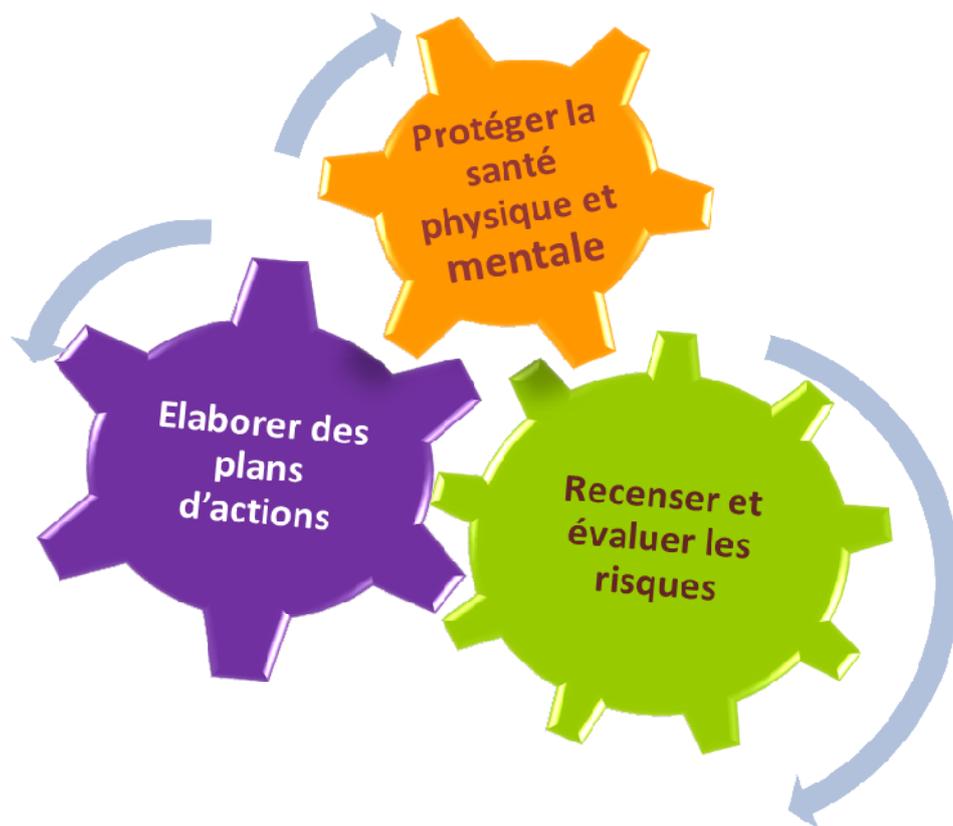


PLAN D'ACTION DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHO SOCIAUX A CENTRE INFFO



Sommaire du plan d'action

<u>Repères</u>	<u>3</u>
<u>Rappel méthodologique</u>	<u>7</u>
<u>Les quatre axes de prévention à Centre Inffo</u>	<u>11</u>
<u>Tableau du plan RPS</u>	<u>14</u>

Repères

Définition de la Santé

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la **santé** comme « un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Elle indique par ailleurs, que « mettre en œuvre une politique de prévention des risques pour la santé mentale revient à tendre vers une organisation du travail qui permette à chacun intégration et reconnaissance ».

Le Bureau international du travail (BIT) définit, quant à lui, la santé au travail comme « la promotion et le maintien du niveau le plus élevé possible de bien-être physique mental et social ».

Les risques psychosociaux : De quoi parle-t-on ?

Les risques psychosociaux recouvrent l'ensemble des troubles liés à la souffrance psychique au travail : stress, mal-être, violences externes et internes, épuisement professionnel...

Dans le domaine de la santé au travail, ils recouvrent à la fois les causes et les conséquences.

→ **Le risque**: probabilité de réalisation d'un événement ou d'un trouble individuel/collectif dont l'origine peut provenir de l'environnement professionnel.

→ **Psychosocial**: fait référence aux liens entre la psychologie de l'individu et les différents groupes sociaux. La souffrance psychique peut avoir des traductions physiques.

Les risques psychosociaux : Que sont-ils ?

Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Les violences au travail sont, selon le BIT, une action, un incident, un comportement « qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre du travail ou du fait de son travail ». Elle est interne (entre travailleurs), externe (entre travailleurs et toute personne extérieure à l'organisation de travail). Elles recouvrent le manque de respect, la manifestation de nuire, l'incivilité », l'agression physique, verbale, sexiste...

Le harcèlement moral est un type de violence interne. Il est défini par le code du travail comme « des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité ; d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

L'épuisement professionnel est l'épuisement de la force physique ou morale, consécutif à l'exposition à une tension permanente et prolongée.

La prévention : de quoi s'agit-il ?

La prévention primaire consiste à éliminer ou à réduire des facteurs de risques psychosociaux.

La prévention secondaire consiste à tenter de modérer l'effet des facteurs de risques présents. Elle se traduit par une intervention sur, ou auprès des personnes concernées par ces facteurs de risque, par exemple pour leur apprendre à « gérer leur stress ».

La prévention secondaire suppose l'échec ou l'insuffisance de la prévention primaire

La prévention tertiaire consiste à restaurer la santé des travailleurs lorsque celle-ci a été ébranlée par les facteurs de risque, à permettre leur retour au travail et à assurer un suivi. Elle ne diminue pas à proprement parler les risques, mais contribue à rendre leurs conséquences un peu moins graves.

Quels indicateurs : Quels indicateurs :

Indicateurs liés au fonctionnement de la structure :

- Absentéisme
- Turn-over
- Arrêts maladie

Indicateurs de climat social

- Violence interne au service
- Signalements des instances représentatives du personnel

Indicateurs santé au travail

- Accidents de travail
- Demandes d'aménagements de poste ;
- Troubles de santé liés aux conditions de travail :
 - troubles musculo-squelettiques ;
 - syndromes anxio-dépressifs ;
 - pathologie cardiovasculaire ;
 - conduites addictives

Les sigles utilisés :

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels

PAPRI Pact : Programme annuel de préventions des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

SST : Santé sécurité au travail

RPS : Risques psychosociaux

Exemples de préventions primaire, secondaire et tertiaire

Prévention Primaire:

Mesures de prévention liées à l'organisation du travail

- La GPEC
- L'emploi des seniors
- La formation professionnelle et la mobilité
- La mixité et l'égalité professionnelle
- La pénibilité
- Le cas des réorganisations de services ou d'entreprises
- L'environnement professionnel
- Les objectifs de travail

Prévention Secondaire:

Mesures de prévention liées aux personnes

- Analyse des pratiques professionnelles
- Formations qui visent à développer des compétences et/ou
- Formations qui visent à développer des capacités psychologiques
- Retour d'expériences

Prévention tertiaire :

Mesures liées aux personnes en souffrance

- Suivi psychologique (permanence sur site, centre d'écoute)
- Prévention des conduites addictives
- Débriefing post-traumatique
- Aide au retour au travail

Rappel méthodologique

Le présent plan d'action de prévention des risques psychosociaux est un projet, au sens de ce qui est visé pour transformer le fonctionnement de Centre Inffo, dans une logique d'amélioration permanente des conditions de travail et des relations inter individuelles.

Ce projet ordonne des dispositions, des actions et des évolutions qui sont traduites annuellement dans un cadre opérationnel, au travers du Programme Annuel de Préventions des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (PAPRIPACT).

L'objectif général est, dans la mesure du possible et hors circonstances exceptionnelles, d'empêcher que des situations problématiques se produisent.

Le présent plan d'action est constitué de quatre axes, déclinés en dimensions, elles-mêmes appréciées en actions. Ces dernières sont soit réalisées ou à mettre en œuvre. Certaines actions sont ponctuelles, d'autres permanentes.

Il ne s'agit pas non plus d'évoquer le traitement de situations individuelles en tant que telles. Celles-ci relèvent le plus souvent d'une approche pluridisciplinaire des professionnels.

Comment le plan a-t-il été conçu ?

Ce plan a fait l'objet d'un long travail de conception et de discussion impliquant un nombre conséquent de salariés (es) et avec les représentants du personnel et notamment le CHSCT, au sein de deux groupes de travail « Clarifier les rôles et responsabilités sans figer l'organisation » et « Regards croisés sur la qualité de travail Managers/collaborateurs » et d'un groupe de pilotage qui se sont réunis de 2011 à 2013.

Centre Inffo a été accompagné par un cabinet de 2011 à 2013 afin d'élaborer et de mettre en œuvre le plan d'actions. Suite à cette phase d'accompagnement, les résultats ont été présentés au CHSCT des 27 mars, 10 juin et 10 octobre 2014.

Le présent plan d'action s'appuie sur les préconisations issues des travaux menés par les différents groupes de travail.

La mise en œuvre de ce plan repose sur la mobilisation d'un ensemble **d'acteurs et d'instances** et sur l'utilisation d'outils tels que le **PAPRI Pact** et le **DUERP**

On distingue 2 catégories d'acteurs

➡ Le collectif de travail :

- Encadrement
- Gestion des ressources humaines
- Représentants du personnel
- Salariés

➡ Les acteurs de soutien :

- Services de santé au travail
- Contrôleur de sécurité CRAMIF

Les RPS : une préoccupation majeure de tous les acteurs dans le milieu professionnel.

Chaque salarié doit pouvoir être orienté vers la prise en charge ou la structure la plus adaptée dès lors qu'il en exprime le besoin ou que les risques pour sa santé sont avérés.

De surcroît, un même événement ou une même situation pourront avoir des conséquences différentes d'un individu à l'autre, en fonction de son état de santé psychologique ou physique, de sa situation professionnelle ou personnelle. Pour autant, chaque personne est en droit de trouver l'assistance nécessaire dans son milieu professionnel.

Parmi ces acteurs, l'encadrement a un rôle essentiel dans la prévention des risques psychosociaux.

Les chefs de service organisent et orientent l'action des services et des salariés. Ils coordonnent les activités, mais au-delà, ils créent le climat propice aux échanges. Face aux diverses situations professionnelles, ils informent, communiquent, organisent et prennent les décisions.

L'encadrement doit être formé à repérer les facteurs de risques psychosociaux et à agir pour éliminer ou réduire ces facteurs de risques.

La hiérarchie a vocation à créer les conditions pour :

Donner du sens au travail :

- définir les enjeux, les missions

- fixer les objectifs collectifs et les priorités
- informer sur l'environnement professionnel

Organiser le travail :

- fixer les objectifs et les priorités des équipes et des agents
- adapter les objectifs aux moyens
- définir les délais
- gérer les urgences

Pour cela, la hiérarchie peut s'appuyer sur les différents professionnels de soutien ainsi que sur le service des ressources humaines.

La plupart des facteurs de risques puisent leur origine dans le contenu et l'organisation du travail ainsi que dans le collectif de travail.

Aussi, l'encadrement, à tous les niveaux, doit être mieux préparé à conduire, organiser et animer son équipe afin d'en assurer un bon niveau de cohésion.

Les instances

La prévention collective des risques psychosociaux s'inscrit dans la démarche globale de prévention des risques professionnels. En application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, **la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur.**

► *Article L 4121-1 du code du travail*: L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger **la santé physique et mentale** des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et

Le code du travail mentionne comme instances de dialogue social compétentes pour les questions relatives à la santé et sécurité au travail : **le CHSCT.**

Cette instance doit être en

capacité de proposer toutes actions de prévention et de sensibilisation sur le thème des RPS.

Elle doit être tenue régulièrement informée des actions menées en matière de prévention des RPS.

Pour une meilleure prise en compte des risques psychosociaux, il est important de généraliser et de renforcer la formation des membres représentant les personnels et la direction.

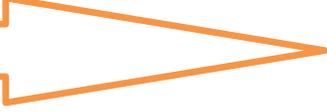
Le PAPRIPACT

Le PAPRIPACT est un des supports de la politique de prévention de l'entreprise et est au cœur de la démarche de prévention des RPS à Centre Inffo.

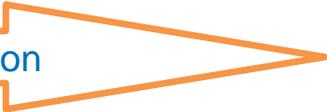
En matière de prévention des risques professionnels et tout particulièrement pour les risques psychosociaux, la participation effective des salariés concernés de par leur connaissance du travail réel est nécessaire.

Ce plan d'actions repose sur des actions préventives qui s'articulent autour de **4 axes de prévention**

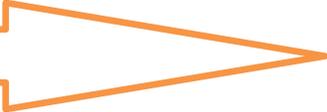
Axe 1 : Qualité de vie au travail



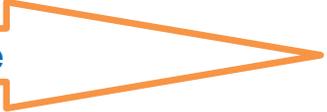
Axe 2 : Organisation du travail et diffusion de l'information



Axe 3 : Management



Axe 4: Identité professionnelle individuelle et collective

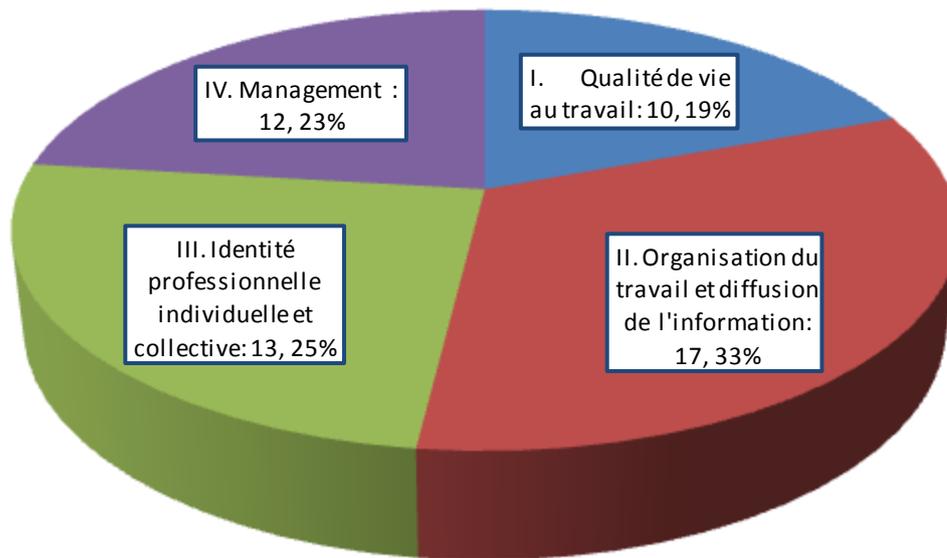


Ces 4 axes de prévention se déclinent eux-mêmes en actions, certaines étant déjà en cours.

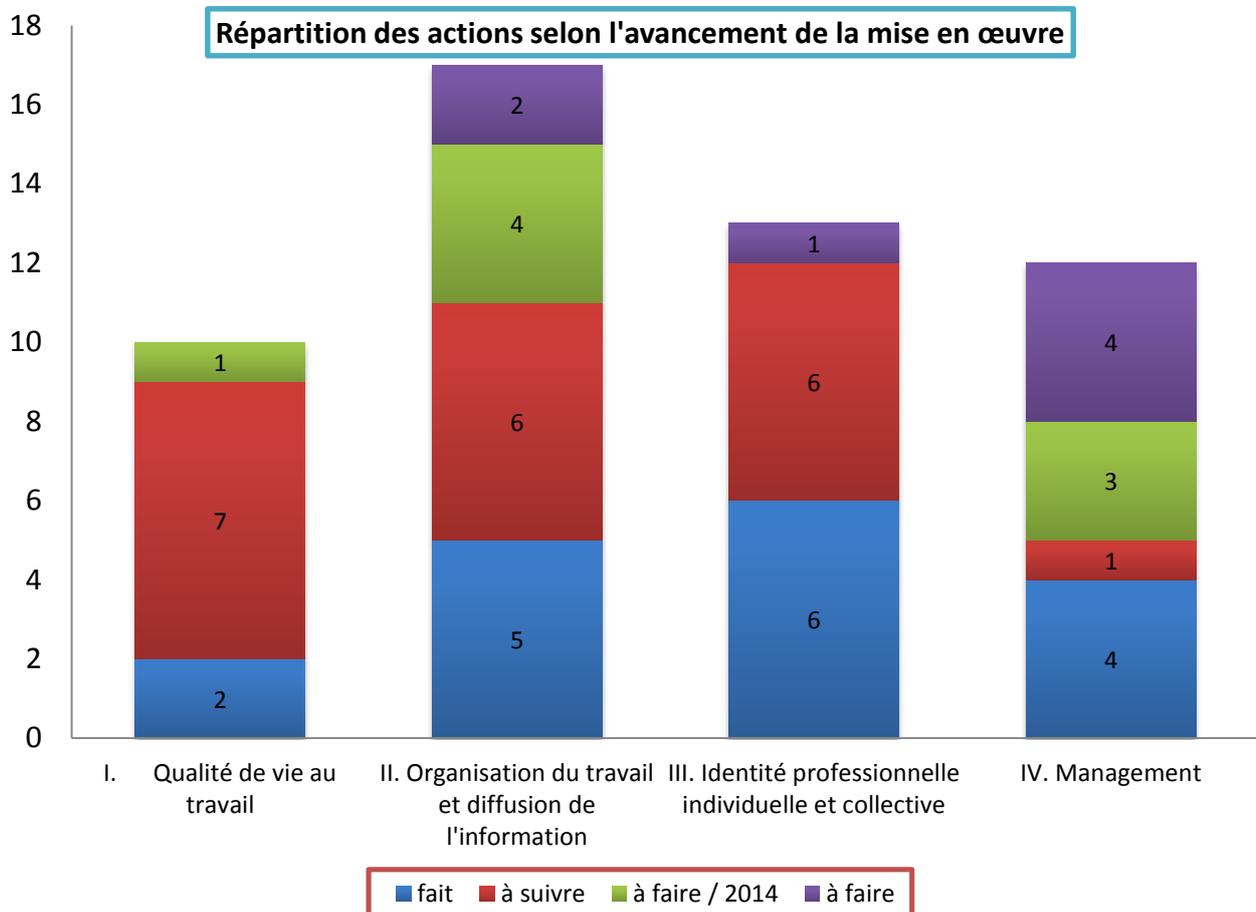


Le plan identifie 52 actions en précisant leur échéance, leur indicateur de mesure et l'état d'avancement, leur objectif, les personnes impliquées et les modalités de mise en œuvre.

Répartition des actions selon l'axe de prévention



Répartition des actions selon l'avancement de la mise en œuvre



Axe	Thématique	Objectif	N° actio	Action	Modalité	Acteur	Échéance	Avanceme	Indicateur
I. Qualité de vie au travail	A. Favoriser les temps de sociabilité	Renforcer la cohésion au sein du collectif de travail	1	Mise en place de temps d'échanges, de moments de convivialité au niveau des unités et de l'association (nouvelle année, départs en congés d'été, inauguration après des travaux - cf aile sud du RDC	Pot pour la galette des rois, après les AG et à l'occasion d'événements exceptionnels	Direction, DRH, Responsables d'unités			fréquence des temps de sociabilité
		Chaque manager doit savoir comment réagir de façon ferme mais proportionnée, de façon comparable dans chaque unité	2	En CODIR, sensibilisation des managers à l'application harmonisée des règles (dès 2011)	en tant que de besoin		Action permanente		Signalements remontés par les salariés, les DP ou la RH
	B. Lutter contre les incivilités, les agressions	Aucune agression ne doit rester sans suite	3	Sanction par la Direction des comportements agressifs	systématiquement	Direction		en cours	Nombre de situations ayant été signalées à la direction, aux DS, à l'inspection du travail ou à la médecine du travail qui n'auraient pas été sanctionnées
		Modifier les comportements générateurs de stress et de mal être afin de tendre à leur disparition	5	Rappel des règles de conduite et de leur application	Sensibilisation des managers en CODIR - Accompagnement des responsables d'unité dans leur rôle de management	Direction, DRH, Responsables d'unités	01/12/2014		fait / non fait
		Détecter et accompagner les situations de détresse psychologique ²	4	Mise en place d'une cellule d'écoute psychologique (2011 à 2013)	Recours à un prestataire	DRH	passée	fait	fait / non fait
	C. Identifier et réguler les situations de tensions	Améliorer les relations interpersonnelles et le dialogue social	6	Favoriser la communication, restaurer des espaces d'écoute et d'arbitrage	Accompagnement et soutien aux responsables d'unité - Entretiens individuels et/ou contradictoires, processus de médiation	Direction, DRH, Responsables d'unités	Action permanente	en cours	Evolution du nombre de situations ayant abouti à arbitrage auprès de la direction ou de la DRH
		Chaque manager doit savoir à qui s'adresser en cas de tension	7	En CODIR, instruction des managers quant aux niveaux de régulation des tensions : manager, DRH, Direction (dès 2011)	Information et échanges	Direction	Action annuelle	à faire / 2014	fait / non fait
		Identifier les contraintes du travail pour réduire les risques de tension	8	Modifier l'organisation des unités lorsqu'elle est source de tensions	Accompagnement et soutien aux responsables d'unité et chefs de projet	Direction, DRH, Responsables d'unités	Action permanente	en cours	taux d'absentéisme pour raison de santé
		Organiser une réflexion collective autour de l'organisation du travail et des relations managers / collaborateurs	9	Création de deux groupes de travail « Clarifier les rôles et responsabilités sans figer l'organisation » et « Regards croisés sur la qualité de travail Managers/collaborateurs »	Travail collectif aidé par un prestataire	Direction, DRH, Responsables d'unités	passée	fait	fait / non fait
	D. Accompagner la reprise d'activités suite à une interruption prolongée de travail	Tout salarié a droit à un accompagnement personnalisé après une période d'inactivité prolongée	10	Préparation à la reprise d'activité	Entretiens formalisés	Direction, DRH, Responsables d'unités, services de santé au travail	Action permanente	en cours	100% des retours en poste suivis d'un entretien avec le DRH

II. Organisation du travail et diffusion de l'information	A. Prévenir et résoudre les situations de surcharge/sous charge de travail	Accorder une meilleure place à l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle notamment pour les personnes éloignées du lieu de travail	11	Signature d'un accord de mise en œuvre du télétravail (2011)	Accord collectif	Direction / DRH / unité	passée	fait	fait / non fait
		Contribuer une répartition équitable de la charge de travail	12	Création d'un outil de suivi mensuel des temps travaillés pour chaque salarié (depuis 2012)	saisie mensuelle par le salarié	Direction / DRH			fait / non fait
		Contribuer une répartition équitable de la charge de travail et détecter les situations à risques	13	Réalisation d'entretiens de suivi des temps travaillés entre la Direction, la DRH et le manager (depuis 2012)	Réunions mensuelles	Direction, DRH, Responsables d'unités	Action mensuelle		fait / non fait
		Eviter les tensions organisationnelles au sein de l'unité commerciale	14	Réorganisation de l'unité commerciale en 2012 et son évaluation deux ans après	Projet de réorganisation élaboré par la Direction soumis au CE et CHST. Evaluation en cours par la DRH	Direction / DRH / SC	31/12/2014	à faire / 2014	Réalisation des entretiens individuels pour l'évaluation
		Faciliter la consommation des "stocks" d'heures	15	Signature d'un avenant à l'accord d'entreprise sur l'assouplissement des règles de prise de journées dites « Horaire variable » (2013)	Accord collectif	Direction / DS	passée	fait	fait / non fait
		Repérer un éventuel décrochage collectif de la production et faciliter le pilotage financier	16	Suivi du panorama mensuel de la production mis en place en 2012	Examen en Codir du panorama de la production	Direction / DAF	Action mensuelle	en cours	fait / non fait
	B. Diffuser l'information, renforcer les compétences en gestion de projet et accompagnement du changement	Associée à l'élaboration d'un organigramme de projet, la nomination d'un chef de projet permet à chacun d'identifier son rôle au sein de l'organisation	17	Organigramme projet UHP (2013), site internet (2013), bases de données (2013), nouveaux logiciels (2013)	Formalisation interne	Chefs d'unité	passée	fait	fait / non fait
		Etre capable de faire adhérer aux transformations et projets, réduire les facteurs de frein	18	Inscription au plan de formation d'actions de formation individuelles ou collectives sur la gestion du changement et sur la gestion de projet	Actions inscrites au plan de formation en 2014 pour la gestion du changement et la gestion de projet	DRH / chef d'unité / salarié	Action permanente	en cours	Bilan annuel de la formation professionnelle
		Garantir l'identification préalable de l'ensemble des tâches à accomplir pour conduire un projet	19	Elaborer obligatoirement un calendrier prévisionnel indicatif de tout projet	Identification des tâches, des acteurs et des liens entre eux	Responsables d'unité / chefs de projets			bilan annuel sur 5 projets
		Identifier et documenter les principaux processus	20	Elaboration d'une cartographie des processus principaux			01/12/2014	à faire / 2014	Elaboration de la cartographie
		Identifier les facteurs de risque pour mieux les prévenir	21	Elaboration d'une cartographie des risques	Recours à un prestataire	Direction / prestataire			Elaboration de la cartographie
		Identifier les rôles et responsabilités de chacun pour sécuriser les salariés et conforter l'action de Centre Info	22	Elaboration de procédures sous forme de logigrammes pour la réalisation des processus principaux			01/03/2015	à faire	Nombre de procédures élaborées
		Renforcer le collectif de travail au sein du CODIR et l'échange de bonnes pratiques	23	Séminaire du CODIR (2012 et 2013)	Séminaire externalisé	Direction	passée	fait	fait / non fait
	C. Se situer dans le collectif de travail	Appréhender l'environnement de travail et s'y positionner	24	Création d'organigrammes hiérarchiques, fonctionnels	Recours à un prestataire	Direction, DRH, Responsables d'unités	01/03/2015	à faire / 2014	Existences des organigramme
		Associée à l'élaboration d'un organigramme de projet, la nomination d'un chef de projet permet à chacun d'identifier son rôle au sein de l'organisation	25	Nomination de chefs de projets (depuis 2010) et création d'un organigramme de projet	Une fiche précisant pour chaque projet le chef de projet et la répartition des tâches doit être rendue disponible	Direction / chef d'unité	Action permanente		bilan annuel sur 5 projets
		Connaître chaque emploi et comprendre les liens fonctionnels entre les emplois	26	Actualisation et communication des fiches emplois	En cours depuis 2013	DRH	01/07/2015	en cours	Nombre de fiches emplois publiées sur l'intranet
Garantir un échange fluide et régulier des informations		27	Organisation régulière de réunions d'unité	Responsabilité du manager, suivie en CODIR et qui sera formalisée dans une lettre de mission	Direction / responsables d'unités	Action permanente		fréquence des réunions par unité	

III. Identité professionnelle individuelle et collective	A. Conforter la reconnaissance individuelle au travail	Assurer une répartition des primes selon des critères objectifs	28	Dispositif formalisé des primes et avancements indiciaires (2011)	Procédure	Direction / DRH	2011	fait	fait / non fait
		Outils des managers	29	Formation des managers « Pratiquer un management différencié » (2011)	Formation externe	Direction / managers			fait / non fait
		Valoriser les réalisations individuelles et collectives au sein de l'unité	30	Endencher une démarche de reconnaissance dans le cadre des réunions d'unité	Accompagnement et soutien des responsables d'unité par la Direction	managers			Retour par le responsable d'unité des démarches entreprises au sein de son unité
	B. Renforcer l'appartenance collective au travail	Accroître les échanges professionnels	31	Encourager le travail coopératif et participatif (réunion d'unité)	Accompagnement et soutien aux responsables d'unité par la Direction	Responsables d'unité	Action permanente	en cours	Nombre de propositions, avis exprimés (boîte à idée mise en place à l'unité commerciale)
		Concourir à la connaissance et la reconnaissance du travail de chacun	32	Accentuer les échanges sur les pratiques professionnelles au sein de l'unité et de l'association	Action menée dans le cadre des réunions de service par le responsable d'unité. A long terme dans le cadre de présentation/échanges sur les métiers par la Direction	Direction, Responsables d'unités			Echanges au sein de l'unité sur les progrès réalisés au regard de l'objectif
		Créer un outil d'identification et de valorisation externe pour les salariés (es)	33	Création d'une plaquette institutionnelle	Travail interne	Direction / maquettistes	01/10/2014	à faire	Existence de la plaquette
		Information et collectif de travail	35	Réunions d'information sur les projets en cours, le Contrat d'Objectifs et de Moyens, DOKEUO, Intranet, OPT, loi du 5 mars 2014	Temps d'échange réguliers	Direction, DRH, Responsables d'unités	Action permanente	en cours	fait / non fait
		Intéressement des salariés aux résultats de l'association	36	Engagement de négociations pour la mise en place d'un régime d'intéressement (2010 et 2013)	Négociation avec les organisations syndicales	Direction / OS			fait / non fait
		Organiser une réflexion collective autour de l'organisation du travail et des relations managers / collaborateurs	37	Création de deux groupes de travail « Clarifier les rôles et responsabilités sans figer l'organisation » et « Regards croisés sur la qualité de travail Managers/collaborateurs » (2011)	Travail collectif aidé par un prestataire	Direction, DRH, Responsables d'unités	passée	fait	fait / non fait
		Partager les objectifs d'évolution de la mutuelle	38	Réunions d'information et d'échange sur la mutuelle (2013 et 2014)	Echange collectif		01/12/2014	en cours	fait / non fait
		Réflexion collective sur l'organisation du travail	39	Création d'un groupe de pilotage « Travailler ensemble » (2011)	Travail collectif aidé par un prestataire	Direction, DRH, Responsables d'unités et OS	passée		fait / non fait
		Susciter des propositions et innovations de la part des salariés	40	Mise en place d'une boîte à idée	Développement interne sur l'intranet	Direction	01/09/2014	fait	Mise en place de la boîte à idée
		Mettre en œuvre la préconisation du rapport ISAST visant à repenser les finalités et les missions du service commercial	34	Animer une réflexion collective sur le rôle du service commercial, son positionnement et son organisation	Réunions internes	Direction / DRH / Manager / Service commercial	01/03/2015	en cours	formalisation d'un nouveau projet de service
		Total III. Identité professionnelle individuelle et collective							

IV. Management	A. Harmoniser les pratiques managériales	Atténuer, faire disparaître le sentiment d'iniquité d'une unité à l'autre, face aux pratiques managériales et renforcer la cohérence managériale	41	Présentation en CODIR de situations managériales, réflexion, définition d'une méthodologie commune	Au gré des situations rencontrées	Direction	01/12/2014	à faire	Nombre de situations ayant donné lieu à définition d'une méthodologie ou procédure commune
		Contribuer à la qualité de l'encadrement	42	Formation des managers « Affirmer son leadership » (2012)	Formation externe	managers			fait / non fait
		Faciliter l'application des règles par les managers de façon équitable et conforme à la réglementation	43	Élaboration des procédures de planification des congés payés (2013), de gestion des retards (2012), de construction du plan de formation (2012), de déplacements à l'étranger (2014), de recrutement d'un nouveau collaborateur (2014)	Formalisation interne	DRH	passée	fait	fait / non fait
	B. Accompagner individuellement les managers	Accroître, consolider les compétences managériales	44	Inscription au plan de formation d'actions de formation	Selon les besoins	Direction / DRH	Action annuelle		Bilan annuel de la formation professionnelle
		Amener le manager à remplir les objectifs fixés en trouvant ses propres solutions	45	Mise en œuvre d'entretiens entre la Direction et le manager afin de l'accompagner et le guider dans sa pratique managériale	Accompagnement par la RH		Action permanente	à faire	Taux et fréquence des entretiens
		Lutter contre les facteurs de risques organisationnels	46	Revue de l'organisation de chaque unité, mise en évidence d'éventuels dysfonctionnements et des modalités de leur résorption avec le manager (depuis 2009)	En CODIR et/ou séminaire	Direction	Action annuelle	à faire / 2014	Bilan synthétique de la revue
	C. Renforcer les compétences et la cohésion managériales	Assurer un haut niveau d'expertise pour le pilotage des ressources humaines	47	Création de la fonction de Responsable des ressources humaines transformée par la suite en Directrice des ressources humaines (2010)	Recrutement		passée	fait	fait / non fait
		Assurer un socle commun de compétences managériales	48	Inscription au plan de formation d'actions de formation individuelles ou collectives	Selon les demandes individuelles	Direction / DRH	01/12/2014	à faire	Bilan annuel de la formation professionnelle
		Contribuer à l'organisation de réunions efficaces facilitant la conduite des projets	49	Formation « Animer des réunions efficaces et constructives » (2013 et 2014)	Formation externe	managers	passée	fait	Taux de participation des managers
		Faciliter la détection des situations à risque par les managers	50	la connaissance des RPS (dans les critères d'évaluation des cadres)	Formation externe à renouveler	Direction / DRH	01/12/2014	à faire / 2014	Taux de participation des managers
permettre au directeur de piloter la structure et aux chefs d'unité de faire arbitrer leurs demandes et de partager l'information entre managers		51	Création du CODIR (2010) et réunion effective	Réunions hebdomadaire des codir avec compte rendu	Directions / responsables d'unités	Action permanente	en cours	Fréquence annuelle des Codir	
Préciser les attentes de la direction envers chaque manager par une lettre de mission fixant des objectifs spécifiques liés à l'activité et des objectifs transversaux (RPS, information, organisation de réunions d'équipes...)		52	Elaborer des lettres de mission pour chaque responsable d'unité	Elaboration d'un projet par chaque manager suivi d'un travail collaboratif avec la DRH et la Direction	Direction / DRH	01/12/2014	à faire / 2014	Proportion de lettres de missions réalisées	