. C'est pourquoi les CTPD seront associés à cette démarche expérimentale, afin de permettre une information de tous les acteurs concernés (cadres, agents, organisations syndicales, acteurs de la santé et de la sécurité au travail).

Pour cela, chaque entité expérimentatrice devra dresser un compte rendu des échanges, accompagné d'éventuelles propositions d'actions, qui sera communiqué à la direction territoriale et aux représentants locaux des organisations syndicales.

Certaines propositions pourront conduire à modifier l'organisation du travail au niveau local, dans le respect des orientations définies par la direction générale. Une mutualisation de ces différentes propositions sera réalisée au niveau national.

Les réponses apportées par la direction locale aux demandes exprimées par les cadres et les agents dans le cadre des espaces de dialogue seront transmises aux représentants syndicaux et aux acteurs de la santé et de la sécurité au travail.

Un bilan départemental sera effectué et examiné à l'occasion du CTPD.

À l'issue du CTPD, les procès verbaux comportant les éléments qualitatifs et quantitatifs seront adressés au bureau RH -2C, afin de tirer un bilan global de l'expérimentation.

2. LE CADRE DE L'EXPERIMENTATION

L'objectif de cette démarche expérimentale est d'associer les agents et les cadres à la définition de l'organisation du travail, au sein même de leurs espaces de travail.

À terme, les espaces de dialogue s'inscriront naturellement dans les actes de la vie professionnelle et contribueront à enrichir le dialogue social.

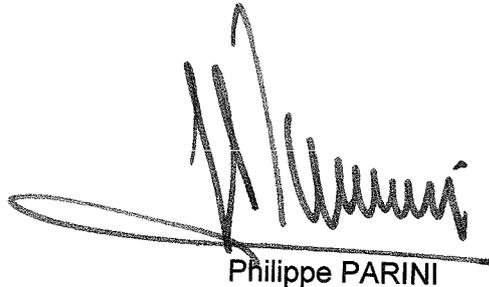
Ces lieux d'échange et de discussion doivent nécessairement rester souples quant à leur mise en oeuvre. Il n'est pas prévu d'imposer une quelconque norme mais seulement d'émettre des recommandations, qu'il s'agisse du nombre de réunions, de leur forme ou de leur contenu. En revanche, l'articulation de ce dispositif avec les instances de dialogue social institutionnelles nécessitera un retour d'informations formalisé.

3. LE CALENDRIER ET LES ACTEURS

L'expérimentation débutera en juin 2010 dans les départements de la Seine-Saint-Denis et de l'Eure. Elle associera également les services centraux, au travers du bureau BP 1A. Puis, elle sera étendue, à partir du mois de septembre 2010, aux départements du Morbihan, de l'Hérault, de Vaucluse et de la Nièvre.

Elle se poursuivra jusqu'à la fin de l'année 2010. Un bilan sera effectué au début de l'année 2011.

Je sais pouvoir compter sur l'implication personnelle des services expérimentateurs, afin que cette initiative soit conduite dans les meilleures conditions et contribue à améliorer durablement les conditions de vie au travail des agents de la DGFIP.



Philippe PARINI

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Sous-direction de la gestion des personnels et des parcours professionnels

Bureau RH-2C

64/70 allée de Bercy - Télédock 859

75574 PARIS cedex 12

Affaire suivie par Caroline DUVAL

caroline.duval@dgfip.finances.gouv.fr

☎ 01 53 18 13 85 📠 01 53 18 36 59

ires

Institut de Recherches
Economiques et Sociales

16 bd du Mont D'est
93192 Noisy le Grand

**EXPERIMENTATION SUR LA MISE EN PLACE
D'ESPACES DE DIALOGUE A LA DGFIP**

1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les résultats des recherches en santé au travail dans les entreprises et les grandes organisations montrent que santé, social, organisation du travail et management sont indissociables. Les difficultés portent en particulier sur :

- la fréquence accrue dans le temps des réorganisations, des changements de périmètre des missions, les tâches qui s'ajoutent ou qui disparaissent ;
- les délais qui structurent l'organisation du travail, avec comme objectif les seuls indicateurs de performance ;
- l'augmentation des exigences des usagers ;
- l'utilisation parfois à mauvais escient des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui appauvrissent les relations humaines ;
- les méthodes de management qui incitent simultanément et contradictoirement à la prise d'initiatives et au respect du travail normé, à la standardisation des tâches et des relations, méthodes qui peuvent ainsi faire perdre le sens du travail ;
- les objectifs à atteindre, sans prise en compte de l'évolution des moyens ;
- les difficultés dans les relations de travail au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique, notamment lorsque l'isolement réduit les occasions d'échange ou d'écoute.

Sans préjuger de la réalité de ces constats généraux à la DGFIP, il est proposé d'expérimenter une démarche originale partant du travail, visant à donner aux cadres et aux agents, les moyens de s'exprimer et prendre des initiatives.

2. PRESENTATION DE L'EXPERIMENTATION

2.1. OBJECTIFS DES ESPACES DE DIALOGUE

- Parler du travail et des conditions de vie au travail ;
- expertiser la nature des difficultés rencontrées au travail ;
- rechercher et proposer des solutions pour améliorer l'organisation du travail au sein de l'unité de travail et avec les autres services (relations inter services) ;
- améliorer l'efficacité collective du travail ;
- assurer un retour collectif sur le travail et la qualité du métier : assurer la reconnaissance ;

- favoriser les collectifs de travail : ne plus être seul face à son travail, prendre du recul par rapport à la quotidienneté, réduire et éliminer les facteurs de stress ;
- améliorer les relations de travail ;
- rechercher les marges d'autonomie, notamment pour les agents assurant des tâches répétitives dans l'organisation du travail ;
- améliorer le service rendu aux usagers.

2.2 METHODE DE L'EXPERIMENTATION

Plusieurs formules pourront être expérimentées au sein de sites différents, représentatifs de l'ensemble des métiers, en direction territoriale et en administration centrale :

- les agents entre eux, puis dans la même journée, les cadre(s) de proximité et les agents ;
- les agents et les cadre(s) de proximité dans la même réunion ;
- les cadres encadrants entre eux, puis les cadres encadrants avec un cadre supérieur ;
- les cadres supérieurs entre eux, puis les cadres supérieurs avec un cadre dirigeant.

Les cadres et les agents seront invités à participer à cette démarche, sur la base du volontariat.

2.3. MODALITES ORGANISATIONNELLES

Les directions retenues mettront en place ces espaces de dialogue dans un nombre suffisant de services relevant de leur compétence.

Dans le cas particulier de l'organisation de réunions de type catégorielles, il est précisé que le nombre de services retenus n'a pas vocation à être limitatif, ceci afin d'associer les agents et cadres de la façon la plus large possible.

Le choix des services retenus devra être suffisamment représentatif de la diversité des services de la DGFIP.

Ainsi, l'unité de travail « métier » sera privilégiée. À titre d'exemples : secteur d'assiette en SIP et/ou SIP, secteur public local, centre impôt service (CIS), département informatique du Trésor (DIT)...

Aucune automaticité, ni périodicité sur la tenue de ces réunions n'est prévue. C'est au regard des objectifs fixés à l'espace de dialogue que la convocation doit s'effectuer. Néanmoins, compte tenu du contexte et de l'environnement de travail à la DGFIP, un minimum d'une réunion par trimestre semble être la bonne périodicité. L'initiative de la réunion est laissée à l'appréciation de la hiérarchie et des agents.

L'expérimentation portera à la fois sur l'appréciation de la mise en place des espaces de dialogue et sur l'articulation avec les instances de dialogue institutionnel.

2.4. INFORMATION ET PARTICIPATION DES ACTEURS

Les représentants des organisations syndicales ne sont pas représentés institutionnellement dans ces « espaces de discussion ».

Toutefois, les représentants du personnel, comme les autres acteurs de prévention (agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, médecin de prévention, inspecteur hygiène et sécurité...) seront destinataires du compte rendu synthétique des espaces de dialogue, des demandes et des propositions qui en émanent, et invités en tant que tel à en débattre lors d'un comité technique paritaire.

2.5. DIRECTIONS ET SERVICES EXPERIMENTATEURS

Au total, six départements et un service de l'administration centrale participeront à l'expérimentation en combinant l'ensemble des formules.

Ainsi, l'espace de dialogue sera testé, à partir du mois de juin, dans deux directions territoriales (la Seine-Saint-Denis et l'Eure) et dans un bureau de l'administration centrale (BP 1A) ; puis dans les autres directions (Morbihan, Hérault, Vaucluse, Nièvre) de septembre à décembre 2010.

2.6. LA RESTITUTION DE L'EXPERIMENTATION ET SON BILAN

Pour évaluer les espaces de dialogue ouverts et alimenter les travaux des comités techniques paritaires et du comité national permanent, des bilans seront réalisés au plan local, puis national.

Ainsi, chaque service expérimentateur devra renseigner l'état de synthèse, selon le modèle joint en **annexe 1**, en vue d'une centralisation au niveau départemental. À partir de ce tableau, une synthèse sera communiquée par la direction locale aux membres du CTP et aux acteurs de prévention.

Le récapitulatif départemental fera l'objet d'une remontée au bureau RH-2C, en vue de dresser le bilan national de l'expérimentation. Celui-ci sera présenté, fin 2010/ début 2011, à l'ensemble des acteurs et institutions concernés, dans le cadre du comité national permanent, qui décidera d'une éventuelle généralisation du dispositif.

3. L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'EXPERIMENTATION

3.1. LE ROLE ET LES MISSIONS DE L'IRES

L'IRES est chargé d'organiser et de suivre l'expérimentation dans les directions retenues.

Dans un premier temps, et avec l'aide des directions concernées, il réunira les cadres dirigeants de la direction, les représentants des organisations syndicales et les acteurs de la prévention, afin :

- de présenter la démarche, en lien avec le dossier général relatif à l'amélioration des conditions de vie au travail à la DGFIP ;
- d'aider à identifier les services expérimentateurs .

L'IRES présentera ensuite aux services retenus la démarche et la méthodologie, afin de recueillir l'engagement d'un maximum d'agents et cadres volontaires et de favoriser l'émergence de thématiques de discussion.

Une liste, non exhaustive, des thèmes susceptibles d'être évoqués est présentée en **annexe 2**.

3.2. L'ORGANISATION DES ECHANGES

La date de la réunion de l'espace de dialogue sera annoncée par le cadre responsable du service.

Pour la première réunion, l'IRES aura un rôle de « facilitateur » et d'organisateur des échanges. Il rédigera le compte rendu pour transmission à l'ensemble des acteurs concernés (direction, syndicats, acteurs de prévention,...). L'IRES pourra participer au CTP et au CHS à la demande des acteurs.

Pour les réunions suivantes, la direction locale s'organisera afin de disposer d'un(de) facilitateur(s). Un suivi des décisions prises dans le service et ou par la direction (suite à la réunion des espaces de dialogue, du CTP, voire du CHS), sera opéré de façon précise, en vue du bilan national .

**SUGGESTIONS DE THEMES QUI POURRONT ETRE ABORDES
DANS LES ESPACES DE DIALOGUE**

- Les éléments de complexité du travail,
- Les relations managériales,
- Les liaisons inter-services,
- Les contraintes temporelles,
- La mise en place de nouveaux services,
- La vie quotidienne,

et plus généralement, tout ce qui a trait à l'organisation du travail.