

# SDIF de Cusset

COMPTE RENDU D'INTERVENTION  
DU SERVICE SOCIAL AU 26/09/2023



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

| Secrétariat  
général

## CONTEXTE D'INTERVENTION

- Le 21 juillet 2023 : **Droit d'alerte**
- Concerne SIP et SDIF de l'Allier
- Saisine du service social par le Directeur des Finances pour faire **un état des lieux des difficultés rencontrées par les agents.**
- L'assistant de service social a pris ses fonctions le 19 juin 2023 au MEFSIN. Il découvre la culture du ministère. Cette intervention arrive durant une période congé et les interlocuteurs hiérarchiques sont différents.



# Les engagements

- ▶ Ecoute active et sans jugement ;
- ▶ Garantir le secret professionnel concernant les informations confiées par chacun ;
- ▶ Le groupe de travail est une entité en soi, il s'agit de tendre vers une meilleure compréhension de ses caractéristiques propres et non d'imputer des dysfonctionnements à un individu ;
- ▶ Recueillir le ressenti des agents et les signes de préoccupation pour leur santé ;
- ▶ Evaluer si possible la répartition des rôles dans le groupe, les organisations du travail et le sens qui lui est attribué, les valeurs du groupe et le sens du travail ;
- ▶ Assurer le suivi social des agents qui en feraient la demande à l'occasion de cette intervention ;
- ▶ Communiquer sur les ressources existantes pour permettre à chacun de



Dans l'idéal, ce qu'il faudrait comprendre de manière précise:

Comprendre le travail (processus, ses résultats...)

Les effets de l'organisation actuelle du travail sur la santé des agents

Collectif de travail, son fonctionnement



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

| Secrétariat  
général

# Méthodologie :

## Les RPS comme porte d'entrée

- ▶ Recueil de données entre le 2 août et le 11 septembre 2023 : approche à partir du ressenti et le repérage des RPS
  - Entretiens collectifs semi-directif avec les agents sans représentant hiérarchique composant le service, utilisation de la gille Gollac
  - Participants : 10 sur 19 agents du SDIF + 2 adjoints et le chef de service
  - Au sein du service : 1 agent catégorie A+ ; 2 agents de catégorie A ; 10 Catégorie B ; 9 Catégorie C
  - Entretiens collectifs et individuels avec l'équipe encadrante
  - Reformulation auprès des personnes intéressées pour valider la compréhension de leur situation

▶ Liens avec le médecin du travail et l'ISST

▶ Restitution à la Direction



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

| Secrétariat  
général

# Les premiers résultats

Des constats partagés



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

| Secrétariat  
général

« Pas de perspective d'évolution »

« On fait semblant de nous écouter »

« On est des serpillières, des pions, mais on ne doit pas faire de vagues »

« C'est une fatigue mentale »

« On ne rend plus service aux usagers maintenant »

« Très prochainement ce sont les missions du secteur habitation qui seront « délaissées » au profit des missions du secteur professionnel »

« Jusqu'à il y a un an j'étais épanouie. Cette année a été la plus éprouvante, depuis X ans que je suis là »

« La conscience pro on l'a, mais trop c'est trop, le corps lâche »

« Je viens avec la boule au ventre »

« J'ai peur de prendre des congés à cause du retard »

« En fin de journée, on a l'impression de ne pas avoir avancé »

# Éléments sur l'histoire du service ?

- ▶ Compétence de gestion foncière du SIP transférée au SDIF → création du service en 2022
- ▶ En charge de la gestion des impôts locaux fonciers des biens affectés à l'habitation ou à un usage professionnel ou industriel ainsi que l'activité topographique et cadastrale.
- ▶ 3 pôles de compétence: PELH (pôle d'évaluation des locaux d'habitation), PELP (pôle d'évaluation des locaux professionnels), PTGC (pôle topographie et gestion cadastrale)
- ▶ Constitution d'une équipe hétéroclite aux compétences et spécialisations variées, venant de différents services, dont les SIP.



# Les exigences au travail

## Le 1er élément évoqué concerne la charge de travail

- ▶ Certains des postes vacants ne sont pas remplacés ou sont occupés par des contractuels
- ▶ La multiplicité des tâches : le collectif évoque le temps passé au téléphone au quotidien qui empiète considérablement sur les autres tâches à réaliser.
- ▶ La pression temporelle :
  - Le respect des délais de réponse (5 jours) n'est plus toujours tenu
  - La saisonnalité de certaines tâches amène « une course du temps permanente »
- ▶ Impossibilité de corrélérer la charge de travail au temps de travail



# Autonomie et marges de manœuvre

- ▶ Perte d'autonomie et de pouvoir d'agir sur son travail par l'automatisation de certaines tâches (ex : logiciel GESLOC)
- ▶ Les agents évoquent une surabondance des applications
- ▶ Les encadrants n'ont pas de vision sur l'activité (pas d'outils pour cela) de ce fait ils ne peuvent pas la réguler

# Rapports sociaux, relations au travail

- ▶ Tensions interpersonnelles concernant la prise de jours de télétravail → redistribution inéquitable de la charge de travail selon les agents et le groupe cadre.
- ▶ Considérant qu'il y a une absence de solution durable à la charge de travail, un sentiment « d'abandon et de colère » se développe.
- ▶ Des agents de catégorie A accomplissent des tâches relevant des catégories B ou C. Les catégories A peuvent alors être remis en cause et se voir reprocher d'effectuer ces tâches au détriment de leur mission principale d'encadrement.



# Conflits de valeurs

- ▶ Perte de sens
- ▶ Inadéquation entre le travail prescrit et le travail réel des agents → mal-être
- ▶ Sens du service public et conscience professionnelle mis à mal par une qualité de travail empêchée (manque de personnel, applications inadaptées etc.)

# Insécurité et santé au travail

- ▶ Des agents ne se projettent plus dans l'avenir et plus particulièrement dans un avenir au sein du SDIF. « *Pas de perspective d'évolution* » ;
- ▶ Arrêts de travail : 7 en 2022 (COM, CLM, CLD confondus) et 3 depuis le début de l'année 2023.

# L'organisation du travail actuelle mise en œuvre pour faire face :

- ▶ Des recrutements de contractuels avec des contrats de courtes durées ;
- ▶ Quelque soit le grade, tous les agents exercent les mêmes missions et les mêmes tâches : le travail d'un agent de catégorie C peut être délégué en partie à d'autres agents de catégories B ou A (ex. les appels téléphoniques et les réponses aux e-contact), afin d'absorber la masse de contacts en attente.
- ▶ Des abandons de tâches lors des campagnes pour gérer l'urgence ;
- ▶ Les agents en présentiel assurent les tâches qui ne peuvent être réalisées en télétravail comme l'accueil physique, la gestion des demandes via les applications métiers.



Les premiers éléments de compréhension

Appréhendés à travers ces  
entretiens



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

| Secrétariat  
général

# Les problèmes repérés par le collectif

- ▶ Effectif sous dimensionné par rapport à la charge de travail ;
- ▶ Instabilité des effectifs (contractuels) et investissement « énergivore » dans la formation de ces derniers ;
- ▶ Sentiment de non reconnaissance du travail effectué en terme de qualité et de quantité ;
- ▶ Sentiment de qualité de travail empêché par des outils et des conditions de travail inadaptées ;
- ▶ Outils de travail informatiques non adaptés : dysfonctionnement, perte d'autonomie et multiplicité des outils, pas de vision de l'activité ;
- ▶ Répartition des tâches et des rôles diluée au nom du principe d'entraide

# Les ressources du service

- ▶ Une bonne entente entre les agents, une bonne cohésion, de l'entraide mutuelle ;
- ▶ Un responsable de service qui souhaite monter en compétence dans ses fonctions ;
- ▶ Les adjointes sont considérées comme des personnes ressources.

# Les freins du service

- ▶ Manque de personnel ;
- ▶ Sens du service public → amène un sentiment d'absence de reconnaissance, d'abandon, de travail et de qualité de travail empêché ; surinvestissement dans le travail pour compenser des difficultés de personnel et d'outils métiers;
- ▶ Positionnement professionnel de l'encadrement et reconnaissance de ce dernier par les agents.

# Perspectives d'évolution

- ▶ Pour trouver un équilibre, le collectif a besoin de trouver une organisation qui lui permet de reprendre la main sur la gestion de la charge de travail (identification des priorités, redéfinition des missions de chacun, identification des freins et leviers endogènes et exogènes...) ;
- ▶ Par exemple, la reconnaissance du travail ne pourra se faire que si le travail à réaliser est clairement identifié et évalué.

# Conclusion

Elle ne vaut qu'à cette date et en l'état actuel des connaissances. La situation laisse effectivement apparaître des RPS.

En abordant ces RPS, différents problèmes ont émergé :

- ▢ La difficulté à réaliser le travail dans les délais impartis ;
- ▢ Une qualité de travail empêchée par les outils métiers notamment qui impactent fortement le moral des agents ;
- ▢ Un travail dans l'urgence, rythmé par les campagnes et le fonctionnement des applications ;
- ▢ Une répartition des tâches qui peut amener de la confusion sur le rôle et la mission de chacun.

A ce stade, en l'état actuel des connaissances, la bonne cohésion du collectif est un atout pour la mise en place éventuelle de groupes de discussion (tel que préconisé par la Fonction publique) sur le travail et notamment son organisation à partir de 4 ou 5 situations problématiques, représentatives des difficultés du service.

# Proposition de plan d'action

- ▶ Mise en place de groupes de travail et de réflexion: animés par l'assistant social, en associant tous les acteurs de la situation (agents, équipe encadrante, direction)
- ▶ Partage de l'expérience, de la vision et des attentes de chacun
- ▶ Co-construction de solutions: en accord avec les besoins des agents mais aussi ceux du service et de la direction
- ▶ Espace d'échange neutre et bienveillant, visant à l'amélioration de la situation insatisfaisante et à renforcer la cohésion de l'équipe qui œuvre dans un but commun
- ▶ Evaluation de l'intervention 3-4 mois suivant la mise en place de la nouvelle organisation de travail
- ▶ Ajustements de l'organisation du travail si nécessaire

# Remerciements:

- ▶ Christine CHIEU : Conseillère Technique Régionale Auvergne
- ▶ Christophe LAGADOU : Médecin du Travail - Médecin Coordonnateur Régional
- ▶ Ludovic THIEBAUT : Inspecteur Santé et Sécurité au Travail