



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Projet DGFIP

Etude d'usage des outils CVT

Réunion CNS du 23/02/2021

Contexte et enjeux

MINEFI

DRFIP

Douanes

INSEE

Secrétariat
général ...

DGFIP

Bureau RH 2C - CNS

CSRH

Directions
départementales

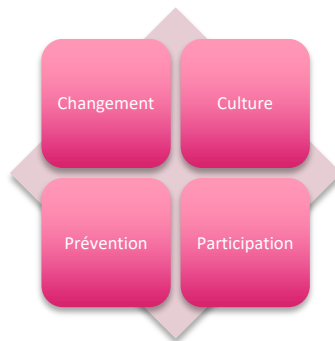
➤ Direction

- S'assurer que les directions locales s'approprient les outils du dispositif CVT et qu'elles en tirent des mesures concrètes
- Disposer d'outils et méthodes de prévention mieux adaptés et mieux intégrés aux démarches de transformation notamment dans le cadre de la conduite de projets.

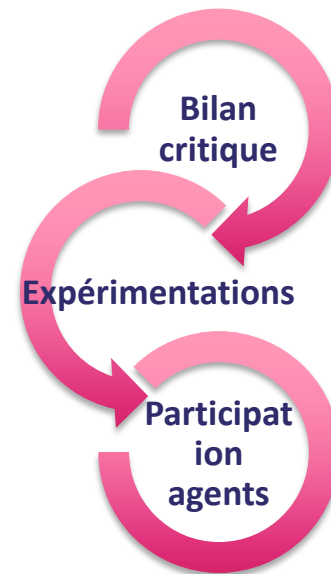
➤ Partenaires sociaux

- Des points de vigilance et des attentes partagées par les OS
 - « **Prévention primaire** »
 - « *Très intéressant l'idée d'expérimenter !* »
 - « *Non, pas besoin de faire des études, on connaît les problèmes !* »
 - « *Intérêt à dégager des enseignements et des lignes à ne pas franchir* »

Titre de la présentation – date - auteur



➤ Un compromis autour de l'analyse critique des outils



Structuration et dynamique du projet

Vous avez dit « Etude d'usage » ?

6

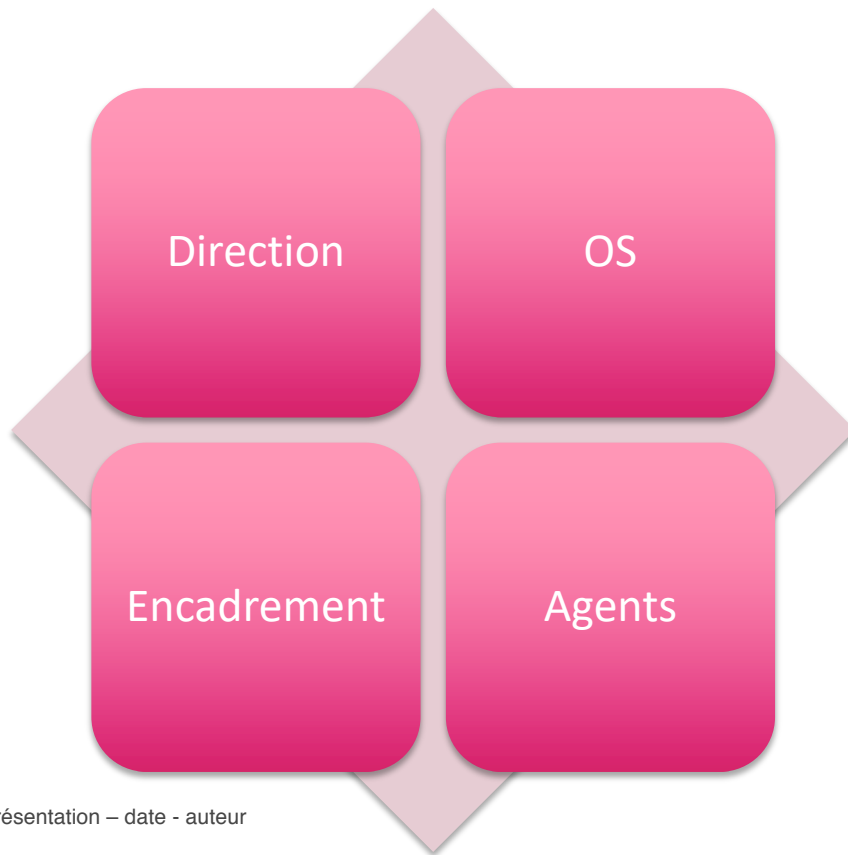
➤ Ce n'est pas ...

- Un diagnostic global
- Une étude exhaustive
- Une approche quantitative
- Un audit
- Une évaluation des RPS
- Une évaluation des acteurs

➤ C'est plutôt ...

- Collecte de bonnes pratiques
- Expérience utilisateur : expérience singulière, qui fait référence dans une réflexion plus globale
- Approche qualitative
- Analyse prescrit / réel
- **Evaluation formative qui débouche sur un avis critique et constructif**

- Dossier de présentation
- EDD
- TBVS
- Baromètre
- DUERP
- ... *Et quelle conduite de projet associée ?*



4 catégories d'acteurs

2 à 3 j de terrain en moyenne
Analyse documentaire en amont
Entretiens sur site ou à distance

Etat d'avancement février 2021

9

Terrains	Réalisations
CSRH Bordeaux	Etude terrain terminée
CSRH Clermont	Etude terrain terminée
CSRH Metz	En cours de finalisation
DRFIP Lille	Amorcé avec direction
DDFIP Calvados	En cours de finalisation
DDFIP Pas de Calais	Etude terrain terminée
DDFIP Manche	Etude terrain terminée
DDFIP Jura	Etude terrain terminée

Perspectives expérimentations CVT et accompagnements terrain

» Des conditions de travail très fortement impactées et en constante évolution

- Accélération des changements organisationnels (intégration de solutions numériques, nouvelles organisations territoriales, évolutions RH)
- Accentuation des problématiques RPS, notamment autour des moyens et de la qualité du travail
- Des difficultés de régulation : au niveau du dialogue social et de la concertation avec les agents

» Des outils qui ne répondent pas ou partiellement aux enjeux d'accompagnement des transformations organisationnelles

- Les outils s'inscrivent parfois dans une temporalité en décalage avec le rythme des transformations
- Les outils ont vocation à renforcer la prévention primaire, mais les acteurs peinent à produire des plans d'action adaptés et satisfaisants
- Les outils apportent un soutien méthodologique, mais peuvent aussi générer de nouvelles contraintes (inflation des outils et charge induite)

» En réalité, des situations très hétérogènes ... Selon les sites et les acteurs

- Qui ne remettent pas en question la qualité intrinsèque des outils (ou très peu !) ...
- Considérés un par un, les outils restent efficaces et répondent à des objectifs spécifiques
 - *De ce point de vue, ils s'avèrent utiles et servent de référence aux acteurs CVT*
- Il existe aussi des expériences très positives de dialogue et de concertation autour et à partir des outils
- ... Et parfois des régulations qui ne s'appuient pas nécessairement sur ces outils
 - *Les acteurs inventent leurs solutions et s'adaptent en temps réel*

» Des outils qui sont surtout insuffisamment « appropriés » ou « partagés »

- Entre les directions et les représentants du personnel
- Avec les agents (Dossier de présentation / EDD peu investi par les agents et les encadrants / participation à l'élaboration des solutions)
- Des outils qui ne rencontrent pas toujours leurs cibles (EDD)

- Des désaccords et des tensions qui portent davantage sur les changements et transformations en cours que sur la qualité des outils eux-mêmes
- Des outils CVT qui ne peuvent à eux seuls apporter les solutions ...
- Les outils retrouvent tout leur sens et leur utilité, dans la mesure où ils sont investis dans des projets d'amélioration des conditions de vie au travail et de prévention des risques

=> Penser d'abord le projet CVT, ensuite les outils !

Prévention
des risques

Télétrava



Dialogue social



Numérique

Management

» Constats CVT

- Complexité / effet « Usine à gaz » / charge / TMS
- Forte mobilisation VS déficit de reconnaissance

» Hypothèses / problématique

Comment améliorer l'efficacité du dispositif « Document Unique » ?

- ***Hypothèse 1 : Réduire la charge***
- *Réduire la charge de travail induite par la campagne d'actualisation en simplifiant l'outil et en améliorant l'ergonomie d'utilisation (Minsitère)*
- **Hypothèse 2 : Renforcer l'appropriation**
- Améliorer l'usage de l'outil dans le cadre du dialogue social et dans l'élaboration de plans d'actions concertés en lien avec le travail réel

» Mode opératoire

- Groupes de travail : DDFIP / DGFIP/ ANACT
- Test en unité DDFIP : évaluation des risques / situation problème

» Constats CVT

- Actualité comme accélérateur de nouvelles formes de travail ...
- Néanmoins les espaces de régulation et les solutions restent à développer !

» Hypothèses / problématique

- Expérimenter de nouvelles formes de régulation pour accompagner les évolutions du travail
- « EDD nouvelle génération »=> EDD comme « *PORTAIL de REGULATION* sur le Télétravail et le travail à distance
 - ...Mention spéciale sur les enjeux de management

» Mode opératoire

- Appui sur expériences Anact EDD, kit TW
- Groupe de travail sur un service en DDFIP

➤ **Constats CVT**

- Besoin d'accompagner les encadrants et renforcer leurs compétences en matière de CVT
- Besoin de faire évoluer l'ingénierie pour développer les logiques de formation-action

➤ **Hypothèses / problématique**

- Développer des pratiques de management plus intégrées et participatives
- Outiller les encadrants en matière de management à distance et d'appropriation des outils CVT

➤ **Mode opératoire**

- Accompagner un groupe d'encadrants multi-services à l'échelle d'une DDFIP
- Proposer des outils et méthodes à mettre en œuvre avec leurs équipes durant les inter-sessions

» Constats CVT

- Des préoccupations autour de la dématérialisation et de ses multiples conséquences en matière de CVT
- Cette dématérialisation prend de multiples formes, touche tous types d'acteurs, de l'agent à l'utilisateur

» Hypothèses / problématique

- Inviter le travail dans la conception des process et outils numériques / REmatérialiser les contraintes (PARLER TRAVAIL REEL)
- Revoir la chaîne de valeur : mieux articuler travail du concepteur / agent / utilisateur / usager

» Mode opératoire (exemple)

- Accompagner un groupe de travail (par du contenu, outil/méthode, formation, REX-échanges) à l'analyse et à l'amélioration des conditions de travail des agents
- Analyser les usages et adapter les applicatifs au réel de l'activité des agents

Thèmes

AXE 1 Prévention intégrée

Outil support : DUERP

Axe 2 : Télétravail et management à distance

Outils supports :
EDD « nouvelle génération », REX

Axe 3 : Management et conduite de projet

Outils supports : formation-action de l'encadrement
(EDD/ DU/ REX)

Axe 4 : Numérique
Etude exploratoire
1er semestre 2022



**Directions pilotes
à définir**

➤ **Rapport synthèse et préconisations**

- Conditions de déploiement et diffusion des bonnes pratiques

➤ **Mais aussi ...**

- Communication événementielle : journée thématique nationale DGFIP / MINEFI / DGAFP
- « Guide pratique CVT »
- Réflexion sur de nouvelles ingénieries de formation encadrement
- Séminaire interne DGFIP – MINEFI (management, pratiques RH)
- Séminaires mixtes : Acteurs DGFIP, Anact, Chercheurs, Consultants ...