



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITÉ,
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Pratiques européennes pour lutter contre le stress au travail dans les administrations

Résultats du dialogue social au niveau européen
entre EUPAN et TUNED

DGAFP



Etudes et perspectives

ETUDES ET PERSPECTIVES
ETUDES ET PER

Sommaire

Avant-propos	2
Contexte	3
Description des exemples de bonnes pratiques	5
Principaux enseignements : les études de cas néerlandaise, française et suédoise	7
Fiches pays	10
Position commune européenne sur le stress au travail dans les administrations centrales	30
Signature de la position commune européenne le 19 décembre 2008, à Paris	32

Avant propos

En 2007, le dialogue social européen pour les administrations publiques a connu un développement majeur. EUPAN, réseau représentant les Etats employeurs, et TUNED, délégation européenne des syndicats de la fonction publique, se sont mis d'accord pour lancer une expérimentation de deux ans de dialogue structuré. Représentants européens des administrations et des syndicats se sont ainsi rencontrés en réunions plénières à douze reprises en 2008 et 2009.

Favorable au développement d'un dialogue social pour le secteur des administrations au niveau européen, la France a cherché à favoriser l'atteinte de résultats concrets. La DGAFP a exercé la présidence du groupe au deuxième semestre 2008 et a développé avec ses partenaires tchèques et suédois un programme de travail sur dix-huit mois, dont la lutte contre le stress au travail a constitué un thème majeur. Il correspond à un problème partagé par tous les partenaires européens. Il était donc pertinent d'en discuter dans le cadre de notre dialogue et de partager les actions mises en œuvre pour supprimer ou atténuer les effets du stress au travail.

Les travaux se sont organisés en trois temps.

Sous présidence française, nous avons signé une position commune européenne qui reconnaissait les effets négatifs du stress au travail et proposait un calendrier de travail pour parvenir à déterminer les réponses proposées dans les différents pays.

La présidence tchèque a coordonné la collecte de pratiques européennes.

La présidence suédoise a organisé un séminaire qui a mis en avant certaines pratiques et a publié un rapport qui analyse et décrit une dizaine de pratiques européennes. C'est ce rapport, traduit en français, qui est mis à votre disposition par cette publication.

Nous avons souhaité diffuser largement ces travaux européens parce qu'ils ont inspiré les discussions qui ont eu lieu en France sur ce thème dans la fonction publique. Ils ont abouti à des mesures concrètes sur les risques psychosociaux dans le cadre des accords sur la santé et la sécurité au travail signés le 20 novembre 2009. Ces pratiques européennes alimenteront à présent notre travail. Sur un sujet aussi complexe, le partage d'expériences s'avère fondamental pour trouver des solutions appropriées.

● ● ● Contexte

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du suivi de la position commune européenne sur le stress au travail dans les administrations centrales, adoptée par TUNED et EUPAN¹ le 19 décembre 2008, sous les auspices de la présidence française de l'UE.

EUPAN et TUNED ont fait du stress au travail l'un des thèmes de leur programme de travail de la phase test en 2008 et 2009 qui avait pour finalité d'expérimenter un dialogue social structuré selon la forme d'un comité sectoriel formel pour les administrations centrales.

L'objectif de la position commune et des suites qui lui sont données est d'accroître la prise de conscience et la compréhension du stress au travail.

En effet, elle reconnaît l'importance d'identifier, de prévenir et de traiter les problèmes liés au stress au travail dans les administrations publiques. Ce problème de santé au travail est l'un des plus courants en Europe, presque un tiers des employés en étant affectés dans tous les secteurs économiques². Il représente donc un enjeu pour les administrations centrales, non seulement pour la santé de leurs nombreux employés, mais aussi en raison de leur rôle consistant à sensibiliser aux questions de santé et de sécurité, ainsi qu'à promouvoir de bonnes pratiques. Une étude récente d'Eurofound (basée à Dublin) sur les conditions de travail dans les administrations publiques montre que l'exposition au stress est aussi importante que dans d'autres secteurs (mais avec un taux moyen de congés de maladie plus élevé)³.

Rappelons que la position commune a été élaborée par le groupe de travail sur le dialogue social de EUPAN et TUNED au second semestre 2008, avec l'aide de la Commission européenne, de la Confédération européenne des syndicats (CES), du CEEP, Eurofound et du professeur Dômont (expert français sur les risques sanitaires psychosociaux). Elle s'appuie sur l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail de 2004. Le texte de la position commune est joint en annexe.

Pendant la présidence tchèque de l'UE, un groupe de travail sur le dialogue social s'est réuni en février 2009 pour discuter de la mise en œuvre de la position commune et de la diffusion d'une étude tchèque sur le stress au travail menée dans le service public. Plusieurs traductions de la position commune étaient déjà disponibles au moment de la réunion. Aujourd'hui, dix versions linguistiques existent⁴. Soulignons qu'en France et en Estonie, les partenaires sociaux ont engagé des discussions sur le stress au travail dans les administrations centrales en s'appuyant notamment sur la position commune.

1. EUPAN est un réseau informel regroupant les directeurs généraux responsables de l'administration publique des États membres de l'Union européenne. TUNED est la délégation syndicale des administrations nationales et européennes représentant les syndicats du secteur de la fonction publique d'État affiliés à la FSESP (www.epsu.org) et à la CESI (www.cesi.org). L'interlocuteur est nsalson@epsu.org.

2. Eurofound : Troisième enquête sur les conditions de travail, publiée en 2001 ; citée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : <http://osha.europa.eu/fr/press/press-releases/020702.xml>

3. Administration publique (Fiche d'information), mai 2009, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef081425_fr.htm. L'étude couvre l'administration publique, la défense et la sécurité sociale, et exclut l'éducation, la santé et l'action sociale, la production d'énergie et la gestion des déchets (nomenclature NACE de la Commission).

4. Les traductions en estonien, allemand, grec, français, letton, lituanien, polonais, portugais et slovène sont disponibles sur <http://www.epsu.org/a/4462>

Lors de la réunion de février 2009, il a été décidé de recueillir les exemples de bonnes pratiques et de politiques mises en œuvre. L'objectif était d'illustrer concrètement la position commune et de partager les enseignements tirés de la lutte contre le stress au travail et de sa prévention.

Les exemples ne sont pas définitifs et n'ont pas pour but de fournir des recommandations techniques détaillées.

Leur compilation a été effectuée sur la base de critères déterminés, notamment l'implication en amont des syndicats et des employés dans l'identification des problèmes et l'élaboration de solutions. Cette implication est un facteur de réussite, les employés ayant une expérience directe de la situation. Il a également été convenu de donner la priorité aux mesures préventives, particulièrement la « prévention primaire », c'est-à-dire le fait de privilégier l'organisation du travail et les conditions dans lesquelles il s'effectue.

À la suite de la réunion, une sélection d'exemples a été soumise pour accord aux membres nationaux de EUPAN et de TUNED, concrétisation des recommandations de la position commune européenne.

Une dizaine d'études de cas ont été détectées et validées par le comité directeur sur le dialogue social⁵. Les études ont été menées dans les pays suivants: Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Pays-Bas, Pologne, République tchèque et Suède.

Le rapport a été finalisé durant la présidence suédoise de l'UE lors de la réunion du groupe de travail sur le dialogue social qui s'est tenue le 16 septembre 2009 et a été approuvé lors de la réunion du 16 novembre 2009. Il est disponible en anglais et en français.

5. Le comité directeur sur le dialogue social se compose de représentants de la troïka européenne au sein de TUNED et de EUPAN, ainsi que des secrétariats de la FSESP et de la CESI.

● ● ● Description des exemples de bonnes pratiques

Les bonnes pratiques ne peuvent se concevoir isolément de leur contexte social et législatif. En effet, nombre des exemples cités ici s'inscrivent dans des accords collectifs sectoriels, qui découlent eux-mêmes de la législation européenne et/ou nationale et/ou d'accords intersectoriels.

Pour chaque étude de cas nationale, des informations succinctes sont fournies quant à la mise en œuvre de l'accord intersectoriel européen, puisque celui-ci constitue le fondement de la position de EUPAN et TUNED. Ces informations sont tirées du rapport de 2008 des partenaires sociaux sur la mise en œuvre de l'accord⁶. Si la directive européenne 89/391 a permis de promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, l'accord européen de 2004 s'est révélé très utile pour renforcer ou introduire des politiques spécifiques sur le stress à l'échelon national, politiques engagées récemment dans de nombreux pays de l'UE.

Les exemples de bonnes pratiques portent soit uniquement sur le stress, soit sur des questions plus générales de harcèlement et de souffrances psychosociales. Les bonnes pratiques reposent sur la prévention et la réduction des facteurs de stress ainsi que sur les stratégies d'adaptation. La plupart des exemples soulignent le lien entre les risques de stress et les facteurs potentiels de stress tels la charge de travail, la disponibilité des ressources, le contrôle exercé par les employés sur leurs rythme et horaires de travail, l'utilisation des technologies de l'information et les réformes. Les bonnes pratiques sont mises en œuvre à l'aide de différents outils :

- évaluation des facteurs de risques psychosociaux (Suède, Finlande, France, Espagne) ;
- études (Autriche, République tchèque) ;
- amélioration du dialogue social, notamment information et consultation des employés (Pologne) ;
- guides (France, Danemark) ;
- système de primes salariales (Finlande) ;
- intégration des questions liées au stress dans la gestion du personnel, dont l'évaluation des employés (Autriche, Espagne) ;
- outils de mesure du stress (baromètre du stress au Danemark, mesure de la variabilité du rythme cardiaque en Finlande) ;
- journées ouvertes consacrées à la santé, conseil, bureau d'assistance (Autriche, Pologne) ;
- service interne commun pour la prévention et la protection sur le lieu de travail (Belgique) ;
- solutions sur mesure en cas de surcharge de travail (Pays-Bas) ;
- méthodes de communication pour gérer les situations de stress ou de conflit (Suède, France) ;
- campagnes d'information, formation spécifique sur le stress.

6. Voir la page http://www.etuc.org/IMG/pdf_Final_Implementation_report.pdf.

Dans certains cas, plusieurs outils sont utilisés simultanément.

Bon nombre de ces pratiques étant récentes, il est trop tôt pour évaluer leur impact.

Toutefois, dans certains cas, des résultats quantifiés sont mentionnés explicitement, pour la Suède notamment où l'indice de stress dans certaines agences ou administrations a été réduit de moitié en deux ans. Une vaste évaluation du projet est prévue fin 2009. Au Danemark, la réduction des niveaux de stress chez les employés du secteur public est contrôlée par le biais du « baromètre du stress ».

Aux Pays-Bas, une série de projets pilotes ciblent les lieux où la charge de travail peut être identifiée plus facilement et où les employés peuvent moins agir sur cette dernière, par exemple les services pénitentiaires. Ce choix peut permettre de tirer des conclusions sur la mesure de la charge de travail et les risques liés au stress. En Finlande, le droit des employés à demander une évaluation de leur charge de travail intellectuel et physique a fait l'objet d'une large campagne d'information en 2008. En Espagne et en France, la démarche s'inscrit dans le contexte de négociations en cours sur un accord collectif sectoriel relatif au stress.

Certains exemples indiquent que les solutions vont au-delà de la politique de santé et de sécurité, comme l'illustrent les résultats d'une étude tchèque qui recommandent une meilleure anticipation des changements dans les administrations et une meilleure formation à l'utilisation de l'informatique. Le guide français souligne l'intérêt de garantir des ressources humaines et financières appropriées, fondement d'un environnement de travail sain. Par conséquent, la planification de la prévention doit prendre en compte le fait que l'organisation du travail dans le secteur public dépend des politiques publiques de l'emploi, elles-mêmes liées aux contraintes budgétaires⁷.

En Autriche, il a été observé à juste titre que la mise en œuvre d'une politique sur le stress au travail peut accroître les attentes des employés, ce qui engendre un risque de déception en l'absence de suivi. C'est la raison pour laquelle, dès le début, les discussions dans ce pays ont été axées sur les conclusions qui pourraient être tirées pour faciliter le suivi d'une étude nationale sur le stress.

Il est rarement fait mention de l'égalité et de la diversité, indicateurs de bonne pratique pourtant convenus (différenciation des genres dans l'évaluation du stress, facteurs de risques tel le harcèlement sexuel ou racial, équilibre entre vie professionnelle et vie privée insatisfaisant, mise à l'écart liée à la profession ou au secteur d'activité). Toutefois, en Finlande, où des primes de risque sont attribuées aux forces de police, il a été démontré que la notion de « risque » peut également s'appliquer à des secteurs ou emplois majoritairement féminins. En France, si les questions d'égalité ont été intégrées à la discussion générale sur le stress et le harcèlement avant la rédaction du guide, celui-ci n'apporte pas d'informations spécifiques sur le sujet. L'étude tchèque présente les réponses ventilées par genre.

De plus, les experts ont souligné que le retour au travail, s'il n'est pas correctement orchestré ou si les causes du stress persistent, constitue une exposition renouvelée aux risques. Cet aspect pourrait être développé plus avant, car le retour au travail devrait être organisé de façon appropriée et pourrait engendrer à la fois une meilleure réadaptation de l'employé et un changement de l'environnement professionnel.

7. Alain Dômont, Questionnement sur l'évaluation des relations santé et travail, à propos du stress au travail, 2009, http://www.epsu.org/IMG/pdf/Background_note_on_stress_indicators_-_Prof_Dumont_FR.pdf

• • • Principaux enseignements : les études de cas néerlandaise, française et suédoise

Si les effets à long terme des exemples cités restent difficiles à évaluer, certains enseignements communs peuvent être tirés. Afin de les identifier, quelque 50 délégués de EUPAN et de TUNED se sont penchés⁸ de manière plus approfondie sur trois études de cas.

La discussion s'est axée sur les facteurs de réussite, les points à améliorer ainsi que sur l'évaluation et le suivi.

Les trois études de cas sont les suivantes (voir la présentation sur la page <http://www.epsu.org/r/62>):

- ✓ examen de la charge de travail dans trois services pénitentiaires, dans le cadre de la mise en œuvre d'un accord collectif sur le stress au travail (Pays-Bas) ;
- ✓ guide sur la prévention du stress au ministère de l'Agriculture (France) ;
- ✓ réduction de la fréquence des congés maladie à l'université de Växjö, dans le cadre du projet *Satsa Friskt Restons en forme* (Suède).

Un ensemble de facteurs de réussite ont été identifiés par les participants :

1. Identification du stress en tant que problème.
2. Cadre réglementaire et bonne compréhension de ce cadre.
3. Bonne qualité du dialogue social à tous les niveaux.
4. Passage d'une approche individuelle à un changement culturel constructif.
5. Formation du personnel encadrant.
6. Ressources et suivi.

- **Identification du stress en tant que problème:** aux Pays-Bas, il a été démontré que les facteurs déterminants étaient la charge de travail excessive, l'obligation légale de l'employeur d'y répondre et le besoin des employés de reprendre le contrôle de leur charge de travail. L'étude française a été entreprise à la suite du meurtre de deux inspecteurs du travail et de la réorganisation en profondeur du service public. Dans le cas suédois, il s'agissait principalement de réduire la fréquence des arrêts maladie et de promouvoir la qualité du dialogue social sur le lieu de travail.
- **Cadre réglementaire et bonne compréhension de ce cadre :** la directive européenne « santé et sécurité » de 1989, l'accord européen de 2004 et la législation nationale (par exemple la loi française de 2002 relative au harcèlement) et/ou les accords collectifs ont constitué le cadre réglementaire des projets.

8. Cette réflexion a eu lieu dans le cadre du 8^e groupe de travail sur le dialogue social de EUPAN/TUNED qui s'est réuni le 16 septembre 2009, à Stockholm.

- **Bonne qualité du dialogue social à tous les niveaux:** les exemples suédois et néerlandais s'inscrivent dans le cadre d'un accord collectif plus large. Dans les trois cas, les partenaires sociaux ont été impliqués du début à la fin et du haut au bas de l'échelle professionnelle. Cela a nécessité une coordination bien orchestrée.
- **Passage d'une approche individuelle à un changement culturel constructif:** en France et aux Pays-Bas, l'objectif était de favoriser une approche individuelle et collective axée sur l'organisation du travail. Bien que le programme Satsa Friskt comporte de nombreuses mesures, l'exemple choisi était davantage axé sur les outils individuels d'adaptation au stress, avec un accent mis sur le temps de travail. L'idée phare des trois exemples était de convaincre les employés et les cadres qu'un changement constructif était possible.
- **Formation du personnel encadrant:** dans le droit fil de ce qui précède, l'intégration d'outils de prévention ou de traitement du stress dans la gestion des ressources humaines doit reposer sur des cadres supérieurs ou intermédiaires bien formés.
- **Ressources et suivi:** en France, les comités professionnels, responsables de la santé et de la sécurité et chargés de la mise en œuvre du guide, étaient au cœur du processus. Ils devaient rendre compte des résultats fin 2009. Il est intéressant de noter que le guide, ainsi que la position commune EUPAN/TUNED, alimentera les négociations en cours entre les partenaires sociaux à propos de la santé et de la sécurité dans les services publics, ce qui est un bon résultat en soi. En Suède, l'un des nombreux projets financés par le programme Satsa Friskt a servi d'exemple ; les ressources étaient nombreuses, notamment avec le recours à des experts extérieurs, ce qui a permis à divers projets de recevoir l'appui constant du chef de projet global. De 2005 à 2008, le taux de congé maladie dans l'administration centrale a chuté de 33 %, passant de 5,2 % à 3,5 % du temps de travail. À l'université de Växjö, au moins deux cas de surmenage ont été évités grâce au projet. L'enregistrement des temps de travail s'est révélé utile pour identifier les heures supplémentaires non payées. L'évaluation du projet était prévue dès son lancement (conférence en octobre 2009). L'exemple néerlandais était initialement axé sur les lieux de travail où la charge professionnelle pouvait être plus facilement mesurée. S'il est encore trop tôt pour évaluer les effets à long terme, les solutions mises en avant par les syndicats portent sur la réduction et la réorganisation de la charge de travail, le développement des compétences des employés et le recrutement de personnel supplémentaire.

Les points à améliorer

Aux Pays-Bas, il a fallu surmonter des divergences initiales en matière d'objectif entre les syndicats et la direction, celle-ci cherchant avant tout à réduire les coûts. Grâce aux discussions du groupe de pilotage, les deux parties ont pu se mettre d'accord sur un objectif, à savoir l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail. Parallèlement, la mise en œuvre des mesures gouvernementales de réduction des effectifs dans les prisons a été suspendue.

En Suède, il a été noté que la Confédération suédoise des associations professionnelles, regroupant les salariés diplômés, n'était pas aussi coopérative que les syndicats locaux, bien que le projet ait été élaboré par les représentants des syndicats et des employeurs de l'administration centrale. Cet obstacle a été surmonté au fil du déroulement du projet. Il a également été proposé d'investir davantage, à l'avenir, dans une approche ascendante et d'explorer la possibilité d'impliquer l'École de gestion et d'économie de l'université de Växjö.

En France, il a fallu beaucoup de temps pour constituer le groupe de travail des partenaires sociaux en 2004 et pour rédiger le guide en 2008. Cela dit, il était certainement nécessaire aux différents acteurs de prendre le temps d'évaluer l'étendue du problème et d'identifier les solutions pour arriver à un terrain d'entente. En dépit de l'exhaustivité de la méthodologie, certains facteurs de risque de stress identifiés mériteraient un approfondissement, notamment la qualité de la gestion du management. Enfin, les comités hygiène et sécurité ont rencontré des difficultés, certains estimant que les fiches d'information du guide restaient trop théoriques. Toutefois, le guide doit être ajusté et enrichi par les expériences sur le terrain, plutôt que d'offrir des solutions « clé en main ».

Pour conclure

À la suite de la publication de la position commune de EUPAN et TUNED sur le stress au travail, l'exercice de collecte d'exemples pertinents dans un cadre commun et de discussions approfondies s'est révélé utile. Il a montré que le sujet doit encore être creusé, surtout dans le but de garantir et mesurer les effets à long terme de la politique de lutte contre le stress.

La volonté collective de venir à bout de ce problème de santé et de sécurité reste un enjeu majeur, aussi bien dans les administrations centrales que dans d'autres secteurs. Toutefois, l'impact des réformes majeures des administrations publiques constitue une spécificité qui leur est propre. En outre, les effets de la crise économique mondiale sur les administrations rendent plus importantes encore les stratégies visant à traiter et prévenir le stress au travail, en particulier en cas de réorganisation ou de réduction de la charge de travail. Les questions de personnel et la formation des cadres font partie des solutions à long terme. Cela rend d'autant plus utile la poursuite des échanges d'informations sur le sujet. Nous espérons que le présent rapport contribuera à plaider en faveur de l'amélioration de l'environnement professionnel, même par temps d'austérité économique.

Nous tenons à remercier vivement les membres de EUPAN et TUNED qui nous ont fourni les exemples concernant leurs pays respectifs et ont pris part aux réunions du groupe de travail sur le dialogue social. Nous exprimons nos sincères remerciements aux experts qui ont présenté les études de cas le 16 septembre : Jan Willem Dieten (Abvakabo, syndicat du secteur public, Pays-Bas), Françoise Thévenon Le Morvan (ministère de l'Agriculture, France), Erik Wallander (Satsa Friskt, équipe de coordination du projet, Suède) et Maria Gruvstad (département du personnel, université de Växjö, Suède).

Enfin, nous remercions le professeur Alain Dômont de ses précieux conseils.

Des informations supplémentaires et les présentations mentionnées ci-dessus sont disponibles en ligne :

- www.eupan.eu
- <http://www.epsu.org/r/62>

> Autriche

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

- Étude conduite par la chancellerie fédérale autrichienne auprès des employés fédéraux en 2007.
- Bureau d'assistance syndical (GÖD, syndicat autrichien des services publics).

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

Des principes communs ont été adoptés en mai 2006 par les partenaires sociaux intersectoriels afin de mettre en œuvre l'accord européen. Ces principes reprennent les grandes lignes de l'accord et mettent en avant les activités ou mesures qui existent déjà en Autriche (par exemple l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la prévention du stress sur le lieu de travail, la promotion de la santé et la réintégration des personnes sans emploi). Ces principes ainsi que la traduction concertée de l'accord sont joints à une publication du syndicat sur le stress (*Impuls-Broschüre*) et mis à disposition sur son site internet, dans le rubrique « travail et santé ».

Portée

Chancellerie fédérale, ministères et organismes gouvernementaux.

20 000 fonctionnaires de toutes catégories professionnelles ont répondu au questionnaire.

Implication des partenaires sociaux

- L'étude a été rédigée et conduite et les résultats analysés en étroite concertation avec le syndicat des services publics (GÖD).
- Le bureau d'assistance syndical est une initiative du syndicat ayant obtenu l'appui des employés.

Description

Étude

- L'étude a eu pour but de recueillir les avis des employés sur la satisfaction professionnelle, les perspectives de carrière, l'image, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ainsi que les entretiens d'évaluation. Elle comportait certaines questions concrètes à propos du stress. L'employeur et le GÖD se sont coordonnés pour avertir les employés de l'étude par leurs moyens de communication respectifs. Issus de toutes les catégories professionnelles, 20 000 fonctionnaires ont participé à l'étude, qui a révélé des aspects

positifs et des domaines à améliorer. En particulier, parmi les aspects positifs ont été cités la forte satisfaction professionnelle dans tous les groupes, l'atmosphère de travail agréable dans tous les secteurs et l'excellent équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (notamment grâce aux horaires flexibles). En revanche, les personnes interrogées ont considéré que la charge de travail (dans certains cas, forte pression, mais également potentiel non utilisé), la culture managériale et les opportunités de carrière des employés pouvaient être améliorées.

- Les résultats de l'étude ont été diffusés en détail. Outre un rapport soumis au Conseil des ministres, les informations obtenues auprès des employés ont fait l'objet d'une large publicité de la part de l'employeur (notamment sur son intranet) et du GÖD (magazine national et site internet).

Bureau d'assistance syndical

- Le bureau d'assistance syndical est destiné non seulement à donner des conseils aux employés subissant des situations stressantes et conflictuelles au travail, mais également à prévenir de telles situations. Dans ce contexte, des séminaires sont proposés aux membres des conseils de représentants du personnel sur la base d'un accord de coopération entre le GÖD et le gouvernement fédéral. Il est intéressant de noter que le bureau d'assistance est dirigé par le vice-président du syndicat.
- Ces consultations sont destinées à déterminer si le droit du travail dans la fonction publique a été violé et si une action juridique est nécessaire. Les personnes en recherche de conseils reçoivent également de l'aide pour gérer plus efficacement les situations stressantes dans leur environnement professionnel. À la demande d'un employé, le représentant syndical peut aussi contacter le département concerné pour tenter de résoudre le conflit. Des conseils sont également apportés aux fonctionnaires qui, en qualité de chefs de bureau ou de département, sont responsables du personnel et ont besoin ou souhaitent obtenir de l'aide dans leur gestion.

Suivi

S'appuyant sur les résultats de l'étude analysés par les représentants syndicaux, un recueil a été préparé en étroite collaboration avec le syndicat. Son objectif : comment faire le meilleur usage possible de l'entretien d'évaluation des employés, afin de mettre en adéquation les objectifs de l'organisation et le potentiel des employés. Cet outil important de gestion du personnel devrait également servir à réduire le stress au travail. Pour cela, un film didactique concernant les entretiens d'évaluation, important instrument de développement d'une culture managériale constructive, ainsi qu'un module de formation sur internet ont été mis à disposition par la direction générale du service public de la chancellerie fédérale. D'autres activités communes seront mises en œuvre pour promouvoir la bourse au travail interne fédérale et son utilisation. Ce service fournit aux employés de l'administration fédérale des informations sur les postes à pourvoir. Conformément à la législation, les fonctionnaires sont en droit de changer d'emploi au sein de l'administration fédérale ; la bourse de l'emploi leur permet donc de (re)dessiner activement leur carrière. Ces deux outils peuvent aider les employés à éviter le stress lorsqu'ils changent d'emploi ou de carrière.

> Belgique

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Création d'une cellule centrale nommée EMPREVA, au sein du service commun pour la prévention et la protection au travail (SCPPT).

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

Le service commun a été créé en vertu du décret royal du 11 mars 2005, qui découlait lui-même de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

La Belgique a été l'un des premiers pays européens à introduire des mesures spécifiques visant à lutter contre le stress au travail dans le cadre d'un accord collectif national, en 1999, dans la droite ligne de l'accord européen.

En 2007, un décret portant transposition de l'accord collectif national a été adopté, afin que l'application des mesures considérées puisse être étendue aux agents des administrations publiques. Le décret oblige les employeurs à analyser et à identifier toutes les situations susceptibles de générer des tensions psychosociales, ce qui implique de prendre en compte des éléments tels que la teneur du travail, les conditions et les relations de travail, sans oublier d'examiner les tensions psychosociales qui peuvent naître de contacts avec des tierces parties. Par ailleurs, le décret permet l'intervention des inspecteurs du travail en cas de besoin et prévoit des sanctions pénales en cas d'infraction.

Portée

Toutes les administrations fédérales (environ 80 000 agents).

Implication des partenaires sociaux

Le décret royal du 11 mars 2005 a été adopté après consultation des syndicats.

Empreva est gérée par un Comité de gestion, composé de représentants des membres affiliés et de représentants des trois organisations syndicales représentatives.

Description

La mission d'Empreva consiste à garantir le bien-être du personnel des autorités fédérales affiliées. Le SCPPT se compose des différents services de prévention internes des membres affiliés et de la cellule centrale Empreva.

Empreva est dirigée par un conseiller en prévention, qui a également la direction du SCPPT.

Empreva se compose de trois départements :

- 1. La cellule médicale, avec des conseillers en prévention-médecins du travail, qui sont en charge de la surveillance de santé des membres du personnel fédéral. La surveillance de santé a pour but de promouvoir et de préserver le bien-être des travailleurs en prévenant les risques liés au travail.
- 2. la cellule multidisciplinaire donne son avis et apporte son soutien aux services internes de prévention des entités fédérales affiliées dans les domaines suivants :
 - * l'ergonomie
 - * l'hygiène du travail
 - * les aspects psychosociaux du travail (stress lié au travail)
 - * la sécurité au travail
- 3. la cellule administrative, qui prend en charge la coordination et l'administration.

Empreva vise donc à assister les autorités fédérales affiliées dans le maintien du bien-être, de la sécurité et de la santé de leurs travailleurs sur les lieux de travail et à contribuer à l'amélioration des conditions de travail.

Empreva veut être un partenaire apprécié et reconnu quant à la promotion du bien-être au travail au sein des services affiliés, et ce, aussi bien pour les employeurs et les travailleurs que pour les différents services internes de prévention.

Effets mesurés

De plus amples informations sont disponibles à l'adresse internet suivante :

https://portal.health.fgov.be/portal/page?_pageid=56,15006531&_dad=portal&_schema=PORTAL#visie

> Danemark

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Accord collectif sectoriel transposant l'accord européen sur le stress au travail et prévoyant des réunions d'information, l'élaboration d'un guide et la mise en place d'un baromètre du stress.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

L'accord-cadre intersectoriel européen a été mis en œuvre en 2005 par le biais de négociations collectives entre les partenaires sociaux du secteur public. Il a été appliqué dans le cadre du nouvel accord de coopération, selon lequel des comités de coopération doivent édicter des lignes directrices afin que soient prises des mesures destinées à identifier, prévenir et combattre le stress sur le lieu de travail. Des négociations collectives au niveau local et régional (respectivement en 2005 et 2006) ont également permis d'intégrer les dispositions européennes.

Portée

Tous les employés du secteur public.

Implication des partenaires sociaux

Un accord commun central précise que les comités de coopération doivent élaborer des lignes directrices en vue de l'adoption de mesures contre le stress au travail.

Description

Dans le secteur public, les partenaires sociaux ont publié en juin 2006 un guide détaillé consacré à l'action des comités de coopération locaux en matière de lutte contre le stress au travail, dans le prolongement de leur accord. Ce guide contient des conseils spécifiques sur les tâches à accomplir, ainsi que des explications sur la manière d'identifier, de combattre et de prévenir le stress au travail. Au cours des négociations collectives de 2008, les partenaires sociaux ont accepté un certain nombre de nouvelles initiatives, dont le lancement d'une campagne intitulée « du stress au bien-être », confirmant ainsi que l'environnement de travail psychosocial, y compris le stress au travail, continue à faire l'objet de toutes les attentions.

Le rôle du Secrétariat de coopération commun, détaillé ci-dessous, mérite d'être mentionné :

- aider à promouvoir le travail des comités de consultation communs par une diffusion de l'information exhaustive ;
- fournir des conseils en matière de coopération aux représentants de la direction et des employés au sein des comités ;
- assurer la formation des membres des comités ;
- héberger un site internet consacré aux questions de coopération, contenant notamment le guide commun sur le stress au travail et des exemples spécifiques de postes de travail du secteur public.

Enseignements tirés - administration fiscale

- faire participer tout le monde à l'identification des problèmes liés au stress au travail et ce, à un stade précoce ;
- veiller à prendre le temps nécessaire pour discuter du sujet, en faisant notamment la distinction entre le stress « positif » et le stress « négatif » ;
- veiller à l'implication et au soutien actif des dirigeants ;
- faire en sorte que la politique en matière de stress fasse partie intégrante de la vie quotidienne.

Suivi par les partenaires sociaux

- réunions d'information des membres des comités de coopération ;
- guide sur le stress lié au travail à l'intention des comités de coopération (publié en juin 2006) ;
- « le baromètre du stress » (test en cours d'un outil de mesure du stress).

Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter à la présentation du cas du Danemark devant le groupe de travail sur le dialogue social de EUPAN et TUNED, le 9 septembre 2008, disponible en ligne à l'adresse suivante :

<http://www.epsu.org/a/3949>.

> Espagne

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Inventaire des risques psychosociaux aux fins de prévention du stress.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

L'accord-cadre européen sur le stress au travail a été intégré dans un accord intersectoriel majeur, l'« AINC ». Cet accord est destiné à informer les représentants syndicaux et patronaux et à les conseiller sur les actions à mener au cours des premières phases de négociations. Ces actions peuvent être intégrées le cas échéant dans des conventions collectives sectorielles, et ainsi avoir un effet juridique. Il existe en outre une Commission de suivi chargée de vérifier les résultats obtenus et de mettre en évidence les éventuelles difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des actions. Des initiatives conjointes ou individuelles ont été prises pour diffuser l'accord européen en Espagne, telles que la publication de guides généraux ou propres à un secteur. Plusieurs conventions collectives (au niveau des provinces ou des régions) conclues ces dernières années portent sur la prévention des risques psychosociaux et du stress au travail. C'est le cas de :

- la convention conclue dans la communauté autonome de Valence (portée régionale) pour la période 2007-2010 entre des entreprises sous contrat et les administrations publiques et chargées de la gestion de maisons de retraite, de centres de jour, de centres d'accueil pour les femmes ouverts en continu, de services publics d'aide familiale ;
- la Convention collective de la communauté autonome de Catalogne pour l'action sociale auprès d'enfants, de jeunes, de familles et d'autres groupes à risque (portée régionale) pour la période 2008-2009 ;
- l'Accord interprofessionnel sur le travail, la santé et la sécurité concernant les négociations collectives dans la communauté autonome de Castille-La Manche (portée régionale) pour la période 2008-2009.

Implication des partenaires sociaux

Oui

Description

Accent mis sur la prévention, l'organisation du travail étant considérée comme un élément-clé.

Les risques psychosociaux ont été définis dans le cadre de la commission technique bipartite sur la prévention des risques liés au travail (2007).

Il est apparu que l'organisation du travail et le contenu ainsi que l'exécution des tâches devaient être pris en compte dans les risques psychosociaux. Les facteurs de risque identifiés sont les suivants :

- l'environnement physique ;
- la durée du travail et l'autonomie ;
- la participation/le contrôle ;
- la charge de travail ;
- le contenu du travail ;
- la définition claire des rôles et des responsabilités ;
- l'environnement social ;
- l'évolution de carrière ;
- la valorisation de la main-d'œuvre ;
- la formation ;
- l'approche en matière d'intégration.

Les spécificités de l'administration centrale sont clairement indiquées, sur la base du statut des salariés du secteur public qui a récemment fait l'objet d'une réforme.

Suivi

Des négociations destinées à transformer ce document en convention collective (règles contraignantes) pourront avoir lieu à un stade ultérieur. L'un des principaux objectifs poursuivis est la révision du processus d'évaluation afin d'inclure le risque lié au stress et les risques psychosociaux dans l'évaluation obligatoire.

> Finlande

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Campagnes d'information et mesure du stress au travail.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

En Finlande, la « loi sur la sécurité industrielle » et la « loi sur la santé et la sécurité au travail » ont précédé l'accord européen sur le stress au travail. Toutefois, en 2007, les partenaires sociaux au niveau intersectoriel se sont entendus sur des recommandations communes en matière de prévention et de gestion du stress lié au travail. L'objectif était de sensibiliser davantage employeurs et salariés mais aussi de fournir des méthodes d'identification et de gestion du stress lié au travail. Ces recommandations ont été largement diffusées des deux côtés par le biais de différents canaux. Elles décrivent ce qu'est le stress, comment le reconnaître, comment le prévenir, les devoirs de l'employeur et de l'employé, le devoir d'intervention de l'employeur en cas de surcharge de travail de l'un de ses employés, le devoir de chercher à connaître les causes sous-jacentes du stress, etc.

Portée

Administration centrale.

Implication des partenaires sociaux

Oui.

Description

Au début de l'année 2000, après l'amendement de la « loi sur la sécurité industrielle », le besoin de concevoir des systèmes de mesure du stress au travail s'est fait sentir, afin que puisse être exercé le droit des employés à demander un examen de leur charge de travail physique ou intellectuelle.

À l'automne 2008, le Centre pour la sécurité au travail et les partenaires sociaux ont organisé une tournée commune pour que les représentants et les experts de ces organisations informent employeurs et employés sur le stress et diffusent une publication sur la manière de contrôler le stress lié au travail (disponible à l'adresse suivante, uniquement en finnois : http://www.ttk.fi/files/942/TTK_stressiesite_B5_5.pdf). Dans cette publication commune, le stress lié au travail est abordé selon une approche préventive et globale. La conception globale du poste de travail est le principal outil qui permette de parvenir « au poste de travail qualifié », de reconnaître et de prévenir le stress au travail. Les éléments constitutifs d'un tel poste sont :

- le développement de la coopération/du dialogue social ;
- les compétences et la capacité de travail ;
- l'environnement de travail ;
- les conditions de travail ;
- la sécurité de l'emploi ;
- le système de rémunération ;

- l'aménagement du temps de travail.

Est également reconnue l'importance de disposer d'effectifs appropriés.

Exemples spécifiques:

Certains systèmes de rémunération peuvent inclure un élément/facteur dénommé « conditions de travail ». À l'initiative des syndicats, les employés devraient recevoir une indemnité dès lors qu'un risque d'ordre physique ou mental ne peut être prévenu ou éliminé. En 2004-2005 par exemple, une prime a été introduite dans le système de rémunération des forces de police et des services douaniers afin de compenser les risques inévitablement courus par les agents. Les syndicats affirment que cela n'est pas sans incidences sur les objectifs d'égalité des sexes et demandent que les systèmes de rémunération dans les secteurs ou les professions à dominante féminine soient également évalués à la lumière de la notion de facteur de risque.

Dans l'unité de soins spécialisée dans la santé au travail de l'université de Kuopio, le professeur Veikko Louhevaara et son équipe ont mis au point un système de mesure de la charge de travail physique et intellectuelle. Ce système, conçu par des ergonomes, est un produit de *Firstbeat technologies*.

L'analyse du bien-être conçue par la société *Firstbeat technologies* évalue la charge de travail intellectuelle et physique d'une personne et la faculté de récupération de celle-ci. La récupération peut être freinée par un stress prolongé, une surcharge pondérale, un état de déséquilibre des organes dû à une maladie, des problèmes de sommeil, des carences alimentaires ou l'absorption à outrance d'alcool. L'élaboration de la méthode considérée se fonde sur des études sur le surentraînement d'athlètes.

Les mesures de la variabilité de la fréquence cardiaque sont effectuées soit individuellement soit en groupes, habituellement pour résoudre un problème identifié. Ces mesures sont généralement effectuées sur un laps de temps de 24 à 48 heures, en fonction du type de travail et des éléments de preuve à apporter. Une mesure est toujours accompagnée d'un questionnaire qui permet à la personne concernée d'évaluer son niveau de stress, sa résistance au stress et les risques pour son bien-être. Cette même personne tient un journal qui permet ensuite de vérifier différents facteurs au cours de la période d'évaluation.

Plusieurs résultats feront l'objet d'une discussion en tête à tête. Ce retour d'expérience sert à examiner la situation générale des individus et les facteurs qui contribuent à la charge de travail, afin de comparer ces éléments avec l'expérience personnelle de l'agent évalué. Il est assuré par des professionnels de la santé au travail ou des professionnels impliqués dans la conception du poste de travail, qui connaissent bien la méthode de mesure. Du côté des personnes évaluées, le retour d'expérience motive à la fois la progression de l'individu et de nouvelles mesures de développement du poste de travail. Les améliorations sont d'abord aidées par une valeur de base assez basse, c'est-à-dire qu'elles commencent par des changements de faible ampleur, aisément réalisables.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter sari.tiainen@myontec.com ou consulter le site www.myontec.com.

Effets mesurés et suivi

- Il est trop tôt pour évaluer l'impact de la campagne d'information.
- Dans le cadre de l'évaluation de la gestion du stress, la mesure de la variabilité de la fréquence cardiaque n'a généré que des retours positifs de la part des employés comme des employeurs. La méthode a été introduite au sein de nouvelles catégories professionnelles.

> France

Titre

Guide en vue de prévenir et de traiter les situations de stress et de harcèlement.

Nature

Guide élaboré et adopté par les partenaires sociaux : comité d'hygiène et de sécurité du ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Portée

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Implication des partenaires sociaux

Un groupe de travail auquel participent des représentants du personnel et des syndicats.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre européen

En France, l'accord intersectoriel européen a été mis en œuvre par les partenaires sociaux en 2008.

Dans son introduction, le guide fait référence à la conférence sociale sur les conditions de travail au cours de laquelle la discussion sur le stress au travail a été engagée aux fins de mise en œuvre de l'accord-cadre en France. Il renvoie également au rapport commandé dans le cadre de cette conférence et remis le 12 mars 2008. Ce rapport proposait le lancement d'expériences pilotes dans la fonction publique et préconisait que les comités techniques et les comités d'hygiène et de sécurité engagent des discussions entre les représentants du personnel et les directions.

La position commune européenne a contribué à renforcer l'importance du sujet du stress au travail et l'intérêt d'adopter une approche axée sur le dialogue social. L'administration et les organisations syndicales de la fonction publique ont par la suite signé le 20 novembre 2009 un accord sur la santé et la sécurité au travail.

Description du projet

Ce guide a été conçu dans le cadre d'une réflexion engagée en 2004 par le comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM), structure bipartite, sur les situations de stress et de harcèlement. Le comité a mené une enquête auprès d'un échantillon de services déconcentrés et d'établissements d'enseignement dont les résultats ont été diffusés en mars 2007.

À la suite de l'analyse des résultats de cette enquête, le groupe de travail « stress » a été créé afin de mettre au point un guide sur la prévention et le traitement des situations de stress et de harcèlement. Ce groupe était composé à la fois de représentants du personnel et de représentants de l'administration. Le guide a été adopté par le CHSM. L'ensemble des structures du ministère doit définir et présenter les mesures à mettre en place pour prévenir le

stress et, si nécessaire, traiter les situations de stress existantes.

Le guide est destiné à la fois aux responsables de structures, aux représentants du personnel, aux acteurs de l'hygiène et de la sécurité et aux agents.

Conçu comme un manuel qui dresse un inventaire des cas de stress et de harcèlement afin de mieux les gérer et les traiter, le guide se compose de vingt-quatre fiches divisées en trois parties :

- **des informations générales sur le stress, la violence et le harcèlement:** les données chiffrées, les définitions, les méthodes d'analyse du stress, les effets sur la santé, les indicateurs et signes d'alerte, la responsabilité juridique, la situation au ministère de l'Agriculture et de la Pêche ;
- **des informations et des méthodes pour la prévention des risques psychosociaux :** les principaux facteurs de stress, la qualité de l'encadrement, la reconnaissance, la définition des missions et des priorités, l'organisation et le contenu du travail, l'information, la communication et la formation, l'évolution de carrière, facteur de stress, l'évaluation du stress comme risque professionnel ;
- **des informations et des outils pour la gestion des situations de stress :** les relations de travail conflictuelles, la surcharge de travail dans une structure, la réforme ou la réorganisation de structure, les problèmes liés au management, le harcèlement, les incivilités ou agressions, la conduite à tenir en cas de stress, les différents acteurs à qui s'adresser, les procédures à mettre en place.

Prise en considération des spécificités de l'administration centrale

Ce document évoque les conséquences possibles des réformes en termes de stress.

Mise en œuvre/suivi

Il est demandé à chaque structure du ministère de mettre l'examen de ce document à l'ordre du jour d'une des deux réunions du Comité d'hygiène et de sécurité et de définir les dispositions à mettre en place pour prévenir et traiter les situations de stress.

Effets mesurés

À définir par l'intermédiaire de notre correspondant au ministère de l'Agriculture.

Lien

Rapport disponible en français :
http://agriculture.gouv.fr/sections/publications/bulletin-officiel/2008/bo-n-42-du-17-10-08/note-service-sg-srh6536/downloadFile/FichierAttache_1_f0/SRHN20081233Z.pdf?nocache=1134040585.85

Pour plus d'informations, veuillez consulter la présentation détaillée effectuée lors de la réunion du 16 septembre 2009, disponible à l'adresse suivante : <http://www.epsu.org/r/62>.

> Pays-Bas

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Projets pilotes dans le cadre d'une convention collective.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

Depuis janvier 2007, la législation relative à la santé et la sécurité a été modifiée et prévoit que des solutions adaptées doivent être trouvées au niveau des secteurs ou des entreprises en tenant compte du problème du stress au travail. Au niveau des secteurs ou des branches, des conventions sur les conditions de travail appelées « *Arboconvenanten* » sont conclues par les partenaires sociaux. Dans ces conventions, l'accent est mis sur les risques en matière de santé et de sécurité propres au secteur ou à la branche concerné(e) et sur les actions à mettre en œuvre pour prévenir ces risques, y compris dans le secteur public.

Les partenaires sociaux étant parvenus à la conclusion qu'il était nécessaire, pour la réussite de la mise en œuvre de l'accord susmentionné, d'intégrer le stress lié au travail dans le dialogue ou la procédure de consultation entre la direction et les comités d'entreprise, ils ont procédé en septembre 2006 à la révision d'une brochure existante, portant sur ce sujet, dans le cadre de la Fondation pour le travail (*Stichting van de Arbeid*, fondation regroupant les grandes confédérations patronales et syndicales). Afin de faciliter le dialogue, cette brochure s'adresse tout particulièrement aux directions, comités d'entreprise et représentants syndicaux.

La brochure présente non seulement une description du stress lié au travail et de la manière de le détecter, mais également un modèle axé sur l'analyse, la prévention et la réduction du stress lié au travail. En outre, elle contient des références à la législation applicable et les adresses de certaines institutions susceptibles d'apporter une aide dans ce domaine. Cette brochure est disponible sur le site internet de la Fondation pour le travail (www.stvda.nl).

Portée

Inspection du Budget (ministère des Finances): 2 projets pilotes

DIRECTION DE LA COMMUNICATION DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ: 1 projet pilote

ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE: 3 projets pilotes

DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIÈRES AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DE LA CULTURE ET DES SCIENCES: 2 projets pilotes

Implication des partenaires sociaux

Oui (convention collective).

Description

Dans le cadre de la convention collective conclue au sein de l'administration centrale pour la période 2007 – 2010, un certain nombre de projets pilotes concernant la pression et le stress au travail ont été mis en place dans le cadre du fonds pour l'emploi et la formation (*Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds*). Ils s'adressent à des organisations pilotes dont la « production » peut être quantifiée et qui disposent de processus de travail structurés, dans lesquels le personnel n'a que peu de possibilités de régulation/d'ajustement de sa charge de travail ; ces projets s'appliquent toutefois également à d'autres organisations. Ils ont pour objet de remédier au déséquilibre entre charge de travail évaluée et charge de travail pouvant être réellement assumée.

Suivi

Il est trop tôt pour procéder à une évaluation du projet.

Pour plus d'informations, veuillez consulter la présentation détaillée effectuée lors de la réunion du 16 septembre 2009, disponible à l'adresse suivante : <http://www.epsu.org/r/62>.

> Pologne

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Introduction au partenariat social.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

Le syndicat « Solidarnosc » (NSZZ « Solidarność »), l'une des trois organisations syndicales représentatives⁹, a pris l'initiative de diffuser l'accord européen et a engagé des activités en vue d'élaborer un accord collectif national sur le stress au travail. Le projet intitulé « Le stress au travail: un problème supranational pour les employés et les employeurs – Lutte contre ce phénomène par l'échange de bonnes pratiques », cofinancé par la Commission européenne, a été élaboré et mis en œuvre conjointement par la Commission nationale de NSZZ « Solidarność » et le Fonds économique, lié à la Commission. Le projet comporte quatre activités préparatoires à l'élaboration de l'accord (national) sur le stress au travail: ateliers, conférences internationales, publication, y compris concernant les bonnes pratiques en matière de lutte contre le stress, et ateliers dits de « négociation » destinés aux partenaires sociaux polonais.

En outre, au cours du second semestre 2008, la Convention nationale des syndicats (OPZZ) a fait connaître l'accord européen via une déclaration commune des partenaires sociaux sur les moyens de prévention et de lutte contre le stress au travail. Dans cette déclaration, les partenaires sociaux se sont engagés à prendre toutes les mesures permettant de sensibiliser davantage employés et employeurs à l'importance de la limitation du stress au travail, notamment par le biais de l'identification des facteurs de stress sur le lieu de travail, l'évaluation du degré de stress, l'introduction de solutions permettant de réduire les effets négatifs des facteurs identifiés et l'étude de méthodes et techniques de gestion du stress lié au travail. Cette déclaration contient des recommandations et des règles de coopération concernant la poursuite de la mise en œuvre de l'accord européen.

Portée

Chambres fiscales et centres des impôts.

Participation des partenaires sociaux

Oui.

Description

La question du stress au travail est abordée par le biais d'une introduction au partenariat social, qui inclut l'implication des représentants du personnel et des syndicats dans la

9. Forum du dialogue social en Pologne, la Commission tripartite des affaires sociales et économiques axe ses travaux sur les aspects suivants: droit du travail, finances publiques et mécanisme de détermination du montant des rémunérations dans le secteur public. La Commission compte trois syndicats représentatifs: le syndicat autonome et indépendant « Solidarność » (NSZZ « Solidarność »), la Convention nationale des syndicats (OPZZ) et le Forum des syndicats (FZZ) - et quatre organisations patronales représentatives: la Confédération des employeurs polonais (KPP), la Confédération polonaise des employeurs du secteur privé (PKPP), l'Association des professions artisanales polonaises (ZRP) et le Business Centre Club – Union des employeurs (BCC – ZP). L'État est représenté par les représentants du Conseil des ministres, nommés par le Premier ministre.²⁴

planification et la fourniture de services aux employés afin de promouvoir la transparence des décisions concernant le personnel et, simultanément, l'implication de celui-ci dans la gestion des ressources humaines et de l'environnement de travail.

Étant donné que la satisfaction du personnel joue un rôle déterminant dans la pleine réalisation des objectifs et l'identification au lieu de travail, il est reconnu qu'il incombe aux dirigeants de garantir de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail. Le personnel est impliqué dans le processus d'identification et d'élimination des dangers grâce à l'instauration d'une relation de confiance et de soutien mutuels. Le recours à des systèmes de communication interne (communication ouverte avec l'ensemble du personnel) et au modèle dit de « gestion participative » (employés impliqués dans la gestion, dans un rôle et à un niveau différents de leurs fonctions habituelles, par exemple dans le cadre de projets, de groupes de travail ou de la coordination des processus) joue un rôle important. Des programmes de motivation, d'ordre non financier, tels que des journées de cohésion destinées au personnel, sont également organisés afin de réduire le degré de stress au travail et de favoriser la communication interpersonnelle.

Un autre aspect important est l'analyse systématique des besoins de formation. La participation à des formations en interne ou à l'extérieur permet au personnel de faire preuve d'une plus grande assurance dans ses relations avec les utilisateurs de services et d'accomplir ses tâches sans stress.

Au cours de la période 2006-2008, des employés ont participé à une formation sur la lutte contre le stress au travail, organisée par la Chancellerie du Premier ministre. Le contenu de la formation englobait les relations interpersonnelles et les compétences personnelles, le stress lié à l'organisation, la gestion du stress, la lutte contre le stress, les techniques de présentation et la prise de parole en public.

Suivi

Le partenariat social a abouti à un certain nombre de décisions et d'actions :

- amélioration de la communication directe entre le personnel et la direction (intranet ; bulletins d'informations, entretiens particuliers avec la direction, boîtes aux lettres destinées à recueillir les suggestions du personnel) ;
- clarification du champ d'application des obligations, des tâches et des compétences, fixation des priorités ;
- application de critères clairs en matière d'évaluation du travail, de règles de gestion et de promotion, ainsi que de recrutement (privilégier un processus de recrutement interne par rapport à un processus externe) ;
- garantie de la participation du personnel au processus de changement grâce au travail en équipe, à la recherche de solutions par la discussion et à la fourniture d'explications sur les décisions adoptées ;
- réactions aux suggestions concernant l'amélioration des conditions de travail ;
- élaboration de recommandations en matière de lutte contre le harcèlement moral ;
- soutien apporté par le personnel d'encadrement en cas de difficultés rencontrées avec des utilisateurs de services ;
- enquêtes régulières auprès du personnel sur les conditions de travail, l'organisation du travail et la communication interne. Les remarques et suggestions formulées par le personnel sont utilisées au cours de la planification des activités de développement.

> République tchèque

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Étude menée sur le poste de travail des agents publics (Institut de recherche sur la sécurité au travail, Prague).

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

Le contenu de l'accord européen a été intégré par le biais d'amendements au nouveau Code du travail (loi n°262/2002 du 21 avril 2006, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2007), qui oblige les employeurs à créer des conditions de travail sûres et à adopter des mesures d'évaluation, de prévention et d'élimination des risques. Il est à souligner que de nouveaux amendements de ce Code pourraient être introduits pour une intégration plus approfondie de l'accord-cadre européen, si les partenaires sociaux en conviennent.

La confédération syndicale CMKOS a soulevé la question du stress dans ses recommandations aux négociateurs des conventions collectives pour l'année 2008. La Confédération de l'industrie a prévu de concentrer ses efforts sur les secteurs les plus affectés par le stress au travail tels que le commerce de détail, le milieu hospitalier, les services, etc. La position commune de EUPAN et TUNED a fourni aux partenaires sociaux du secteur public l'occasion de faire connaître la méthodologie de l'étude et les résultats obtenus et a permis d'assurer la continuité entre un enjeu prioritaire au niveau national et le dialogue social au niveau européen.

Portée

Tous les employés du secteur public.

Implication des partenaires sociaux

L'étude a été menée à la demande du ministère de l'Intérieur tchèque, dont le champ de compétence englobe l'administration centrale. Les syndicats ont participé à l'élaboration et à la diffusion du questionnaire.

Description

L'étude vise à évaluer le degré d'exposition au stress et à en identifier les principales causes du point de vue des employés.

Tous les employés ont reçu un questionnaire comprenant 88 points qui portaient directement sur le stress au travail en tant que tel mais aussi sur le harcèlement physique et moral, les atteintes corporelles et les maladies.

Sur les 100 000 employés travaillant en administration centrale, 5 045 (dont 66 % de femmes) ont répondu à ce questionnaire.

Récapitulatif des résultats

Dans l'ensemble, les fonctionnaires et les agents publics sont satisfaits de leur travail (à 80-90 %), qu'ils trouvent intéressant (à 81 %), et estiment qu'ils sont bien informés des attentes qui existent à leur égard (à 91 %). On constate que 80 % des employés ne perçoivent pas de harcèlement physique et moral dans leur service, 95 % ne perçoivent pas de harcèlement sexuel et 87 % ne perçoivent pas de discrimination fondée sur l'âge ou le sexe.

Toutefois, les personnes interrogées ont exprimé leur insatisfaction face aux carences de la communication au travail et ont recommandé de veiller à mieux anticiper les changements. Les réformes visant à réduire les effectifs, associées à l'introduction ou à la valorisation des technologies de l'information, constituent des sources de stress importantes. On observe que 81,7 % des employés ont des doutes sur le déroulement de leur carrière et 43 % craignent de perdre leur travail. Une minorité non négligeable fait état d'une charge de travail constamment élevée en raison des réductions d'effectifs, des réorganisations et des conflits entre les différents programmes et activités. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à travailler sur ordinateur (90 % contre 80 %), à signaler une fatigue visuelle (78 % contre 64 %) et des troubles musculo-squelettiques (74 % contre 58 %).

Suivi

Les syndicats appellent les employeurs à engager une discussion sur les moyens appropriés pour traiter les problèmes identifiés par l'étude.

> Suède

Titre

Satsa Friskt (restons en forme).

Nature des bonnes pratiques ou des politiques mises en œuvre

Projet commun mis en place par les partenaires sociaux en 2003 (budget: 16 M€) afin de soutenir les efforts des agences publiques visant à améliorer l'environnement de travail et réduire les congés de maladie. Il est axé sur les cinq domaines suivants:

- organisation, encadrement et participation ;
- technologies de l'information ;
- réhabilitation ;
- menaces et violence sur le lieu de travail ;
- santé et sécurité.

Satsa Frisk est l'un des principaux projets mis en œuvre au sein du Conseil des partenaires sociaux de l'administration centrale. Organe commun, ce Conseil soutient les agences publiques dans la mise en œuvre des éléments-clés des accords centraux et des positions communes.

Contexte juridique, y compris l'impact de l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004)

La législation antérieure à l'adoption de l'accord européen oblige les employeurs à mener des enquêtes sur les conditions de travail et évaluer les risques pour la santé de manière systématique. Ces tâches sont réalisées chaque année en coopération avec les représentants chargés des questions d'hygiène et de sécurité. L'évaluation des facteurs de risques liés au stress est obligatoire.

À la suite de l'adoption de l'accord européen, des accords communs ont été signés en 2005 et 2006, respectivement pour le secteur privé et le secteur public. Ces accords fournissent des recommandations pour l'identification et la prévention ou la gestion du stress au travail. Néanmoins, les partenaires sociaux ont la possibilité de décider librement des modalités de mise en œuvre de ces accords (conventions collectives, plans d'action, documents d'orientation, recommandations, programmes éducatifs, etc.).

Portée

50 agences publiques.

Implication des partenaires sociaux

Toutes les activités du projet *Satsa Friskt* reposent sur la coopération des partenaires sociaux, aux niveaux local et central. L'ensemble du projet est géré par un groupe de pilotage mixte. Les partenaires sociaux sont associés aux projets locaux au niveau des agences, souvent dans le cadre de comités directeurs mixtes, et participent à la conception ainsi qu'à la mise en œuvre du projet.

Description

Le projet est centré sur la prévention et/ou la stratégie d'adaptation :

- étude de cas dans une prison, à Kalmar: modèle de communication destiné à prévenir la violence, séminaires ;
- amélioration de l'information et du processus de consultation entre direction et personnel : Conseils FSE, séminaires sur le stress, théâtre interactif, dialogue sur le thème du stress à des fins de prévention, accompagnement professionnel, bilan de santé et suivi. Grâce à ces mesures, l'indice de stress est passé de 14 % en 2004 à 7 % en 2006 ;
- projet relatif aux technologies de l'information: inadéquation entre technologies de l'information et exigences organisationnelles, atelier d'une durée de deux jours sur les problèmes et les avantages liés à une utilisation accrue des technologies de l'information, Commission nationale d'aide aux étudiants, « technologies de l'information : des outils adaptés et utiles » aux employés et utilisateurs.

Mise en œuvre, évaluation/effets du projet

Les effets, les résultats et la réalisation des objectifs ont fait l'objet d'un suivi au niveau du projet. Chaque agence doit veiller à ce qu'une évaluation par un organisme indépendant soit effectuée au niveau local.

Une évaluation globale de *Satsa Friskt* a été réalisée et a révélé que les agences participantes ont dans l'ensemble perçu ce projet comme une initiative utile et adaptée. Les principaux résultats mentionnés dans l'évaluation sont les suivants :

- élaboration de nouveaux plans d'action et de nouvelles procédures concernant la santé et l'environnement de travail ;
- accroissement des connaissances, de la sensibilisation et de l'intérêt en matière de santé parmi les employés ;
- identification des problèmes liés à l'environnement de travail et à la santé ;
- détection plus précoce des signes de mauvais état de santé.

Suivi

Conférence de clôture en octobre 2009

Pour plus d'informations, veuillez consulter la présentation détaillée effectuée lors de la réunion du 16 septembre 2009, disponible à l'adresse suivante : <http://www.epsu.org/r/62>.

● ● ● **Position commune de EUPAN et TUNED sur le stress au travail dans les administrations centrales**

Dans le cadre de la phase-test dialogue social 2008-2009

1. Contexte

Agissant dans le cadre de leur programme de travail commun 2008-2009 (phase test dialogue social pour les administrations centrales), EUPAN¹ et TUNED²:

- reconnaissent que le stress au travail est un problème sérieux pour la santé et la sécurité avec d'importantes implications humaines, organisationnelles et financières ;
- prennent en considération la directive 89/391 sur la sécurité et la santé des travailleurs au travail et l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004) ;
- reconnaissent l'obligation des pouvoirs publics et des employeurs de promouvoir et assurer la sécurité et la santé dans le milieu professionnel en coopération avec les travailleurs et les syndicats ;
- reconnaissent qu'un bon environnement de travail est une condition préalable pour la santé, pour l'attractivité des lieux de travail et pour garantir la qualité et l'efficacité du travail réalisé.

2. Objectifs

L'objectif de la présente position commune est d'accroître la prise de conscience et la compréhension du stress lié au travail dans les administrations centrales pour identifier, prévenir et gérer les problèmes de stress au travail.

3. Description du stress au travail³

Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires.

Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail.

1. EUPAN est un réseau informel regroupant les Directeurs généraux responsables de l'Administration publique des États membres de l'Union européenne.

2. TUNED est la délégation syndicale des administrations nationales et européenne représentant les syndicats du secteur de la fonction publique d'Etat affiliés à la FSESP (www.epsu.org) et à la CESI (www.cesi.org), ainsi que, selon le critère de représentativité majoritaire nationale, les syndicats GÖD-FCG, SLOVES et KSZSZ. La personne de contact est nsalson@epsu.org.

3. Extrait de la description donnée par l'accord-cadre européen sur le stress au travail (2004).

4. Identifier le stress au travail dans les administrations centrales

L'identification de problèmes liés au stress au travail requiert une analyse préalable des facteurs de risque tels que ceux mentionnés dans l'accord-cadre intersectoriel européen, dont l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication et les facteurs subjectifs. Par ailleurs, les partenaires sociaux dans les administrations centrales peuvent s'accorder pour établir des indicateurs identifiant le stress au travail en prenant en compte leur contexte (par exemple le rythme et la portée des réformes, d'éventuelles tensions dans les relations avec le public, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, l'évolution démographique, le décalage entre les ressources et les missions de service public, la qualité du dialogue social).

5. Mesures pour prévenir, éliminer et réduire les problèmes de stress lié au travail

Sur la base d'une évaluation préalable des risques, différentes mesures peuvent être mises en place ou renforcées par les partenaires sociaux en coopération avec les structures compétentes en matière de santé et sécurité, telles que :

- prendre en compte des risques physiques et psychosociaux dans le cadre de démarches de prévention des risques ;
- La formation des managers, des travailleurs et de leurs représentants ;
- Des mesures de management et de communication ;
- Le soutien individuel et d'équipe ;
- L'information, la consultation et la participation des travailleurs et de leurs représentants dans les processus de changement ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La prise en compte de l'égalité des genres et de la diversité.

6. Mise en œuvre et suivi

EUPAN et TUNED lanceront des mesures appropriées visant à promouvoir la position commune (traduction, diffusion...) à partir de janvier / février 2009.

Ils identifieront et feront la promotion de pratiques intéressantes et bonnes politiques (juin 2009).

Ils évalueront les résultats et étudieront les perspectives (décembre 2009).

Cette position commune ne constitue pas une raison valable pour réduire le niveau général de protection accordé aux travailleurs dans le champ de cette position commune.

Paris, le 19 décembre 2008

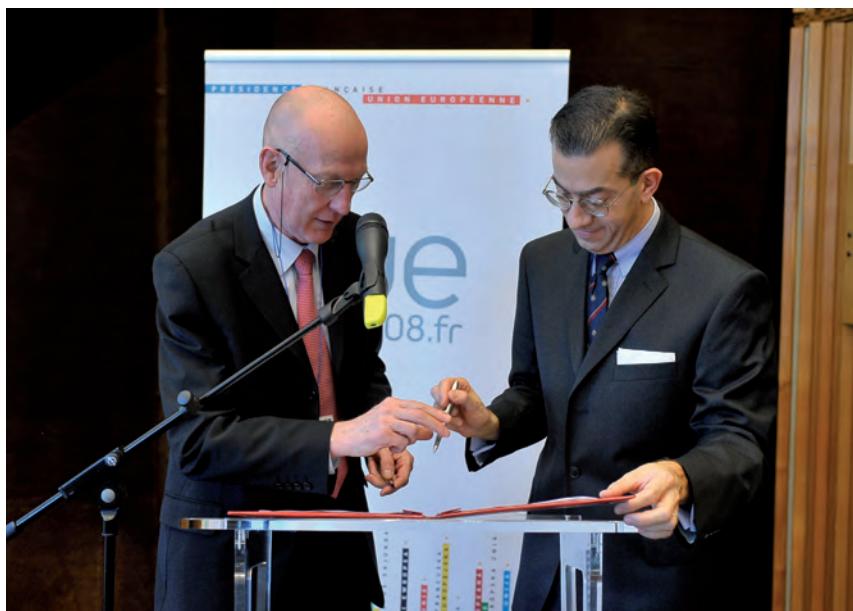
Paul PENY
Présidence EUPAN

Directeur général
de l'administration
et de la fonction publique
France

Charles COCHRANE
Présidence TUNED

Secrétaire du Conseil des syndicats de la fonction
publique britannique (CCSU)
Directeur des stratégies, PCS
Royaume-uni

• • • **Signature de la position commune européenne
le 19 décembre 2008 à Paris**



Le 19 décembre 2008, Paul Peny, Directeur général de l'administration et de la fonction publique, et Charles Cochrane, Secrétaire du Conseil des syndicats de la fonction publique britannique (CCSU), signent la position commune européenne au nom de EUPAN et de TUNED.



Administrations des États de l'Union européenne et syndicats de la fonction publique ont lancé en 2008 une expérimentation de dialogue social au niveau européen. La lutte contre le stress au travail a constitué l'une des priorités du programme de travail. Les partenaires ont ainsi signé le 19 décembre 2008 à Paris une position commune sur ce thème. En 2009, ils ont travaillé conjointement à la détection de pratiques intéressantes.

Cette publication offre les résultats de ces échanges. Elle a pour but de constituer un outil de réflexion pour les politiques qui seront mises en œuvre au niveau national.

Fonction publique : faits et chiffres

 La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clés ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique annexe après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

 Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

 Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

 Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFF pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

 La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésuméStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point Ph re

 Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intr doc

 Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFF utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...