

# CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL AUX ACTES!



## EDITO

La Direction générale a été contrainte d'ouvrir le dossier conditions de vie au travail il y a maintenant deux ans. Pressée par l'environnement extérieur et les drames du travail qui se sont succédés, informée par son réseau de la montée du mal être dans les services, mise fortement en cause par les agents avec leurs organisations syndicales pour sa responsabilité dans la dégradation de la situation, elle a du se résigner à un aveu de taille: le mal être, la souffrance au travail ça existe, ça grandit à la DGFIP et ce n'est pas l'apanage de quelques individus fragilisés.

Tentée un moment par le traitement individuel d'adaptabilité (stages de gestion du stress par exemple), l'administration a du vite remballer ses intentions et admettre l'idée que **ce n'est pas à l'homme de s'adapter au travail mais au travail de s'adapter à l'homme.**

**Très bien ! Mais après deux ans qu'a donc fait la Direction générale de cet aveu et de cette idée ?**

Du travail a certes été produit dans le cadre d'une discussion soutenue avec les syndicats. Mais il ne concerne que la dimension de prévention. Pas neutre, mais sûrement pas à la hauteur des besoins !

Les agents ne voient en effet toujours rien venir qui permette concrètement d'améliorer leurs conditions de vie au travail. Bien au contraire, leur situation va de mal en pis. La politique dogmatique de suppressions d'emplois se poursuit et se renforce, faire un travail de qualité est devenu une gageure, le pilotage par la performance produit des effets désastreux sur les individus ainsi que sur les relations sociales et hiérarchiques. Agent ou cadre, personne n'échappe à la chape de plomb! C'est sans conteste ce qui ressort de la première étape de l'étude commanditée par l'administration au CNAM (conservatoire national des Arts et métiers) et des expressions des agents dans le cadre de l'expérimentation des espaces de dialogue.

**Le dossier est toujours ouvert mais les réponses attendues tardent. Trop ! Beaucoup trop ! Elles ressemblent à des tergiversations de plus en plus insupportables.**

Comment changer sans toucher au fond? Telle est la question qui semble tarauder la Direction générale. Alors disons le franchement! Ce ne sont pas quelques indicateurs en moins ou de nouvelles simplifications qui toucheraient au cœur des missions qui résoudront les difficultés rencontrées.

Pour améliorer la vie des agents au travail il n'y a pas d'échappatoire: il faut parler emploi, modes de management, qualité d'accomplissement des missions, droit des agents à intervenir sur l'organisation du travail.

**Le dossier est encore ouvert.** la CGT Finances Publiques ne laissera pas se refermer le couvercle.

Au niveau national comme au niveau local, elle poursuivra son intervention avec les agents pour que l'administration fasse droit, par les actes, à l'exigence légitime de bonnes conditions de vie au travail pour un service public de qualité.



## CEUX QUI TRAVAILLENT SUR LE TRAVAIL



### Petite bibliographie non exhaustive:

- « Le travail à cœur (pour en finir avec les risques psycho-sociaux) » YVES CLOT (La découverte - 2010)
- « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés» MARIE PEZÉ (Pearson—2008)
- « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale » CHRISTOPHE DEJOURS (Seuil - 2000)

### Et aussi en DVD :

- « Mise à mort du travail » série documentaire de JEAN-ROBERT VIALLET (FRANCE 3 - 2010)



## EMPLOI : L'INCONTOURNABLE QUESTION

Limiter le dossier des conditions de vie au travail à la seule question du niveau de l'emploi serait sans nul doute une erreur. Mais prétendre répondre à l'enjeu de l'amélioration des conditions de vie au travail en occultant l'emploi est une véritable supercherie.

C'est pourtant cette impossible équation que prétend résoudre la DGFIP. Comment ? En envisageant de nouvelles simplifications des (ou dans les) missions et en misant sur l'informatique. Pour l'essentiel, soi disant pour améliorer la vie au travail, nous serions donc promis à une nouvelle dégradation de la qualité des missions et à d'hypothétiques gains de productivité informatiques ? Curieux, non ? **Ce sont les mêmes ingrédients qui ont déjà servi ... à supprimer les emplois.**

Pour la CGT Finances publiques améliorer concrètement les conditions de vie au travail suppose d'abord que les missions soient exercées dans leur plénitude pour assurer l'égalité de traitement des citoyens et qu'elles puissent s'enrichir pour répondre aux enjeux nouveaux de société. Il faut aussi qu'elles soient accomplies avec une qualité maximum. Cela nécessite du temps, de l'autonomie dans le travail, de l'échange, des moyens matériels et ... **les emplois nécessaires sans lesquels tout ce qui précède est un leurre.**

**Il est donc impératif d'établir un état des lieux des missions et de leurs nécessaires évolutions et de définir contradictoirement les besoins en emplois pour les accomplir pleinement !**

**Pour améliorer les conditions de vie au travail, c'est tous ensemble et à partir de chaque service que nous devons porter ces exigences .**

### PILOTAGE DES SERVICES : UN ENJEU LOURD

La Direction générale ayant admis que le pilotage par la performance et la gestion par les indicateurs pouvaient avoir des effets négatifs sur les conditions de vie au travail, elle a décidé de « s'attaquer » à la question. En conséquence de quoi elle a proposé de passer à la moulinette sa flopée d'indicateurs pour voir si, ici ou là, il ne serait pas judicieux d'en envoyer quelques uns aux oubliettes. (attention le nouveau nom qui se profile risque de faire fureur dans les salons : ça s'appelle « dispositif allégé de la performance »!).

Dans le même généreux mouvement, le Directeur général a fait passer le message à l'encadrement de proximité de « lever le pied » sur les indicateurs avec les agents.

Tout pourrait donc porter à croire qu'on avance. Mais à y regarder de plus près, on peut se demander si ce n'est pas de la poudre de Perlimpinpin .

Deux questions méritent en effet d'être posées:

1) Supprimer quelques indicateurs peut être utile, mais si c'est pour renforcer la pression sur ceux qui restent, quelle sera le changement pour les agents ?

2) Dire aux cadres qu'il faut faire souple avec les agents sur les indicateurs c'est bien beau, mais quand on continue à exiger d'eux et des services les mêmes résultats voir plus, comment doivent ils s'y prendre ?

Au travers de ces deux questions, on en voit se profiler une autre qui est au cœur des enjeux et sur laquelle la Direction générale n'est pas encore prête à débattre : quel type de management moderne et efficace à développer et à mettre en œuvre dans une grande organisation comme la DGFIP?

Modestement, la CGT Finances publiques en a tracé quelques contours généraux dans son intervention liminaire lors du comité national de suivi du plan d'action sur les conditions de vie au travail du 3 décembre 2010 :

**« Nous pensons qu'il est nécessaire de construire un management public qui s'appuie non pas seulement sur les seuls coups financiers mais tout autant sur l'efficacité sociale des missions de service public, leur qualité d'accomplissement, les conditions de vie au travail et le droit d'intervention des salariés dans l'organisation de celui-ci; un management qui fasse place à la nécessaire autonomie du salarié dans le travail et à une dynamique retrouvée des collectifs de travail ».**

Mais pour que ce débat ait lieu et qu'il se traduise par des mesures positives et concrètes il va manifestement falloir encore pousser !





## LE POINT SUR L'ETUDE DU CNAM

Dans le cadre des discussions entamées depuis deux ans entre syndicats et Direction générale, cette dernière a mandaté une équipe de chercheurs du conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) sur la réalisation d'une étude à trois objectifs :

-Apprécier la compréhension que les agents, cadres compris ont du pilotage de la performance et leur perception des indicateurs;

-Étudier les mécanismes qui peuvent conduire à ce que le pilotage par la performance dégrade les conditions de vie au travail;

-Mesurer l'impact de cette démarche sur les agents, les collectifs et l'organisation du travail.

Le 28 janvier dernier, l'administration et le CNAM faisaient un point d'étape de cette étude devant les syndicats. Il portait sur les résultats bruts des enquêtes menées dans des services . Selon les termes du CNAM, les premiers éléments confirment une « intensification du travail » qui a 5 sources principales : « les réorganisations, l'accumulation de tâches nouvelles, les notes incessantes longues et complexes, la hausse des objectifs, la baisse des effectifs ». Le second constat porte sur l'impossibilité de faire un travail de qualité et sur les indicateurs qui « mettent en valeur certaines activités ( plutôt que d'autres ) ».

D'autres réflexions exprimées par les agents sollicités sont mises en exergue par le CNAM: « la transformation du travail induite par la volonté d'atteindre les objectifs peut dégrader la qualité du service rendu, un bon indicateur ne signifie pas nécessairement un bon travail, l'indicateur ne rend pas compte du travail effectué, l'indicateur n'est pas utile et fait perdre du temps. ». Le CNAM indique que de cette pression sur le métier par l'indicateur s'ensuivent des pratiques de hiérarchisation des tâches et de manipulation des indicateurs .

**Etude à suivre donc avec la crainte que la Direction générale, face à ce constat, botte en touche et qu'elle soit plus encline à se contenter d'un allègement des indicateurs plutôt que d'engager un examen sérieux du mode de pilotage par la performance, de ses mises en pratiques et de ses conséquences sur les agents.**



### QUELQUES POINTS ABOUTIS (ou presque)

Les discussions avec la Direction générale ont abouti à un certain nombre de décisions de l'administration :

◇ l'impulsion de la démarche du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Une plaquette a été réalisée à destination de tous les agents ( mais on attend toujours la mise en place du comité national de coordination et de suivi du DUERP !);

◇ la mise en place d'un agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) à temps plein dans chaque DDFIP;

◇ la rédaction d'un guide de prévention des risques psychosociaux (en cours de finalisation; prochain GT technique sur le sujet: 28 février 2011);

◇ la mise en place d'un tableau de bord de veille sociale: il doit permettre de mesurer la qualité des conditions de vie au travail au plan local et national (prochain GT technique sur le sujet: 1er avril 2011);

◇ la formation des cadres aux enjeux conditions de vie au travail.



### LE POINT SUR LES ESPACES DE DIALOGUE

Médecins du travail, chercheurs et syndicalistes sont d'accord : c'est aux salariés de se réapproprier le travail, parce que ce sont eux qui le font, eux qui le vivent et eux qui en souffrent.

Pouvoir échanger entre agents sur le travail et les difficultés rencontrées, avoir droit d'expression sur son organisation et sur l'autonomie de chacun , débattre sur les moyens pour faire du bon travail, tels sont les enjeux de la démocratie au travail.

C'est sur la base de cette conception que la CGT a porté l'idée d'espaces de dialogue dans les services, au plus proche des agents, avec des comptes rendus qui doivent être examinés en CTP.

6 départements ont fait l'objet d'une expérimentation de cette démarche.

Les premiers comptes rendus des espaces de dialogue sont révélateurs du malaise des agents de tous grades, des causes de leurs difficultés et de leurs attentes.

**Et c'est là que ça commence à se gêner !**

Cela fait des mois et des mois qu'à chacune des réunions avec la Direction générale, la CGT Finances Publiques exige que l'administration dise comment elle va répondre aux attentes des agents exprimées dans ces espaces. Des mois et des mois que les réponses sont, pour le moins, en suspens !

Le risque bien sur serait que les agents lassés de l'absence de prise en compte de leurs préoccupations se détournent de ces espaces. On imagine qui serait le premier bénéficiaire de cette situation. L'enjeu de l'intervention des agents appuyée par la CGT reste donc essentiel.

Un bilan national de l'expérimentation sera fait dans l'année 2011.



## ENSEMBLE PRENDRE LA PAROLE ET AGIR SUR LE TRAVAIL !

Les conditions de vie au travail c'est le quotidien ! Et ce quotidien est en constante dégradation. Il est à l'origine du mal être individuel et collectif des agents.

Venir au boulot à reculons, se culpabiliser de ne pouvoir faire tout le travail, douter de sa qualité et de sa finalité, être insatisfait du service rendu à l'utilisateur, être contraint de tricher pour satisfaire les indicateurs ou pour accomplir correctement ses missions, manquer d'autonomie dans l'organisation de son travail, voir les relations entre collègues se détériorer, ne pas disposer du soutien professionnel suffisant parce que tout le monde a le « nez dans le guidon », subir un management de plus en plus pesant en raison d'un mode de pilotage perpétuellement descendant ... ce n'est pas une vie, c'est douloureux, ça rend malade et c'est inefficace!

De multiples enquêtes et questionnaires attestent de ces réalités. Il est temps de mettre en œuvre les remèdes. Et il n'est pas de meilleurs prescripteurs que les agents qui les vivent.

La phase de constat est en effet dernière nous. Il s'agit maintenant de prendre la parole ensemble, d'intervenir ensemble, aussi longtemps que nécessaire pour porter devant les directeurs locaux les difficultés rencontrées et les revendications de nature à les résoudre. Au niveau national, la CGT Finances publiques s'appuiera sur la diversité des interventions locales pour exiger que la Direction générale donne enfin les réponses attendues.

N'en déplaise à l'administration rien de ce qui est à la racine de la mal-vie dans les services ne saurait être occulté : ni les moyens en emplois, ni la nécessité d'accomplir pleinement les missions, ni les méthodes de management dictées par la satisfaction des indicateurs, ni les rapports hiérarchiques dégradés.

Et rien de ce qui peut constituer un support pour gagner des améliorations concrètes de la vie au travail ne doit être négligé. Il faut s'emparer de tous les outils disponibles pour se faire entendre et ne pas laisser l'administration les détourner de leur sens.

Le document unique d'évaluation des risques professionnels dont les agents sont les premiers acteurs est un de ces outils qui ne doit pas être négligé car il renvoie à la responsabilité pénale de l'employeur quant à la protection de ses agents.

Les espaces de dialogue qui sont en cours d'expérimentation en sont un autre. Il doivent permettre aux agents de se réapproprier collectivement la question du travail de sa qualité, de son organisation, d'exprimer les difficultés rencontrées et les réponses qu'ils attendent de l'administration pour pouvoir bien faire leur travail.

### ENGAGEONS UNE DEMARCHE QUALITE A LA DGFIP : ZERO DEFAUT SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL !



#### TOUT LE MONDE EN PARLE...

Le rapport du député Gilles Carrez est au cœur des conversations. Faisant étude de la gestion des Finances publiques et des ressources humaines il traite donc largement de la DGFIP.

Et que nous dit-il en matière de conditions de vie au travail?

« la suppression annuelle, systématique de 2500 ETPT commence à poser problème » Et encore ...

« Pour le rapporteur spécial, la DGFIP doit se préoccuper des conditions de travail et du climat interne pour éviter un syndrome France télécom »

**Diabole, que voilà notre Direction générale prévenue !**

Encore ne faut-il pas prêter à l'honorable parlementaire plus d'inquiétude que ça à l'égard des agents et des missions, lui qui nous dit aussi, juste en amont de l'avertissement précédent et dans la même phrase, qu'il semble que « des gains de productivité soient encore possibles sur des fonctions support, back office ou des niches en procédant à des actions de réengineering de chaînes métiers éventuellement accompagnées d'évolution réglementaire ».

**Devinette : à votre avis quelle partie de phrase va retenir l'attention de la Direction générale ?**