

**Présentation aux chefs de service
Du plan d'amélioration des conditions de travail
Et de prévention du risque suicidaire**

**Réunion sur les conditions de travail, l'organisation du
travail, et le sens au travail**

8 septembre 2026

SOMMAIRE

I Un engagement fort de la DGFIP : le plan d'actions pour l'amélioration des conditions de travail et la prévention du risque suicidaire

II Travailler sur les CT et l'organisation du travail, un enjeu essentiel de la prévention

III L'organisation de ces réunions dans les directions

- 1 – Objectifs
- 2 – Méthodologie
- 3 – Tenue des réunions
- 4 – Contenu des réunions

IV Calendrier

Un engagement fort de la direction et attendu des organisations syndicales



Des actions de prévention renforcées notamment avec le plan d'amélioration des conditions de travail et de prévention du risque suicidaire :

- ⇒ Déployé en décembre 2025, c'est un engagement de la DGFIP vis-à-vis de tous ses agents et un appui pour tous les encadrants, notamment de proximité.
- ⇒ Construit en concertation avec les organisations syndicales pour répondre à leurs attentes autour des 3 axes de prévention :
 - Mieux connaître les conditions de travail et les risques ;
 - Réduire les risques RPS et prévenir les risques suicidaires ;
 - Accompagner les équipes après un évènement grave.

Une des actions du plan : organiser des réunions annuelles autour de l'organisation du travail, des conditions de travail et du sens au travail (Action 13 du plan)

Un double objectif :

Renforcer :

- l'implication des agents dans l'amélioration de leur travail
- l'attention de chacun portée à la réalisation du travail



Réfléchir sur les conditions de travail et l'organisation du travail, un enjeu essentiel de la prévention



Les conditions de travail recouvrent les aspects :

- matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.),
- organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et
- psychosociaux (relations avec les usagers, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.)

Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, immédiats ou éloignés dans le temps, sur la santé physique et psychique, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou la fragiliser.



L'organisation du travail est la manière dont les tâches et les ressources sont structurées et coordonnées pour atteindre les objectifs d'une structure, incluant la définition des rôles, la planification des activités et la gestion des ressources.

Le sens au travail, c'est la perception qu'a une personne de l'utilité, de la cohérence et de la valeur de son travail, en lien avec ses motivations et ses valeurs personnelles.

Echanger sur les conditions de travail et l'organisation du travail, un enjeu essentiel de la prévention

1- L'organisation des réunions annuelles dans les directions et services

Le contenu :

- Un **espace collectif** qui permet une discussion centrée sur **l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc.
- Une discussion, dont le vecteur principal est la parole, qui se déroule suivant **un cadre et des règles co-construites** avec les participants.
- Des espaces inscrits dans **l'organisation d'une équipe, maille qui favorise la coopération**.
- **Limites** : des échanges qui ne doivent en aucun cas évoquer des situations individuelles.

Les conditions de déploiement :

- Des réunions à inscrire durablement dans le cadre de travail
- Un accompagnement des encadrants par un possible soutien à l'animation et des dispositifs de formation

Echanger sur les conditions de travail et l'organisation du travail, un enjeu essentiel de la prévention



2- Organisation de l'accompagnement des chefs de service



- ✓ **Pilotage par le chef de service et/ou les cadre A, A+ adjoints**
- ✓ Pour certains services présentant une situation complexe ou sensible, soutien à la conduite de la réunion par une « personne ressource » :

=> MPAC, facilitatrices, conseillère mobilité carrière – référente managériale, ambassadeurs du modèle managérial, acteurs de prévention, assistante de service social
- ✓ Pour les autres services, demande des chefs de services, à formuler à la BALF du PPR : drfip75.pilotageressources@dgfip.finances.gouv.fr, qui seront étudiées en fonction des possibilités des personnes ressources



Echanger sur les conditions de travail et l'organisation du travail, un enjeu essentiel de la prévention



2- Organisation de l'accompagnement des chefs de service



- ✓ **Supports transmis aux chefs de service :**
 - Fiche présentant les attendus essentiels des espaces de discussion sur le travail (EDT)
 - Trame d'animation des espaces de discussion sur le travail (EDT)
 - Fiche de collecte des sujets pour un espace de discussion sur le travail
 - Fiche de suivi des sujets et des actions
- ✓ **Calendrier :**
 - une réunion dans chaque service en septembre / octobre
 - deux dates de recensement des EDT par la direction (fin septembre et fin octobre).



L'organisation de ces réunions dans les directions et services

Des réunions en deux temps :

Des réunions en deux temps :

- 1- Diagnostic et écoute des agents
- 2- Définition de pistes d'action



Des réunions suivies d'effets et inscrites dans la durée

L'organisation de ces réunions dans les directions et services

Préparation des réunions

Faire un recueil des données disponibles dans les différents outils mais également via les remontées effectuées auprès des services RH, par les managers et les acteurs de prévention.

TBVS

Observatoire interne
(services > 20 répondants)

DUERP



Ces données doivent permettre **d'effectuer un diagnostic et une analyse** des conditions de travail au sein d'un service.

Elles permettent d'évaluer les risques et d'identifier les signaux faibles dans les services.

En responsabilité → Agir pour améliorer les conditions de travail et prévenir le risque suicidaire

L'organisation de ces réunions dans les directions et services

Préparation des réunions

La collecte des sujets :

- Chacun peut proposer en amont de la réunion une situation, une question ou une difficulté liée à son travail récent

Le chef de service croise :

- les propositions des agents ;
- et son propre diagnostic.

=> afin de **sélectionner les thèmes à débattre** lors de l'EDT.

Fiche de collecte de sujets pour un EDT

Objectif de la fiche : Identifier les situations, problématiques ou améliorations du quotidien professionnel qui mériteraient d'être discutées collectivement pour mieux travailler ensemble.

Nom (facultatif) : _____ Date de la fiche : _____

1. Quel sujet souhaitez-vous proposer pour une discussion collective ? (Décrivez brièvement la situation ou le thème que vous aimeriez aborder)

2. En quoi ce sujet mérite-t-il d'être discuté collectivement ?

☒ (Cochez les éléments qui s'appliquent à votre sujet)

- ☐ Il concerne plusieurs personnes ou fonctions
- ☐ Il génère des incompréhensions ou de la frustration
- ☐ Il nécessite des arbitrages ou des clarifications
- ☐ Il a un impact sur l'efficacité ou la qualité du travail

Autre : _____

3. Que se passe-t-il concrètement aujourd'hui ? (faits observables)

4. Quel serait l'idéal ou la situation souhaitée ?

5. Avez-vous déjà tenté quelque chose pour améliorer la situation ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez :

6. Une remarque, une question ou un besoin à ajouter ?

Diagnostic et écoute des agents



Des réunions organisées en deux phases :

- Phase 1 : Écoute et diagnostic
- Phase 2 : Discuter du travail, de son organisation et identifier les leviers d'actions

La réunion annuelle doit permettre de discuter :

- ☐ **Du sens au travail** : connaissance de la stratégie, autonomie, cohésion sociale,...
- ☐ **Des conditions du travail** : relation de travail, convivialité, réunions internes, environnement et ambiance de travail.
- ☐ **De l'organisation du travail** : clarté des rôles, connaissance des procédures de travail, clarté des consignes, répartition du travail, information sur les changements, travail en mode hybride.

Objectif : agir concrètement sur le travail.

La réunion de travail doit permettre d'agir sur le travail (*contenu, organisation, horaires et temps de travail, conditions, contexte, télétravail*) à des fins de développement des personnes et des services.

Rappeler les facteurs de protection des RPS et identifier les leviers :

- Relations de travail de qualité
- Organisation du travail, régulation de la charge
- Sens et reconnaissance
- Environnement de travail
- Marges de manœuvre et possibilités de développement
- Conduite du changement et des transformations



LES SUJETS QUI SERONT ABORDÉS AU COURS DE LA RÉUNION DOIVENT PERMETTRE DE RÉFLÉCHIR SUR :

- **DES SITUATIONS CONCRÈTES DE TRAVAIL**
- **GÉNÉRANT DES RPS**
- **ET D'IDENTIFIER DES LEVIERS POUR PROPOSER DES ACTIONS POUR LES LIMITER**

Définition de pistes d'actions : Construire ensemble des actions d'amélioration

Objectif : identifier des situations de travail générant des insatisfactions voire des risques et les axes d'amélioration autour des questionnements suivants :

- ☐ Que pouvons-nous faire concrètement pour améliorer cette situation de travail à notre niveau ?
- ☐ De quoi avons-nous besoin pour cela ? Comment s'y prendre ?
- ☐ Quels sont les avantages et les inconvénients de cette solution ?
- ☐ Qu'en attendons-nous en termes d'effets ? Et sur quoi ? L'efficacité collective ? La santé ? Les relations au travail ? Le métier ? La qualité de service ?



Définition de pistes d'actions : Construire ensemble des actions d'amélioration

Le chef de service (ou encadrant intermédiaire), avec l'appui éventuel d'une personne ressource, pourra proposer un premier temps de travail individuel durant lequel chaque participant réfléchit à une ou plusieurs idées d'actions concrètes dans un temps donné. Ces idées peuvent être ensuite tour à tour présentées et discutées de manière collective autour de différentes questions-clés :

- ✓ Comment pourrions-nous mettre en place cette action ? De quoi avons-nous besoin pour réaliser/mettre en place cette action ? Est-elle réaliste, faisable ?
- ✓ Cette action est-elle similaire ou complémentaire à d'autres proposées ?
- ✓ Quels sont les avantages et inconvénients de cette proposition ?

Après un premier tri, les actions seront ensuite sélectionnées et priorisées, dans le respect du rôle et de la place de chacun.

Définition de pistes d'actions : Construire ensemble des actions d'amélioration

Dans un second temps, les participants s'accorderont sur l'écriture de la nouvelle façon de travailler et les actions d'amélioration à tester.

Verrouiller avec le groupe les propositions d'actions qui seront retenues :

« si on met ces actions en place est-ce que ça ira mieux au travail ?

Est-ce que vous arriverez à mieux faire et mieux vivre votre travail sur ce process ?

Est-ce que vos propositions seront bien perçues par vos collègues ?

D'après vous, est-ce qu'ils seront satisfaits de vos propositions ? »

A l'issue des échanges, les participants s'accordent sur la retranscription des actions retenues dans la fiche de suivi des sujets et des actions.

Les fiches de suivi des sujets et des actions devront être transmises pour le 30 octobre 2026 au plus tard à la BALF PPR : drfip75.pilotageressources@dgfip.finances.gouv.fr

Formalisation /
validation des propos



Calendrier, suivi des mesures et pérennisation des réunions

8 Septembre

- ☐ Présentation aux chefs de service de l'organisation des réunions dans les services

Septembre -
Octobre

- ☐ Organisation des réunions dans les services

Novembre

- ☐ Communiquer sur les actions menées via une synthèse réalisée au niveau directionnel en vue d'étendre l'organisation des réunions

Décembre

- ☐ Partager par un retour d'expérience les suites de ces réunions au niveau des délégations

- ☐ Effectuer, via les délégations, une remontée de ces expériences auprès de l'Administration centrale



Les suites

Pérenniser le nouveau standard :

- Proposer de nouveaux EDT pour l'amélioration continue de l'organisation du travail
- Pour aller plus loin : intégrer l'animation des réunions sur l'organisation du travail dans le cursus de formation des encadrants et dans les pratiques managériales

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION !

Annexe



Objectifs et finalité(s) de ce travail collectif	Périmètre de la discussion
Dates(s), horaires(s) et lieu(x)	
Distribution des rôles	Qui anime ce(s) temps de discussion? Qui prend des notes ? Qui participe ? <i>Dans les services de grandes tailles, possibilité de faire des réunions par secteur par l'encadrant.</i>
Modalités de formalisation	A quoi ce travail va-t-il aboutir? Sous quelle forme? Qui est en charge de cette formalisation ? (des propositions à expérimenter, une note/charte de service, ...)
Règles et principes incontournables de fonctionnement du groupe	Quelles sont les règles/principes qui nous permettront d'échanger et d'atteindre les objectifs de ce travail commun? <i>Exemples : écoute, bienveillance, être constructif, se parler franchement, non jugement, privilégier la discussion sur des points relevant du foncitionnement collectif,...</i>
Points de vigilance	<i>Exemple : Que faire des problématiques soulevées ne pouvant être traitées à votre niveau? Refus d'évocation des situations individuelles dans ces réunions sur l'organisation du travail.</i>

Annexe

L'ESPACE DE DISCUSSION

C'EST

- Un espace où l'on peut mettre des mots sur son vécu au travail.
- Un espace de partage d'expérience dans le travail.
- Un espace où l'on parle de situations concrètes.
- Un espace qui facilite l'identification et l'analyse collective des difficultés dans le travail.
- Un espace qui aide à aboutir à la production collective de solutions et d'améliorations.
- Un lieu qui autorise la controverse sur le travail.

CE N'EST PAS

- Un espace de négociation et de revendication.
- Un recueil de plaintes.
- Le lieu d'une parole descendante.
- Un espace sans règle, sans cadre défini.
- Un espace de conflits interpersonnels.
- Un lieu où l'on parle uniquement de la prescription du travail.