



Enquête RPS et recommandations d'actions de prévention et de régulation des risques psychosociaux



DDFIP Manche - DRDDI

Janvier 2012

Sommaire

1	Le contexte de la demande	4
1.1	Un contexte extrinsèque de RGPP	4
1.2	Un contexte intrinsèque de fusion et des changements subséquents (achevés, en cours ou à venir)	5
1.3	Une attention particulière aux RPS	5
1.4	Caractéristiques de la population DDFIP-DRDDI	5
2	Rappels méthodologiques	6
2.1	La phase de collecte	6
2.1.1	L'analyse et la consolidation documentaire	6
2.1.2	Le questionnaire	6
2.1.3	Les entretiens semi-directifs	7
2.2	La phase d'analyse	7
2.3	La phase de définition d'actions	7
3	Déroulement de l'enquête	8
4	Résultats quantitatifs en population globale	9
4.1	Le MSP 9 (Mesure du Stress Professionnel en 9 items)	9
4.2	Le GHQ 12 (General Health Questionnaire en 12 items)	10
4.3	Le questionnaire de Siegrist	11
4.4	Le questionnaire de Karasek	12
5	Résultats quantitatifs en sous-population	15
5.1	Stress élevé en sous population	15
5.2	Jobstrain, Isostrain et déséquilibre efforts/récompenses (SIEGRIST) en sous-population	16
5.3	Le soutien social en sous population	17
5.4	La reconnaissance en sous-populations	19
6	La perception des agents sur les RPS	20
7	Résultats qualitatifs	22
7.1	Facteurs de risques psychosociaux	22
7.1.1	Sentiment d'une charge de travail excessive	23
7.1.2	Malaise « éthique » liée à cette surcharge	26
7.1.2.1	Difficultés accrues à donner satisfaction aux usagers/contribuables/élus	26
7.1.2.2	Réformes, modifications des procédures et des outils fréquentes	26
7.1.2.3	Manque de temps	26
7.1.3	Manque de reconnaissance	26
7.1.4	Difficultés vis-à-vis de la fusion	29
7.1.5	Confiance altérée dans la hiérarchie de proximité	30
7.1.5.3	Leadership (autocratique ou social) parfois perçu comme inexistant	31
7.1.5.4	Qualités humaines parfois mises en cause	31
7.1.6	Situation délicate des chefs de service	33
7.1.7	Perspectives d'avenir peu sujettes à reconforter	34
7.2	Facteurs de protection	35
7.2.1	Sens du travail	36
7.2.2	Convivialité, plaisir à travailler ensemble	37
7.2.3	Intérêt pour le travail	37

7.2.4	Souplesse des horaires au quotidien et récupérations	38
7.2.5	Conciliation vie privée-vie professionnelle.....	38
7.2.6	Garantie de conserver un emploi.....	38
8	Synthèse de l'enquête	38
9	Conclusion générale de l'enquête	39
10	Les principaux besoins actuels des agents de la DDFIP-DRDDI	40

1 Le contexte de la demande

Chaque enquête que nous réalisons s'inscrit dans un contexte particulier. Ce contexte, dynamique par nature, peut servir de grille de lecture pour mieux comprendre la réalité de certaines problématiques mises en lumière à un moment donné de la vie de l'organisation.

A la DDFIP, lorsque nous avons démarré cette enquête, le contexte dans lequel celle-ci prenait place, pouvait selon nous, se caractériser à l'aide des quatre thématiques suivantes :

1.1 Un contexte extrinsèque de RGPP

Dans l'actuel contexte du niveau de déficits publics, les changements dans la gestion publique ont été présentés comme des éléments majeurs de la nécessaire recherche du retour aux équilibres budgétaires. C'est là l'origine de la Revue générale des politiques publiques (RGPP) pour les services de l'État, pour ramener la fonction publique à ses effectifs de 1990.

Dans ce contexte, les finances « montrent l'exemple » avec 60% de non renouvellement des départs. A la DDFIP de la Manche, les effectifs ont diminué de 25% en 10 ans.

a. Employeurs et salariés : « l'heure de la rupture »

Dans son rapport de 2009, le médiateur de la République analyse d'ailleurs sans concession la manière dont, les nouvelles politiques de management public envisagent les relations au travail : l'« *individualisme met en exergue l'individu, le valorisant certes dans ses réussites, mais l'isolant dans ses échecs, développant alors le mépris de soi qui engendre le mépris des autres, engendrant une montée de l'agressivité dans les lieux publics* ». Ainsi la DDFIP de la Manche et la DRDDI se situent dans un mouvement global de dégradation des relations au travail dans la fonction publique.

Les signaux d'alerte récents clignotent, comme la rupture profonde des liens entre employeurs et salariés (cadres compris), démontrée par l'étude TNS Sofres de fin 2009¹. Caractérisée par une crise de confiance à l'égard des dirigeants, particulièrement dans la fonction publique de l'État et dans l'industrie.

Cette perspective nationale permet de sortir des responsabilités individuelles et permet de poser un regard plus global sur la situation à la DDFIP de la Manche et à la DRDDI.

b. La « révolution managériale » rentre au cœur des institutions publiques

Vincent de Gaulejac² explique qu'« on peut constater une corrélation entre la mise en place de la RGPP et la montée du mal-être ». En effet, cette « révision » consiste à importer « la révolution managériale » dans toutes les institutions publiques. Avec l'apparition d'une comptabilité analytique permettant de gérer les dépenses de façon plus rationnelle mais en éloignant la gestion de la réalité du terrain.

¹ Etude TNS Sofres de 2009 sur les « évolutions de relations au travail en France ».

² Travail, les raisons de la colère, Vincent de GAULEJAC, 2011

1.2 Un contexte intrinsèque de fusion et des changements subséquents (achevés, en cours ou à venir)

- ◇ Fusion Trésor Public et Impôts démarrée en 2008 et en cours d'achèvement
- ◇ Mise en place de la direction locale unifiée : DDFIP créée en janvier 2010
- ◇ Mise en place du guichet fiscal unique (GFU)
- ◇ 100% des SIP installés en 2010
- ◇ Accueil fiscal de proximité depuis septembre 2009
- ◇ Nouvelle offre de service aux collectivités locales
- ◇ Création du Pôle de recouvrement spécialisé (PRS) depuis septembre 2009
- ◇ Rapprochement SIP/CDIF effectif dans presque tous les sites

Autres changements en cours ou récents :

- ◇ Des engagements qualité de service renouvelés par le biais de la Charte Marianne
- ◇ Une période récente de déploiement intensif de nouvelles applications (2006-2010)

1.3 Une attention particulière aux RPS

- ◇ Des partenaires sociaux « moteurs » dans le déclenchement de l'étude RPS
- ◇ Une étude ergonomique menée à Cherbourg en 2008-2009
- ◇ Des formations organisées par le CHSDI en 2011 (gestion des situations professionnelles difficiles etc.)
- ◇ Un guide des risques psychosociaux disponible sur le site intranet de la DDFIP (Ulysse)
- ◇ Des groupes de travail pour la mise en place des nouvelles structures (SIP, PRS...)
- ◇ Quatre Groupes Expressions Métiers départementaux (GEM)

1.4 Caractéristiques de la population DDFIP-DRDDI

- ◇ Une moyenne d'âge élevée : 40 ans et + : 80%; 50 ans et + : 48%
- ◇ Une forte ancienneté dans la structure
- ◇ Une population féminine à 64 %
- ◇ Une répartition des cadres en évolution : effectifs des cadres C en diminution et effectif des cadres A+ en augmentation etc.
- ◇ Une grande hétérogénéité des structures (taille, activité(s), implantation géographique) :
 - ❖ 39 sites pour la DDFIP et 5 pour la DRDDI
 - ❖ De 3 à 244 agents (Saint Lô)
 - ❖ 23 sites de taille réduite (moins de 10 personnes).

2 Rappels méthodologiques

La méthodologie que nous avons utilisée est découpée en 3 phases : une phase de collecte, une phase d'analyse et une phase de définition d'actions.

La phase de collecte s'est appuyée sur la combinaison des trois outils les plus utilisés et légitimés en sciences humaines : analyse et consolidation documentaire, questionnaire et entretiens semi-directifs.

2.1 La phase de collecte

2.1.1 L'analyse et la consolidation documentaire

Une analyse documentaire préalable a été menée à l'aide des procès verbaux des CHSCT, du document de présentation de la DDFIP et des données fournies par les services RH, relatives à la formation, à l'absentéisme etc.

2.1.2 Le questionnaire

L'utilisation d'une collecte d'informations par questionnaire en sciences humaines permet de toucher un grand nombre de personnes et de donner la possibilité de traiter des problématiques inhérentes aux risques psychosociaux en intégrant des sous questionnaires validés scientifiquement.

L'utilisation d'un questionnaire est simple, pour autant des biais peuvent interférer sur la véracité des résultats obtenus. Pour exemple, le biais de non préservation de l'anonymat : si les personnes ne sont pas convaincues de la préservation de l'anonymat, elles induisent un comportement défensif et des réponses qu'elles jugent comme étant « politiquement correctes » pour ne pas heurter. Le biais groupal d'auto-complaisance peut également avoir un effet sur les réponses des personnes, ce biais se caractérise par une tendance à enjoliver sa situation pour mettre en avant son groupe ou son service.

Lors de notre enquête à la DDFIP, nous nous sommes appuyés sur différents modèles d'analyse des risques psychosociaux qui comptent parmi les plus reconnus et les plus utilisés dans le domaine de la santé au travail :

- ◇ Le modèle d'analyse du stress de Siegrist, basé sur le rapport entre efforts et récompenses
- ◇ Le modèle d'analyse du stress de Karasek, basé sur le rapport entre demande psychologique et latitude décisionnelle.
- ◇ L'échelle MSP 9 (Mesure du Stress Psychologique en 9 items)
- ◇ Le GHQ 12 (General Health Questionnaire en 12 items).

2.1.3 Les entretiens semi-directifs

74 entretiens ont été menés en tout (72 en face à face et 2 par téléphone) au sein de la DDFIP (71 entretiens) et de la DRDDI (3 entretiens)

Saint Lô	21	Avranches	11	Montebourg	1
Cherbourg	15	Granville	5	Sainte Mère Eglise	2
Coutances	16	Carentan	1	Téléphone	2

Ces entretiens nous ont permis de consolider les thématiques mises en lumière par le questionnaire et d'approfondir notre compréhension de celles-ci.

Cette phase de notre enquête nous a permis de consolider les pistes du questionnaire et d'inventorier les difficultés vécues par les agents de la DDFIP Manche et de la DRDDI.

Nos interlocuteurs ont accepté de s'en remettre à nous dans le cadre d'un contrat de confiance, nous avons donc veillé à protéger ceux qui se sont confiés à nous³ en anonymisant les données. Nous livrons ces propos à travers le prisme de notre analyse et de notre méthodologie. Les outils statistiques et les données sociales utilisées nous ont également permis de recouper toutes les informations afin d'offrir le travail le plus exhaustif et le plus précis possible.

2.2 La phase d'analyse

Les informations recueillies ont été traitées en partie à l'aide du logiciel TROPES, un logiciel d'analyse sémantique, et du logiciel de traitement statistique STATISTICA.

Des éléments pouvant être considérés comme facteurs de risques psychosociaux ont été mis en lumière. Nous les avons mis en discussion au sein de groupes de travail.

2.3 La phase de définition d'actions

Huit groupes de travail ont été tenus sur les thématiques suivantes :

- ◇ La gestion de la charge de travail (2 groupes organisés) : 4 personnes à Cherbourg et 3 personnes à Coutances
- ◇ La reconnaissance au/du travail (2 groupes organisés) : 3 personnes à Carentan et 4 personnes à Avranches
- ◇ La gestion des changements : 3 personnes à Saint Lô
- ◇ L'adaptation du travail aux seniors et aux handicapés : 8 personnes à Saint Lô
- ◇ La communication direction/terrain et le management de proximité : 4 personnes à Saint Lô
- ◇ La préservation de la qualité du travail : 5 personnes à Granville

³ Notamment en changeant les indications, telles que les fonctions, les noms, qui permettent de les identifier.

3 Déroulement de l'enquête

Le questionnaire que nous avons utilisé a été mis en ligne du mardi 18 octobre au dimanche 13 novembre 2011, 3 relances ont été faites par mails adressés à l'ensemble des agents concernés par l'enquête (20 et 28 octobre, 9 novembre).

Avec un taux de retour satisfaisant de plus de 51%, ce questionnaire est statistiquement représentatif car au dessus du seuil de significativité probabiliste qui est de 14,3% (taux de retour > à 1/7).

Sur une population totale de 865 agents (DDFIP + DRDDI), nous avons pu disposer de 445 questionnaires exploitables, soit un taux de participation de 51.44% (51.56% pour la DDFIP et 43.75% pour la DRDDI).

34% des répondants ont répondu à la question ouverte sur « les commentaires et les suggestions », soit 151 réponses en tout.

Ci-dessous, les pourcentages de répondants au questionnaire selon le sexe, l'âge et le statut :

CSP	Population globale	Répondants	Différence
Femmes	64%	58%	-6%
Hommes	36%	42%	+6%
20-29 ans	1%	1%	=
30-39 ans	19%	23%	+4%
40-49 ans	32%	33%	+1%
50 et +	48%	43%	-5%
A+	7%	12%	+5%
A	15%	17%	+2%
B	37%	42%	+5%
C	41%	29%	-12%

Ci-dessous, la représentativité des agents reçus en entretiens individuels, sur les critères d'entité, de sexe et de statut :

	Pop. globale	%	Echantillon	%	diff
DDFIP	801	92%	71	96%	+4%
DRDDI	64	8%	3	4%	-4%
Hommes	340	39%	34	46%	+7%
Femmes	525	61%	40	54%	-7%
Cadres A+	62	7%	2	3%	-4%
Cadres A	131	15%	19	26%	+11%
Cadres B	317	37%	26	35%	-2%
Cadres C	353	41%	27	36%	-5%

4 Résultats quantitatifs en population globale

4.1 Le MSP 9 (Mesure du Stress Professionnel en 9 items)

Cette échelle envisage le concept de stress comme un processus d'adaptation aux événements et circonstances de vie.

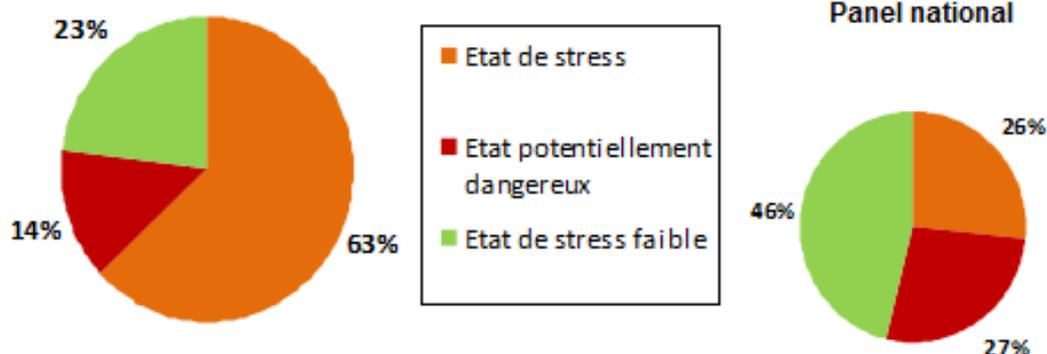
Selon Hans Selye, endocrinologue canadien considéré comme le « père » du stress, «le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement, en vue de s'y adapter ».

Le MSP 9 nous offre une mesure validée scientifiquement au niveau du concept, qui est fiable, fidèle et sensible.

Elle établie une « photographie » de l'état de stress des agents au sein de la DDFIP/DRDDI et permettra d'entamer un suivi longitudinal, avec des mesures répétées, pour constater l'évolution de la situation. Le stress psychologique est une composante importante de la santé et cet instrument de mesure permet l'étude de populations dites «normales».

Ci-dessous, les résultats du MSP 9 sur le population globale DDFIP Manche - DRDDI :

Niveau de stress DDFIP/DRDDI



- **63% des agents de la DDFIP/DRDDI sont en situation de stress psychologique**
 - ⇒ Ce résultat est très supérieur aux moyennes nationales communément admises
 - ⇒ Cette situation est préoccupante mais caractéristique d'une organisation faisant face à de multiples évolutions
- **14% des agents sont dans un état de stress préoccupant**
 - ⇒ Ce résultat est très inférieur aux moyennes nationales communément admises

4.2 Le GHQ 12 (General Health Questionnaire en 12 items)

Le General Health Questionnaire a pour objectif de dépister des troubles psychiques mineurs en population générale, mais également des troubles psychiatriques plus importants (anxiété généralisée, stress post-traumatique etc.)

Cet outil d'analyse est un auto-questionnaire qui fonde ses résultats sur la perception et le vécu du sujet.

C'est l'un « des outils de diagnostic de la santé mentale les plus fiables et les plus valides qui existent » selon la psychologue clinicienne Isabelle Levert « La santé : un facteur d'intégration sociale. Plaidoyer pour une approche holistique de la détresse sociale », 2002.

Une position de la DDFIP de la Manche et DRDDI dans les moyennes communément admises pour la population des travailleurs français :

- Selon le retour du questionnaire : 11% des agents présente un risque important de troubles psychologiques (Anxio-dépression, dépression réactionnelle, stress important, etc.).
- Cette proportion est comparable à la population française en général (entre 9 et 13%).

Trois grands facteurs qui traduisent cette situation de mal-être psychologique :

- ◇ Des difficultés à dormir (49.4%)
- ◇ Le sentiment de se sentir constamment sous pression (55.9%)
- ◇ L'insatisfaction ressentie dans ses activités quotidiennes (88.4%)

4.3 Le questionnaire de Siegrist

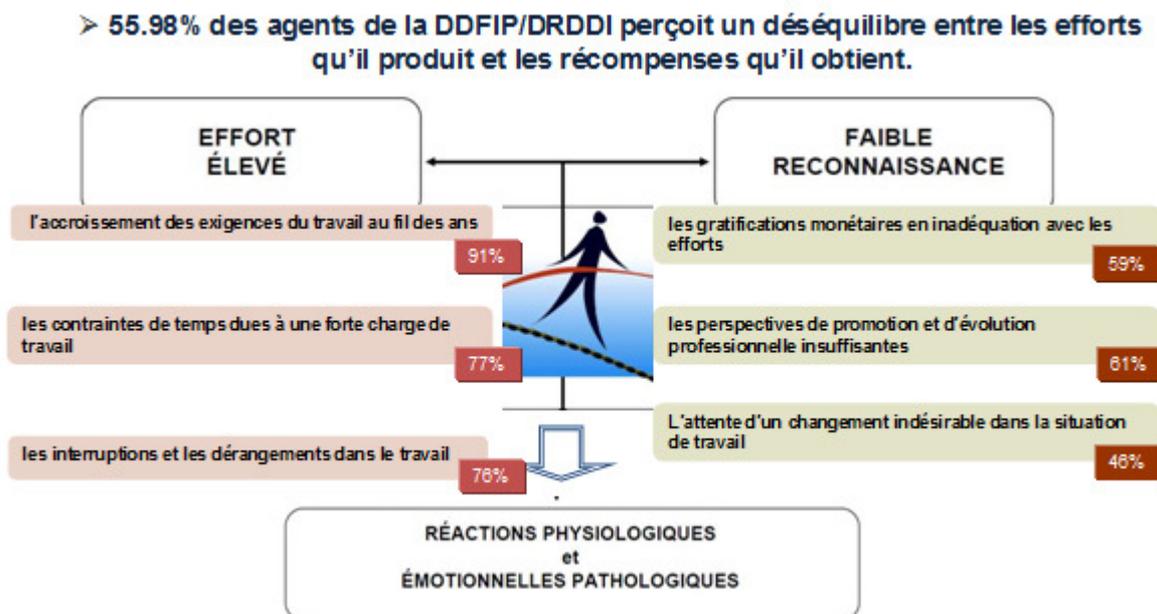
Le questionnaire de Siegrist vient compléter le questionnaire de Karasek (page suivante) et s'attache à montrer le stress comme un déséquilibre ressenti entre les efforts consentis pour satisfaire les exigences du travail et les récompenses attendues par la personne en échange de ces efforts.

Les efforts sont analysés en référence aux exigences du travail et aux latitudes et motivations de l'individu. Ce modèle permet donc d'intégrer les caractéristiques de la personnalité ainsi qu'une considération du contexte de sécurité ou d'insécurité d'emploi.

Ce modèle est aussi un modèle incontournable pour analyser les risques psychosociaux. Un déséquilibre perçu entre efforts et récompenses est potentiellement pathogène (réactions physiologiques et émotionnelles pathologiques) pour les travailleurs, et peut être une source de désinvestissement dans le travail.

Au sein de la DDFIP-DRDDI, 55.98 % des salariés perçoivent un rapport négatif entre les efforts trop élevés et les récompenses trop faibles.

Ci-dessous, les résultats du questionnaire de Siegrist, avec les 6 facteurs (3 facteurs pour les efforts et 3 facteurs pour les récompenses) traduisant le mieux le déséquilibre ressenti par 55.98% des agents entre les efforts fournis et les récompenses obtenues en retour :



4.4 Le questionnaire de Karasek

Les travaux de Karasek permettent de mettre en évidence un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Au travers du questionnaire sont ainsi évalués : l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumise le travailleur ainsi que la latitude décisionnelle dont il dispose dans la réalisation de son travail. Le soutien social perçu, que le travailleur estime ou non recevoir sur son lieu de travail, est également évalué.

Ainsi peuvent en découler quatre situations de travail (Source : INRS) :

		Demande psychologique	
		Faible	Élevée
Latitude décisionnelle	Élevée	Travail détendu	Travail dynamique (actif)
	Faible	Travail passif	Travail tendu ou surchargé : « job strain »

La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle.

Tant que l'individu dispose d'un contrôle suffisant sur son activité, la charge de travail peut être élevée mais ne sera pas forcément génératrice de stress.

En effet, une activité dense combinée à une grande autonomie peut être motivante et source d'accomplissement.

À l'inverse, une charge élevée, combinée à une faible maîtrise de l'activité, est génératrice de stress et de décompensations pathologiques. Ou encore, une sous-charge de travail combinée à une faible autonomie contribue à la passivité et à l'ennui.

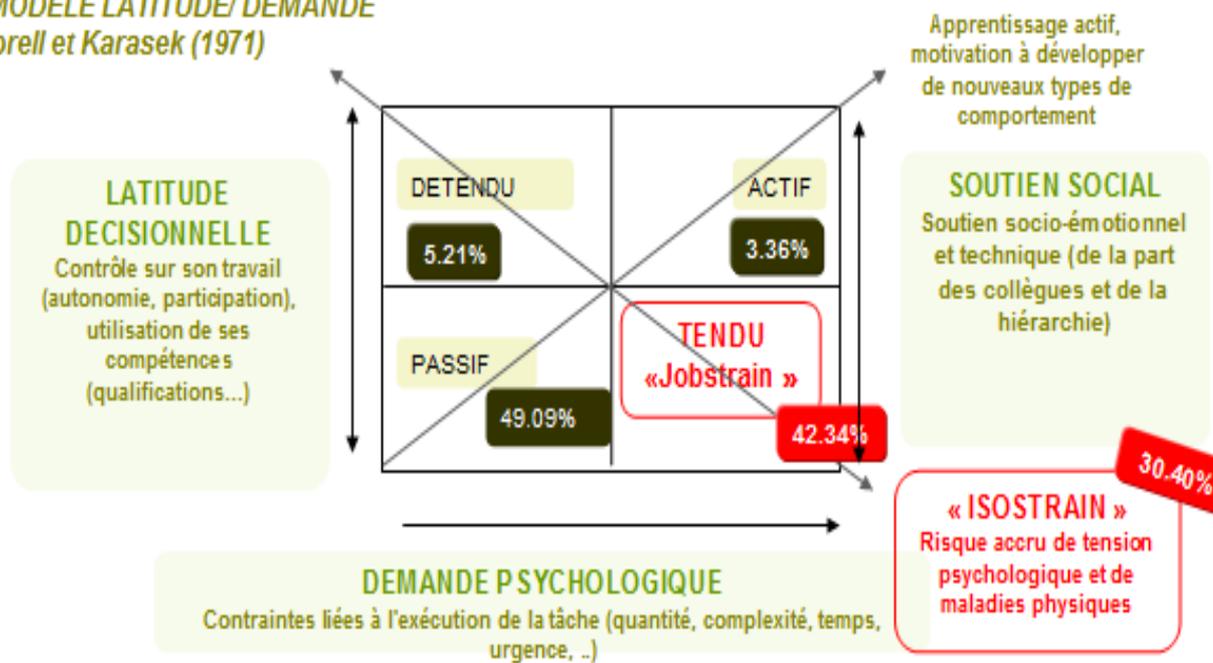
Toutefois les études montrent que c'est surtout l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est très importante dans l'apparition d'un état de stress.

En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à la médiane et le score de latitude décisionnelle inférieur à la médiane, le salarié est dans le cadran « tendu », et donc considéré en situation de « Jobstrain ».

L'« Isostrain » est la combinaison d'une situation de « Jobstrain » et d'un faible soutien social, inférieur à la médiane.

Ci-dessous, les résultats du questionnaire de Karasek, pour l'ensemble de la population DDFIP Manche - DRDDI :

LE MODELE LATITUDE/DEMANDE
Theorell et Karasek (1971)



Selon l'étude SUMER 2003, près de 31.14% des pathologies mentales liées au travail sont liées à une situation de Jobstrain

Une situation d'Isostrain entraîne un risque accru de maladies physiques et professionnelles

Selon cette même étude, on note 23.2% des répondants en Jobstrain en population globale et 29,8% pour l'administration publique, et 14.5% des répondants en Isostrain en population globale (Population globale = 50 000 répondants en France, Etude SUMER 2003)

5 Résultats quantitatifs en sous-population

Les résultats quantitatifs en sous-population reprennent les résultats obtenus en population globale, en les déclinants sur les critères de segmentation socioprofessionnelle suivants : sexe, âge, statut, métier et localité.

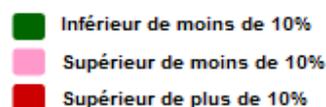
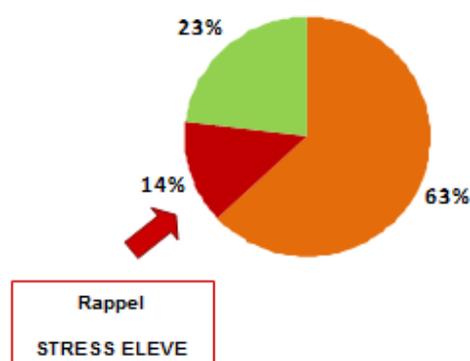
5.1 Stress élevé en sous population

Ci-dessous, les pourcentages d'agents présentant un niveau de stress élevé (mesuré à l'aide du MSP 9), selon le statut, le service et la localité :

Statut	A+	9,52%
	A	10,39%
	B	15,14%
	C	15,56%

Service	Dir. Pôle gestion fiscale	4,17%
	Dir. Pôle gestion publique	12,33%
	Dir. Pôle pilotage et ress.	9,68%
	PNC-GP (trésoreries)	16,88%
	PNC ex RP et TP	11,11%
	SIP	17,31%
	SIE	24,44%

Localité	Avranches	17,10%
	Cherbourg	19%
	Coutances	21%
	Granville	15,60%
	Saint Lô	7,10%



5.2 Jobstrain, Isostrain et déséquilibre efforts/récompenses (SIEGRIST) en sous-population

Ci-dessous, les pourcentages d'agents en Jobstrain, en Isostrain et en déséquilibre efforts/récompenses (SIEGRIST) selon le sexe, l'âge et le statut.

		JOBSTRAIN en % Moyenne DDFIP 42,34%	ISOSTRAIN en % Moyenne DDFIP 30,40%	SIEGRIST en % Moyenne DDFIP 55,98%
SEXE	H	43,09	32,98	59,04
	F	41,96	28,63	53,73
AGE	20-29 ans	14,29	14,29	57,14
	30-39 ans	51	34	64
	40-49 ans	39,73	30,82	54,79
	50 ans et +	40,53	29,1	52,38
STATUT	A+	40,48	35,71	50
	A	49,35	35,06	54,55
	B	38,5	27,03	60
	C	32,09	31,11	53,33

Ci-dessous, les pourcentages d'agents en Jobstrain, en Isostrain et en déséquilibre efforts/récompenses (SIEGRIST) selon les services :

		JOBSTRAIN Moyenne DDFIP 42,34%	ISOSTRAIN Moyenne DDFIP 30,40%	SIEGRIST Moyenne DDFIP 55,98%
SERVICES	Direction - Pôle gestion fiscale	8,33	8,33	41,67
	Direction - Pôle gestion publique	42,47	28,77	53,42
	Direction - Pôle pilotage et ressources	29,03	22,58	67,74
	PNC-GP (trésoreries)	61,04	38,96	55,84
	PNC ex RP et TP	48,15	33,33	62,96
	SIP	50	34,62	63,46
	SIE	51,56	40,63	54,69

Ci-dessous, les pourcentages d'agents en Jobstrain, en Isostrain et en déséquilibre efforts/récompenses (SIEGRIST) selon la localité :

		JOBSTRAIN en % Moyenne DDFIP 42,34%	ISOSTRAIN en % Moyenne DDFIP 30,40%	SIEGRIST en % Moyenne DDFIP 55,98%
LOCALITE	AVRANCHES	54,3	42,86	57,14
	CHERBOURG	36,7	27,85	50,63
	COUTANCES	51,3	43,59	69,23
	GRANVILLE	53,1	40,63	62,5
	SAINT LO	30,7	20,71	58,57

5.3 Le soutien social en sous population

Huit questions issues du questionnaire de Karasek permettent d'explorer la dimension de soutien social au travail soit l'ensemble des interactions sociales disponibles au travail, tant de la part des collègues que du supérieur.

❖ Le soutien social du supérieur

- ◇ Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés
- ◇ Mon supérieur prête attention à ce que je dis
- ◇ Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien
- ◇ Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés

❖ Soutien social des collègues

- ◇ Les collègues avec qui je travaille sont amicaux
- ◇ Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt
- ◇ Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
- ◇ Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Les réponses à ces questions permettent de calculer quatre scores de soutien social :

Soutien social du supérieur élevé/manque de soutien social du supérieur
Soutien social des collègues élevé/manque de soutien social des collègues

Ci-dessous, les pourcentages d'agents percevant un soutien social satisfaisant du supérieur et des collègues, en fonction du sexe, du statut et de la taille de la structure :

		SOUTIEN SOCIAL DU SUPERIEUR en % Moyenne DDFIP : 22,34%	SOUTIEN SOCIAL DES COLLEGUES en % Moyenne DDFIP : 44,01%
Sexe	Homme	22,34	49,47
	Femme	22,35	40,00
Statut	A+	12,29	47,62
	A	23,38	41,56
	B	27,03	47,57
	C	17,78	40,00
Taille structure	10 et moins	27,94	47,05
	Plus de 10	21,33	43,20

Ci-dessous, les pourcentages d'agents percevant un soutien social satisfaisant du supérieur et des collègues, en fonction du métier et de la localité :

		SOUTIEN SOCIAL DU SUPERIEUR en % Moyenne DDFIP : 22,34%	SOUTIEN SOCIAL DES COLLEGUES en % Moyenne DDFIP : 44,01%
Métier	Dir - Pôle gestion fiscale	20,83%	37,50%
	Dir - Pôle gestion publique	26,03%	38,36%
	Dir - Pôle pilotage et ressources	22,58%	45,16%
	PNC-GP (trésoreries)	31,17%	42,86%
	PNC ex RP et TP	22,22%	62,96%
	SIP	25,00%	44,23%
	SIE	4,69%	42,19%
Localité	Avranches	12,28%	48,57%
	Cherbourg	25,31%	43,03%
	Coutances	15,38%	41,02%
	Granville	21,87%	40,62%
	Saint Lô	20,00%	41,42%

Ci-dessous : le manque de reconnaissance selon la taille de la structure et le statut :

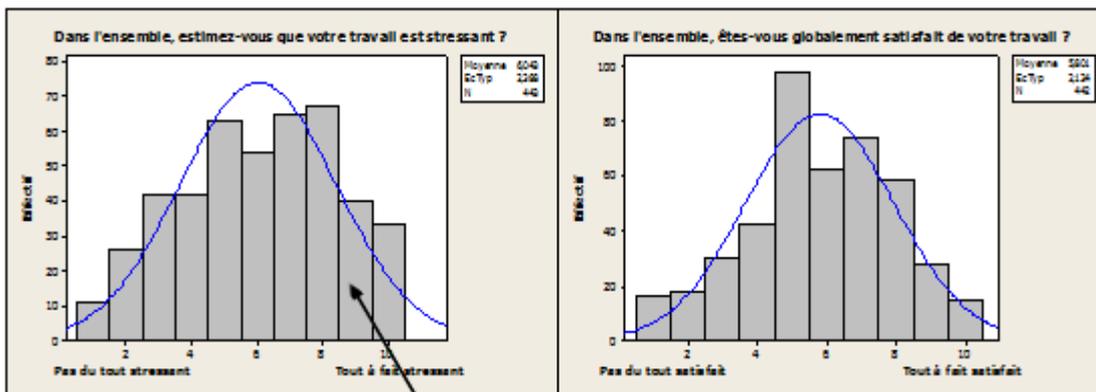
		Manque de reconnaissance en % Moyenne DDFIP - DRDDI 43%	
		10 et moins	52
		plus de 10	42
Statut	A+	11,9	
	A	28,57	
	B	40,54	
	C	65,19	

6 La perception des agents sur les RPS

Cinq questions du questionnaire adressé aux agents de la DDFIP-DRDDI portaient sur leur propre perception de leur travail et de ses répercussions perçues sur leur santé. Les résultats obtenus sont présentés ci-après.

Ci-dessous : la répartition des modalités de réponse aux questions :

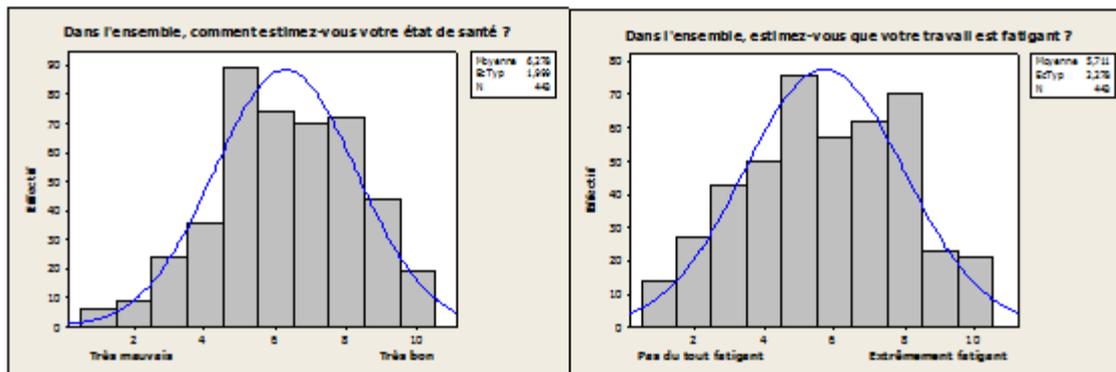
- Dans l'ensemble, estimez-vous que votre travail est stressant ? (schéma de gauche)
- Dans l'ensemble, êtes-vous globalement satisfait de votre travail ? (schéma de droite)



60% des répondants (modalités 6 à 10)

Ci-dessous : la répartition des modalités de réponse aux questions :

- Dans l'ensemble, comment estimez-vous votre état de santé ? (schéma de gauche)
- Dans l'ensemble, estimez-vous que votre travail est fatigant ? (schéma de droite)
- Pensez-vous que votre travail influence votre santé ? (tableau du dessous)



Pensez-vous que votre travail influence votre santé ?	Non, mon travail n'influence pas ma santé	36.34%
	Oui, mon travail est plutôt bon pour ma santé	19.63%
	Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé	44.01%

Ci-dessous : répartition des répondants estimant que leur travail a une mauvaise influence sur leur santé, selon le métier et le statut :

	Mauvaise influence du travail sur la santé en % - Moyenne DDFIP 44%
Dir. Pôle gestion fiscale	29%
Dir. Pôle gestion publique	48%
Dir. Pôle pilotage et ressources	42%
PNC-GP (trésoreries)	58%
PNC ex RP et TP	44%
SIP	40%
SIE	42%
A+	33%
A	39%
B	44%
C	50%

Supérieur de plus de 10%

7 Résultats qualitatifs

7.1 Facteurs de risques psychosociaux

Définition des risques psychosociaux

« Les risques psychosociaux au travail, sont entendus comme 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 » Rapport de Michel GOLLAC⁴ Il s'agit bien d'éléments sociaux, ici la situation de travail, qui s'articule autour de l'individu. Les risques psychosociaux font références à diverses situations dont les plus communes sont : le harcèlement moral et sexuel, les violences physiques et morales, la souffrance, le suicide, la dépression, les troubles musculo-squelettiques ou bien encore le stress.

Il est démontré par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail que les effets des facteurs de risques psychosociaux sur la santé sont considérables puisqu'ils peuvent représenter un accroissement de 50 à 100 % des pathologies telles que les maladies cardio-vasculaires, les problèmes de santé mentale ou bien encore les troubles musculo-squelettiques pour les personnes étant exposées à ces risques⁵.

Ainsi, pour tenir compte des avancées mondiales dans ce domaine de recherche, le collège d'expertise propose une catégorisation des risques psychosociaux en 6 dimensions que nous allons mettre en correspondance avec les données recueillies lors de notre diagnostic, au travers du questionnaire, des entretiens ainsi que des groupes de travail. Ces dimensions sont : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeur, l'insécurité socio-économique.

A la DDFIP-DRDDI, les entretiens menés nous ont permis de creuser les dysfonctionnements de la structure (mis en lumière par le questionnaire) et de rechercher les déterminants de ces dysfonctionnements, afin de proposer ensuite les actions correctives nécessaires.

Ces déterminants peuvent être regroupés selon six grandes thématiques :

- ◇ Charge de travail perçue comme excessive : baisse des effectifs et changements en cours
- ◇ Malaise éthique lié à une qualité du travail perçue comme empêchée
- ◇ Le manque de reconnaissance du travail/au travail
- ◇ Des difficultés vis-à-vis de la fusion (ex-Trésor)
- ◇ Une confiance altérée dans la hiérarchie
- ◇ Des inquiétudes sur l'avenir

⁴ Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier, Mars 2011

⁵ Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail. (2009) « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail ».

7.1.1 Sentiment d'une charge de travail excessive

7.1.1.1 Travail dans l'urgence

- ◇ « *Faut aller vite, on a plus le temps comme avant, c'est pas évident qu'on voit toujours tout* »
- ◇ « On aimerait avoir plus de temps pour faire les choses, on est souvent débordés »
- 64 % des répondants en désaccord avec l'affirmation : « je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail »
- 67% des répondants en accord avec l'affirmation : « mon travail me demande de travailler vite constamment » (48% population globale. Etude Sumer 2003)
- 60% des répondants en accord avec l'affirmation : « mon travail est très bousculé »

7.1.1.2 Travail intense et exigeant, charge de travail excessive

- 67% des répondants en accord avec l'affirmation : « on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive »
- 81% des répondants en accord avec l'affirmation : « mon travail me demande de travailler intensément »
- 92% des répondants en accord avec l'affirmation : « mon travail est devenu de plus en plus exigeant au fil des ans »
- ◇ « *Avant, les effectifs permettaient de compenser les lacunes des uns par les compétences des autres. Là, tout le monde doit être opérationnel* »
- 70% des répondants en accord avec l'affirmation : « mon service est en manque de personnel »

7.1.1.3 Nécessité de prioriser certaines tâches, de faire des arbitrages pour « parer au plus pressé », en laissant de côté des tâches et en accumulant des retards

- ◇ « *On va laisser tomber des choses, on fait au plus urgent, et forcément il y a des pans du travail global qui sont mis de côté* »
- ◇ « *Tout le monde est débordé, on bâcle des choses, on n'a pas le temps, on ne fait pas de pauses (sauf pour le café du matin)* »
- ◇ « *On entasse, on ensile, on ne classe plus, on n'a plus le temps, on empile* »

7.1.1.4 Travail « haché », fréquemment interrompu et souvent difficile à prévoir

- ◇ « On passe du coq à l'âne sans arrêt, on est constamment dérangés, faut être ouverts, réceptifs, c'est fatigant, faut pas avoir de gros soucis, sinon on craque »
- ◇ « On n'a plus envie de s'y mettre, on ne sait pas par quel bout prendre, on ne peut plus souffler »
- 77% des répondants en accord avec l'affirmation : « je suis fréquemment interrompu et dérangé dans mon travail »
- 77% des répondants en accord avec l'affirmation : « mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard » (60% population globale. Etude Sumer 2003)

7.1.1.5 Difficultés liées à la gestion des plannings (petits services et petite structures)

Périodes de vacances redoutées (2 aspects : partir et rester), dépannage compensant parfois insuffisamment les absences

- ◇ « Faut partir quand y'a pas trop de boulot pour les collègues, l'organisation des vacances peut créer quelques tensions »
- ◇ « Je suis à nouveau envahie par le travail, on a du dépannage mais ça ne suffit pas, pas assez de jours pour remplacer le collègue absent. Le dépannage n'est que le dépannage et les situations se prolongent... »
- ◇ « Faut surtout pas partir en congés, quand on rentre c'est trop dur »

7.1.1.6 Départs de collègues redoutés

- ◇ « Grosse pression l'été, très peu de personnel, j'ai été 15 jours toute seule cette année »

7.1.1.7 Turn-over élevé dans certains services : travail de formation (en partie) à la charge des agents / Coûts indirects

- ◇ « Tous les ans il y a un nouveau collègue que je dois former, ça commence à me saouler ces histoires de mutation »

Le temps passé à la formation est souvent vécu comme une perte de temps car les personnes ne restent pas dans leur poste et/ou service (Période « critique » de septembre)

7.1.1.8 Non remplacement d'agents et absentéisme pesant

- ◇ « Avant on était plus nombreux, suppressions de postes dans l'air du temps (...) y'a des secteurs qui ont perdu un tiers du personnel, plus le temps passe plus on nous en demande, et la charge de travail reste la même »
- ◇ « On s'en sort mais faut pas que ça continue (...) à 5 on voit pas le temps passer, alors à 4 ! (suppression d'un poste dans le service prévue bientôt) »
- ◇ « Les petites trésoreries ça doit être pire, si il manque une personne c'est tout de suite énorme (...) le non-remplacement, c'est plus possible »
- ◇ « J'ai un collègue en longue maladie depuis plus d'un an, on est bien obligé de faire son boulot »

7.1.1.9 Polyvalence valorisée sur des tâches inconnues

- ◇ « Maintenant il faut être polyvalent sur tout et on n'a pas le choix »
- ◇ « Tout le monde fait tout et personne ne maîtrise rien »
- ◇ « On a pris quelqu'un de n'importe quel service pour faire la caisse, idem pour l'accueil, on prend des personnes à droite et à gauche pour remplacer les intérimaires. C'était impensable il y a seulement quelques années et ce n'est pas respectueux pour les usagers »
- ◇ « Je dois souvent remplacer au pied levé au standard, ou à l'accueil, j'ai horreur de ça »
- ◇ « La tension est plus grande dans les petits centres : il faut tout gérer, être polyvalent »

7.1.1.10 Multiplicité des changements de toutes sortes

- ❖ Techniques : nouvelles applications pas encore stabilisées et maîtrisées (plus sensible chez les « seniors »)
- ❖ Législatifs, procéduraux, structurels, culturels etc....

7.1.1.11 Difficultés à stabiliser le travail et à s'y adapter, les changements étant perçus comme incessants

- ◇ « Faut toujours changer les méthodes de travail : on travaillait pas bien avant ? »
- ◇ « Depuis 4 ou 5 ans ça change tout le temps, rien n'est stable, comment voulez-vous évoluer ? »
- ◇ « Impossible de parer au plus pressé et de s'adapter en même temps, ça change tout le temps (législation, façon de travailler, logiciels) »

L'ensemble de ces éléments participe au sentiment de baisse de la qualité

7.1.2 Malaise « éthique » liée à cette surcharge

7.1.2.1 Difficultés accrues à donner satisfaction aux usagers/contribuables/élus

Pour les agents de la DDFIP, la notion de qualité du travail s'articule essentiellement autour de la satisfaction des usagers (contribuables, collectivités locales etc.)

- ◇ « *C'est plus l'administration qu'on a connue, avec le service aux usagers (...) des fois je me dis que je ne suis pas agréable avec les usagers au téléphone : comment en est-on arrivés là ? (...) c'est gênant, les gens n'y sont pour rien* »
- ◇ « *La notion de service public en prend un vieux coup dans les petites collectivités* »
- ◇ « *Je suis perfectionniste et je n'ai plus assez de temps pour faire correctement mon travail (...) en compta on est obligés d'être perfectionnistes, et on ne peut plus l'être* »
- ◇ « *Des fois je craque, on a de plus en plus de mal à rendre un service public* »

7.1.2.2 Réformes, modifications des procédures et des outils fréquentes

- ◇ « *On n'a pas le temps de bien renseigner les gens, d'être à l'écoute, et puis les choses changent tellement, je lis pas toutes les notes* »
- ◇ « *Des fois les gens m'appellent et je ne sais pas répondre, ça irrite* »

7.1.2.3 Manque de temps

- ◇ « *On a perdu en qualité de travail : j'ai plus le temps de faire des analyses financières pour les élus, c'était l'important dans mon travail* »
- ◇ « *On ne peut pas faire vite et bien, du coup c'est dur pour la conscience* »

Le sentiment de ne pas (ou plus) disposer de temps et/ou de moyens suffisants pour produire la qualité de travail est chez eux source d'un malaise qui touche aux fondements de leur investissement dans le travail.

7.1.3 Manque de reconnaissance

A la DDFIP, les agents font état d'un manque de reconnaissance sensible, qui s'articule autour de ces 6 thématiques principales :

- 1) Les baisses structurelles et/ou ponctuelles des effectifs

- 2) Les difficultés liées aux changements fréquents (outils, applications, méthodes etc.)
- 3) Les conditions de travail dégradées
- 4) Des efforts supplémentaires fournis pour faire face aux difficultés
- 5) Les difficultés liées à la mise en place de nouvelles applications (plus sensible chez les seniors)
- 6) Le manque de pertinence et d'équité du système de notation
- 7) Le blocage de certaines carrières

7.1.3.1 Les baisses structurelles et/ou ponctuelles des effectifs

- ◇ *« Ils n'ont pas conscience des situations, ils ne viennent pas voir, avec Helios ils voient les Bannettes mais pas les piles de bordereaux »*
- ◇ *« Impression qu'on prend pas en compte le fait qu'on nous rajoute toujours plus de choses et qu'on baisse les effectifs : très mal vécu par les agents »*

7.1.3.2 Les difficultés liées aux changements fréquents (outils, applications, méthodes etc.)

- ◇ *« On aimerait pouvoir témoigner de ce qu'on fait avant d'accepter les changements »*
- ◇ *« On a l'impression qu'ils n'anticipent pas les difficultés liées à la mise en place de nouveaux outils, de nouvelles procédures. Pour eux, tout est censé fonctionner tout de suite »*

7.1.3.3 Les conditions de travail dégradées

Travail dans l'urgence, polyvalence accrue entraînant souvent une baisse du sentiment d'efficacité.

- ◇ *« Il y a un manque de reconnaissance de nos difficultés par la direction »*
- ◇ *« J'essaie de remercier les agents, ils le font pas trop au niveau de la direction, ça manque »*
- ◇ *« Le gros problème : le dialogue avec la hiérarchie et la conscience de nos problèmes, on a pas forcément l'impression que tous les moyens sont à notre disposition, gens qui pensent plus à leurs carrières qu'à la prise en compte de problèmes humains »*

7.1.3.4 Les efforts supplémentaires fournis pour faire face aux difficultés

- ◇ « *Le travail et les efforts fournis ne sont pas perçus à leur juste valeur par la hiérarchie départementale et nationale* »

7.1.3.5 Les difficultés liées à la mise en place de nouvelles applications (plus sensible chez les seniors)

- ◇ « *Helios : pas assez de formation, en 4/5 jours on découvre, on n'apprend pas. J'étais incollable sur la petite application qu'on avait avant, je dépannais le n+1, maintenant c'est fini* »
- ◇ « *Ça change beaucoup, c'est soi-disant fait pour simplifier, on se demande si c'est expérimenté avant ! "on a l'impression qu'on nous lance des logiciels et débrouillez-vous !* »
- ◇ « *Helios c'est une catastrophe, travail répétitif qu'on ne faisait pas avant (problème: beaucoup de collectivités, faut répercuter un pro sur autant de collectivités, les secrétaires de mairie sont débordées)* »
- ◇ « *On a l'impression que ça doit être inné, si on ne sait pas, on est pris pour des idiots* »

7.1.3.6 Le manque de pertinence et d'équité du système de notation

Aspects quantitatifs trop pris en compte aux dépens des aspects qualitatifs

- ◇ « *La reconnaissance c'est ce qui manque je crois, les fameuses notes à 006 ou 002 et les entretiens, c'est pas valorisant, notre travail résumé à ça, en plus y'a un quota de notes c'est des histoires de statistiques. Je ne suis pas à l'aise avec les entretiens, il y a plein de choses derrière tout ça* »
- ◇ « *On n'est pas reconnu pour les tâches qu'on fait en plus, la statistique a tendance à cacher la qualité du travail fourni, on est de plus en plus évalué sur la statistique* »

Les quotas ajoutent au sentiment « d'arbitraire » de ces notations

- ◇ « *L'évaluation, je ne l'aime pas, car il y a des quotas derrière* »
- ◇ « *Pas de compliments ni de félicitations dans l'administration, sauf dans les notes, mais on sait comment ça se passe : ils ont un pourcentage de notes à attribuer alors "bof"...*»
- ◇ « *Les notations sont nationales et sont sous quotas, les dés sont pipés, c'est frustrant, pour nous et pour la personne qu'on a pas pu augmenter* »

- ◇ « L'évaluation très injuste des agents (manque de bonification , seulement 50% des agents peuvent avoir un avancement), se traduit par une notation dite 'normale' à zéro, traduite par travail normal sans efforts personnel particulier, alors que toute l'année les agents prennent sur eux, sur leur nerfs pour arriver à ce que la barque ne coule pas. C'est injuste et même cela donne un message très pénalisant pour l'agent »

7.1.3.7 Le blocage de certaines carrières

Quand bien même les possibilités d'évolution de carrière et de promotion interne demeurent bien présentes au sein de l'administration fiscale, nombreux sont les cas de blocages de carrière

Certaines situations particulières étant même parfois très mal vécues : progression vécue comme bloquée sans espoir de déblocage, et situations vécues comme injustes.

- ◇ « Je passerai plus de concours, j'ai 51 ans et j'ai pas envie de muter (...) concours = mutation, surtout avec les diminutions de postes »
- ◇ « Beaucoup préfèrent rester C, si liste d'aptitudes de contrôleur, vous savez que vous partez hors département, c'est comme ça depuis 2 ans »
- ◇ « On incite beaucoup de gens à évoluer, passer les concours, mais on est parachutés je ne sais pas où »
- ◇ « Pas (ou peu) d'espoir d'évoluer car refus de déménager de la Manche : salaire insuffisant pour un travail équivalent à celui d'un B »
- 59% des répondants en désaccord avec l'affirmation : « vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes »

7.1.4 Difficultés vis-à-vis de la fusion

Sentiment d'un « sacrifice identitaire et culturel » au profit des « impôts »

Impression que la filière fiscale a imposé sa culture, ses outils, ses méthodes et son organisation du travail à la filière publique.

- ◇ « La fusion s'est avérée in fine être une véritable absorption au bénéfice de l'ancienne DGI »
- ◇ « On laisse de côté l'essentiel de notre métier, j'estime que je ne fais pas partie des impôts, on fait un métier complètement différent (la taxation c'est pas du tout mon job !) (le service aux collectivités locales) »
- ◇ « La fusion n'a rien apporté du tout. Pas la même culture, les mêmes valeurs, faudra 10 ans au moins avant qu'on ait oublié les valeurs, les cultures »

- ◇ « Avant on avait l'impression d'appartenir à un réseau (Trésor Public), maintenant on a le sentiment d'être noyé dans une grande organisation où seules comptent les statistiques et les plans de contrôle »
- ◇ « La fusion a entraîné une usine à gaz avec tellement de niveaux hiérarchiques qu'on ne sait plus qui commande qui »
- ◇ « Ce qu'on peut apporter aux collectivités locales n'a pas l'air d'être pris en compte suffisamment, c'est ce qui faisait notre métier »
- ◇ « On a pris tout ce qui était de l'autre côté, comme si chez nous rien n'était bien, on ne s'est pas posé la question »
- ◇ « On s'est plus calqué sur les impôts que l'inverse »

Note : pour la grande majorité des ex-agents de la filière fiscale, la fusion n'est en aucune façon un problème (sauf récupération de tâches supplémentaires comme l'encaissement de la CFE par les SIE).

7.1.5 Confiance altérée dans la hiérarchie de proximité

7.1.5.1 Soutien technique parfois défaillant pour cause de compétences jugées insuffisante

- ◇ « Avant on avait des supérieurs hiérarchiques qui connaissaient bien le travail, il y avait un support technique, on avait des chefs de service qu'on respectait, on se sentait écoutés, ils connaissaient le travail, maintenant ils changent tout le temps »
 - ◇ « J'ai vu 4 ou 5 responsables depuis 6 ans et qui n'ont pas forcément une connaissance du travail »
 - ◇ « Chef de poste qui ne sait pas répondre, pas antipathique mais on ne peut pas compter sur lui au niveau du travail »
 - ◇ « Dans les gros services, on ne demande plus au managers de connaître le travail, donc ils doivent avoir d'autres compétences, et ils ne les ont pas, alors ils passent pour des guignols »
- 35% des répondants en désaccord avec l'affirmation : « mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien » (23,9% population globale. Etude Sumer 2003)

7.1.5.2 Turn-over des responsables

L'absence de pérennité dans les postes de nombreux responsables, ne favorise pas le développement de liens de travail solides entre eux et les agents encadrés.

- ◇ « Avant il y avait une stabilité du travail et du personnel, j'ai eu un chef de service 18 ans, maintenant ça change tous les deux ans »

- ◇ « *On change de patron fréquemment, tous les 2 ou 3 ans faut recommencer, ils viennent en fin de carrière* »
- ◇ « *Nous on reste et eux ils passent, on avait coutume de dire, ils ne semblent préoccupés que par leur avancement de carrière* »

7.1.5.3 Leadership (autocratique ou social) parfois perçu comme inexistant

- ◇ « *Le boss actuel n'est pas à la hauteur, il ne connaît pas le travail, mais il est très gentil, je ne peux pas lui en vouloir, c'est la conjoncture actuelle qui met la pression, difficile de discuter, on le voit pas* »
- ◇ « *Manque de directives autoritaires, mon chef de service se laisse faire et ne sait pas s'imposer* »
- ◇ « *Mon chef n'en fait qu'à sa tête, il ne sait pas s'y prendre avec le caissier, des gens sont pas compétents ou s'en foutent et le chef ne dit rien* »
- ◇ « *Manque de communication de la part de la chef de service, on manque parfois d'infos d'elle et ça nous bloque, faut aller chercher l'info* »
- 37 % des répondants en désaccord avec l'affirmation : « mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés »

7.1.5.4 Qualités humaines parfois mises en cause

- 35% des répondants en désaccord avec l'affirmation : « je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs »

Soit un peu plus d'un tiers des personnes qui a la sensation de ne pas être respecté comme il se doit par ses supérieurs.

- ◇ « *L'adjoint chargé du service nous transmet tout par mail, enfermé dans son bureau, nous adresse pas la parole, il tient beaucoup aux relations hiérarchiques, il va trouver le contrôleur, on est quantité négligeable, c'est presque du mépris* »
- ◇ « *Le chef ne se mélange pas avec de simples agents (...) on leur apprend en formation la lutte des classes, qu'il faut pas se mélanger (les A et les autres)* »
- 31% des répondants en désaccord avec l'affirmation : « mon supérieur prête attention à ce que je dis » (20,5% population globale. Etude Sumer 2003)
- 36% des répondants en désaccord avec l'affirmation : « mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés »

7.1.5.5 Sentiment d'une déconnexion entre le terrain et la direction départementale

Qu'il s'agisse des petites structures « éloignées » ou de structures plus grandes (y compris Saint Lô), chez de nombreux agents (tous statuts confondus) le sentiment d'une déconnexion entre la direction et le terrain est très sensible

- ◇ *« Ça va pas bien du tout, on n'est pas du tout considérés, on est des pions, ça vient de très haut, ils ne sont pas sur le terrain, ne voient pas notre travail, ça descend en cascade, faut obéir, j'ai horreur de cette hiérarchie, on nous dit pas les choses, ça descend en cascade »*
- ◇ *« Nous "simples agents", on aura toujours tort, on est des pions, on compte pas pour la direction, à l'époque ils étaient à l'écoute, c'était plus humain, y'a que les directeurs qui comptent, ils s'embrassent entre eux et se fichent de nous »*

Ce sentiment est amplifié par les évolutions RH actuelles au sein de la fonction publique (réduction des cadres C, maintien des B, renforcement des A et augmentation des A+) qui participe d'une dépersonnalisation de la direction, devenue trop complexe et difficilement identifiable

- ◇ *« C'est comme l'armée mexicaine, il y a plus d'officiers que de troupes, et on ne sait pas trop qui fait quoi »*
- ◇ *« A Saint Lô on voit tous les chargés de mission qui ne savent pas quoi faire de leur tasse à café, et nous on "bourre" »*
- ◇ *« Donner son avis, ça ne changerait rien (...) On en voit des chefs, « on prend note », on sourit, les chefs entendent les doléances et ça s'arrête là (...) On n'est pas entendu, il y a tant de chefs là-haut »*

7.1.5.6 Sentiment dégradé à l'égard des instances dirigeantes (Bercy)

Perception d'un manque de considération (pouvant aller jusqu'au mépris)

- ◇ *« Quasi "mépris" de la DG de Bercy pour les agents de base : dans ce qu'ils nous donnent à faire, dans les logiciels imbitables et stupides »*

Sentiment d'une déconnexion des réalités du terrain, d'un « fossé » entre travail prescrit et travail réel

- ◇ *« Bercy considère que les flux arrivent « propres » des collectivités locales...eh bien non ! Dans la vie c'est pas comme ça ! »*
- ◇ *« Une grande partie du travail que nous faisons sur les applications qu'ils nous envoient n'est pas prise en compte, on passe notre temps à faire un travail qui n'existe pas pour eux »*

Sentiment que seuls la traçabilité et les statistiques comptent, aux dépend des métiers et de la qualité du travail.

- ◇ « Remplir des tableaux de statistiques, perte de temps, on pourrait se décourager, on prend ça au 2ème degré »

7.1.6 Situation délicate des chefs de service

7.1.6.1 Un management sous tension entre exigences de la direction (statistiques et plans de contrôle) et demandes/besoins des agents (conditions de travail dégradées). Chef de service : un rôle "tampon"

Du point de vue des cadres A :

- ◇ « Notre activité n'est pas celle d'un encadrant, on est des « super agents », pas suffisamment de personnel pour faire le travail, on a du mal à faire ce qu'on nous demande de faire (statistiques, traçabilité etc) »
- ◇ « On fait la relation entre la direction et les agents, pas évident, entre le marteau et l'enclume, prise de décision réduite, on est au milieu »
- ◇ « On est là pour réaliser des objectifs, faut jouer le jeu, objectifs et personnel à articuler : pas évident et ON EST SEULS »
- ◇ « Le cadre A est coincé entre les agents (qu'il faut suppléer) et le chef qui rêve que tout baigne (je passe mon temps à le freiner, il ne connaît pas très bien le travail basique) »

Du point de vue des cadres C :

- ◇ « Maintenant les statistiques, les objectifs prennent des proportions énormes, impression d'un fossé énorme entre nous et la hiérarchie sur ça, nous c'est le service public, eux c'est autre chose, on a l'impression qu'ils sont investis d'une mission »

7.1.6.2 « Culture » des statistiques/reporting statistique chronophage et générateur de mécontentement

- ◇ « Grosse demande au niveau des statistiques, régulièrement demandées par la direction : ne pas être le dernier du département + enquêtes très chronophages. Impression de ne pas avancer, très frustrant, c'est pareil pour tous les cadres A »
- ◇ « Il y a une culture des statistiques incroyable, on ne comprend pas toujours bien la finalité du reporting »

- ◇ « Avec les statistiques, on passe plus de temps à dire ce qu'on fait qu'à faire ce qu'on dit »

7.1.6.3 Un management qui manque souvent de temps pour ses équipes

- ◇ « J'aimerais pouvoir donner plus de confort à mes collègues dans le travail, chose qu'on n'arrive pas à faire, on n'a pas le temps d'apporter ce qu'on veut »

7.1.6.4 Une légitimité « technique » qui fait parfois défaut : obligation et difficultés à suppléer

- ◇ « On est obligés de suppléer, on supplée mal car on connaît pas le boulot des agents »

7.1.6.5 Une difficulté à appliquer la reconnaissance de manière équitable (entretiens de notation et quotas)

- ◇ « Les notations sont nationales et sont sous quotas, les dés sont pipés, c'est frustrant, pour nous et pour la personne qu'on n'a pas pu augmenter »

7.1.6.6 Des besoins de formation en gestion des RPS

- ◇ « On se sent démuni face aux difficultés et à la souffrance de certains de nos agents »

7.1.6.7 Des besoins de formation à la gestion des équipes, le « management »

7.1.7 Perspectives d'avenir peu sujettes à reconforter

- 46% des répondants en accord avec l'affirmation : « je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail »

Ce pourcentage élevé (presque un répondant sur deux) traduit un certain désarroi face à l'impossibilité de prévoir l'évolution de sa situation de travail et de pouvoir influencer dessus

« Délitement » du service public perçu comme devant se poursuivre (fatalité)

- ◇ « Impression d'être dans un système globalement en voie d'extinction »
- ◇ « Je plains les jeunes qui rentrent, ce sera le privé, ils seront tous virés pour un oui ou pour un non »
- ◇ « On va encore dématérialiser et supprimer des effectifs, on va perdre dans la qualité de notre travail »
- ◇ « Je ne vais pas pouvoir tenir longtemps comme ça. Je ne me projette plus »

7.1.7.1 Suppression de services/regroupements de sites (et déménagements subséquents)

- ◇ « Ils veulent supprimer les petits postes et ne s'en cachent pas, pour les regrouper »
- ◇ « Peur que la structure de Mortain ne disparaisse, on ne sait jamais »

7.1.7.2 Poursuite des changements, principalement la baisse progressive des effectifs, jugée inéluctable (aucune stabilisation en vue), peur de ne pas conserver son poste, d'être contraint à déménager.

- ◇ « La baisse des effectifs va se poursuivre (...) de ce point de vue, l'avenir est complètement incertain »
- ◇ « Le prochain poste supprimé, ce sera pour nous »

7.1.7.3 Manque de communication et de visibilité qui accentue les craintes de toutes sortes

- ◇ « J'ai des doutes sur l'évolution de tout ça : prélèvement à la source, comme en Allemagne? »
- ◇ « Il y a des réformes régulières, permanentes. Les choses se développent, évoluent mais on ne connaît pas les grands principes de réformes, on ne distingue pas les intentions, à part les économies »
- ◇ « On n'a jamais d'infos, on apprend tout par des bruits de couloir : c'est affreux, on est considérés comme des moins que rien, à une époque, c'était pas comme ça, on était informés »
- ◇ « On se dit que peut-être ils veulent nous supprimer carrément et faire appel au privé, rien n'est impossible (...) et faire comme en Allemagne, le prélèvement de l'impôt à la source »

Sentiment d'insécurité permanent vis-à-vis de l'avenir (uniquement garantie de conserver un emploi) : besoin de stabilité unanimement souhaité

7.2 Facteurs de protection

Définition des facteurs de protection

A l'inverse des facteurs de risques, les facteurs de protection sont les facteurs qui permettent d'assurer la santé et le bien être des personnes au travail. Ces facteurs, souvent implicites, représentent les points forts d'une organisation du point de vue des personnes qui y travaillent.

A la DDFIP, 6 facteurs ont été mis à jour :

Le sens du travail

La convivialité, le plaisir à travailler ensemble

L'intérêt pour le travail

La souplesse des horaires au quotidien (pointage) et les récupérations

Les possibilités de conciliation vie privée / vie professionnelle

La garantie de conserver un emploi

7.2.1 Sens du travail

Sentiment d'être investi d'une mission de service public qui donne un sens « supra ordonné » au travail : les agents de la DDFIP se considèrent comme étant avant tout au service des usagers, et prennent cette mission très à cœur.

- 69% des répondants en accord avec l'affirmation : « je suis fier d'exercer mon métier »

Cette proportion est élevée par rapport à d'autres secteurs d'activité et constitue un facteur important de préservation de la santé mentale des agents de la DDFIP.

Les résultats des questions « spécifiques » DDFIP viennent corroborer cet état de fait :

- 85% des répondants en accord avec l'affirmation : « le travail que j'effectue a du sens »
- 68% des répondants en accord avec l'affirmation : « je suis fier de travailler pour la DDFIP »
- 71% des répondants en désaccord avec l'affirmation : « j'éprouve une gêne quand on me demande quel est mon travail »
- ◇ « *Les gens ont à cœur de faire leur travail pour les usagers, les contribuables (...) Je suis fière de dire ce que je fais, pas de détérioration d'image* »
- ◇ « *Je n'ai pas honte de faire mon boulot, je suis assez fier, j'aime bien faire changer l'image de l'administration aux yeux des gens* »
- ◇ « *Si on prend le café et que le téléphone sonne, on va répondre au contribuables, on est là au service du public, pour servir le contribuable* »
- ◇ « *Je travaille pour servir le public le mieux possible, accueil et efficacité* »
- ◇ « *On est quand même efficace dans notre métier, je suis quand même fier, on est obligés de faire face* »

Cette proportion est élevée par rapport à d'autres secteurs d'activité et constitue un facteur important de préservation de la santé mentale des agents de la DDFIP.

7.2.2 Convivialité, plaisir à travailler ensemble

La dimension de convivialité au travail est essentielle dans tous les secteurs professionnels. Au travail, on se « défend » en groupe contre la souffrance.

A la DDFIP, cette dimension de convivialité est préservée dans la plupart des collectifs de travail.

Il pourra néanmoins exister certaines exceptions (structures ou services)

- 93% des répondants en accord avec l'affirmation : « les collègues avec qui je travaille sont amicaux »
- 81% des répondants en accord avec l'affirmation : « je partage mes temps de pause avec mes collègues »
- ◇ « Bonne entente entre nous, ça va, on est fédérés, ensemble, on est assez réactifs »
- ◇ « Je vais jamais à reculons au travail, il y a une bonne ambiance »
- ◇ « Bonne solidarité entre nous dans le service »
- ◇ « Bonne ambiance dans les deux services que j'ai fait, gens très gentils, pas avarés de conseils, d'assistance »
- ◇ « Bonne ambiance, on prend le café entre les services et on se cotise pour les petits gâteaux »
- ◇ « Petit centre, tout le monde se connaît et on ne laisse personne en rade »

7.2.3 Intérêt pour le travail

- 78% des répondants en accord avec l'affirmation : « dans mon travail, j'ai des activités variées qui me permettent de briser l'ennui »

L'intérêt pour le travail est également essentiel pour la santé des agents au travail. A la DDFIP, cette dimension est prégnante chez bon nombre d'agents.

Contacts gratifiants avec l'extérieur (usagers, collectivités etc.)

- ◇ « Travail pas inintéressant, assez varié, contact avec le public »
- ◇ « Malgré tout mon travail me plaît et les gens dont je m'occupe me le rendent bien (les petits vieux, les petits jeunes) »

Diversité des métiers, des tâches...

- ◇ « Riche, varié, faut toujours se remettre à jour, ça change tout le temps, moi j'aime bien »

- ◇ « Poste très intéressant, travail pas routinier, c'est un de ses attraits »
- ◇ « J'ai envie d'apprendre encore des choses, faire d'autres services, j'aurais pu partir en retraite, je suis restée »

7.2.4 Souplesse des horaires au quotidien et récupérations

Satisfaction unanime quant aux diverses possibilités qu'offre cette souplesse dans la gestion du planning et des horaires, qui permet souvent de concilier au mieux les impératifs privés et les impératifs professionnels.

- ◇ « RTT, vacances, horaires : permet de concilier vie familiale et vie privée »
- ◇ « Très content des horaires et de la souplesse »
- ◇ « Pointage et horaires variables "je peux arriver plus tard si je préviens à l'avance »
- ◇ « Je peux gérer mes heures, je suis plus libre au niveau de mes heures »
- ◇ « On pointe, on a les horaires variables, je me fais des demi-journées de récup' »

7.2.5 Conciliation vie privée-vie professionnelle

- 86% des répondants en accord avec l'affirmation: « mes conditions d'emploi me permettent de concilier ma vie privée avec ma vie professionnelle »

7.2.6 Garantie de conserver un emploi

La seule certitude unanimement partagée porte non sur « leur » emploi mais sur « un » emploi

Sentiment d'un privilège unanimement partagé (comparaison secteur privé)

8 Synthèse de l'enquête

L'exposition des agents de la DDFIP-DRDDI aux risques psychosociaux se révèle importante dans son ensemble :

- 63% des agents en état de stress (26% en population globale)
- 42% des agents en situation de tension au travail (Jobstrain), contre 23.5% dans la population globale et 29.8% pour l'administration publique (étude SUMER 2003)

- Un niveau de tension au travail avec isolement (Isostrain) deux fois supérieur à la population globale (30,40% contre 14,5% étude SUMER 2003)
- 56% des agents percevant un déséquilibre entre les efforts qu'ils produisent et les récompenses qu'ils obtiennent dans le travail (modèle de Siegrist)
- Un soutien social perçu comme faible pour une majorité d'agents
 - Soutien social satisfaisant du supérieur : 22%
 - Soutien social satisfaisant des collègues : 44%
- Un manque de reconnaissance perçu chez 43% des agents

Malgré cela :

- Un niveau de stress élevé inférieur aux moyennes nationales
- Un faible pourcentage de risque important de troubles psychologiques

Ci-dessous : tableau récapitulatif des principaux indicateurs RPS déclinés selon le statut, le service et la localité :

	STRESS ELEVÉ MSP	JOBSTRAIN	ISOSTRAIN	SIEGRIST	SOUTIEN SUPERIEUR	SOUTIEN COLLEGUES	RECON -NAISSANCE
A+							
A							
B							
C							
Dir. Pôle gestion fiscale							
Dir. Pôle gestion publique							
Dir. Pôle pilotage et ress.							
PNC-GP (Trésorerie)							
PNC ex RP et TP							
SIP							
SIE							
AVRANCHES							
CHERBOURG							
COUTANCES							
GRANVILLE							
SAINT LO							



Supérieur à la moyenne DDFIP-DRDDI



Très supérieur à la moyenne DDFIP-DRDDI

9 Conclusion générale de l'enquête

- Des résultats globaux préoccupants au niveau des RPS :
 - Nombreux indicateurs RPS supérieurs aux moyennes nationales
 - Des facteurs de protection bien présents et relativement inamovibles

- Des situations individuelles préoccupantes (et parfois non reconnues), liées principalement à :
 - une charge de travail excessive :
 - un manque de soutien (technique et social) de la hiérarchie
 - un malaise éthique lié à la difficulté à maintenir un travail de qualité
 - un manque de reconnaissance de la hiérarchie
 - un manque de visibilité sur l'avenir

- Des structures et des services à surveiller particulièrement :
 - Grandes structures : CFP Avranches, Coutances et Granville
 - Petites structures en « surchauffe » passagère ou prolongée (ratio charge de travail/nombre d'agents parfois trop déséquilibré)
 - Services : SIE et PNC ex RP et TP principalement, mais aussi PNC GP et SIP

- Des fondamentaux d'implication dans le travail des agents de la DDFIP Manche et de la DRDDI, et par là même, de santé psychique, qui semblent préservés :
 - Sens du travail clair et inamovible
 - Conscience professionnelle préservée
 - Identité professionnelle forte
 - Forte solidarité, convivialité et esprit d'équipe présent dans de nombreux services

10 Les principaux besoins actuels des agents de la DDFIP-DRDDI

- ❖ Besoin de plus de stabilité
 - ⇒ Pour assimiler les changements et asseoir les pratiques

- ❖ Besoin de certaines réformes organisationnelles
 - ⇒ Pour une meilleure répartition et gestion de la charge de travail

- ❖ Besoin de plus de visibilité sur l'avenir
 - ⇒ Pour faire taire les incertitudes génératrices d'angoisses de toutes sortes

- ❖ Besoin de plus de reconnaissance et de soutien des directions
 - ⇒ Pour apporter confiance, réconfort et sérénité dans le travail

- ❖ Besoin de formation management pour les agents encadrant (A+,A,B)
 - ⇒ Pour fluidifier les relations hiérarchiques dans les structures/services

- ❖ Besoin de formation RPS pour l'ensemble des agents
 - ⇒ Pour mieux comprendre et mieux gérer les difficultés actuelles