



CSE France Travail PACA

Analyse des impacts potentiels du
projet d'« **Evolutions de
l'organigramme de la Direction
Régionale** »

RAPPORT D'EXPERTISE

13 mars 2026

Anne KERUEL, Chargée de projet
Murielle MATERAC, Consultante
Cyril MOUREAU, Consultant

SOMMAIRE

SYNTHESE DU RAPPORT	5
I. INTRODUCTION GENERALE	7
I.1. Rappel de la demande	7
I.2. Problématique de l'étude.....	8
I.3. Méthodologie d'intervention	9
I.4. Rappel sur le cadre de l'expertise	10
I.5. Les limites de l'étude	13
II. FRANCE TRAVAIL DANS LE BIG BANG DE LA POLITIQUE PUBLIQUE DE L'EMPLOI.....	15
II.1. Vers une marche forcée à la recherche d'efficience	15
II.1.1. Optimiser les dépenses	18
II.1.2. Développer l'IA	19
II.2. France Travail devient opérateur dans l'écosystème de la politique publique de l'emploi	21
II.3. En somme, un besoin contraint, mais vital, pour FT de faire évoluer son modèle organisationnel	23
II.3.1. En finir avec une organisation jugée trop bureaucratique	23
II.3.2. Le modèle organisationnel cible n'est pas clair et favorise l'anxiété chez les agents	31
II.4. Un processus d'information au milieu du gué	34
III. CE QUI INQUIETE LES AGENTS N'EST PAS TANT LA REORGANISATION ACTUELLE QUE LE PROCESSUS GLOBAL DE TRANSFORMATION EN COURS	36

III.1. Depuis 2021, l'organisation est en mouvement permanent	37
III.2. Des facteurs de risques ont déjà été identifiés par la représentation du personnel.....	38
III.2.1. Des changements dont la conduite est facteur de risques psycho-sociaux.....	38
III.2.2. Des changements qui entraînent une perte de repères.....	39
III.2.3. Des changements qui imposent de se réadapter... lorsque c'est possible.....	40
III.2.4. Sur fond de plan d'efficience, des changements qui entraînent surcharge de travail et insécurité	41
III.3. Quand l'instabilité devient la norme ou la « précarisation subjective »	42

IV. LES CONSEQUENCES DE CETTE NOUVELLE ORGANISATION..... 47

IV.1. Cabinet.....	48
IV.2. DRAO.....	49
IV.2.1. DDO	51
IV.2.2. DPLP	54
IV.2.3. DPOT.....	57
IV.2.4. Direction de la transformation	58
IV.3. DRAA	58
IV.4. DRAPS devient DRADH (ou DRADS).....	61
IV.5. DAC	64
IV.6. En synthèse, un projet dans la lignée des précédents	67

V. DES TROUBLES DE LA SANTE AVERES, ET DES RISQUES DONT L'ANALYSE DEPASSE LE CADRE DE L'EXPERTISE POUR PROJET IMPORTANT 69

V.1. De nombreux témoignages de souffrance, et un mouvement de défiance	69
V.2. Le rapport de la CSSCT fait un ensemble d'alertes et de préconisations	73
V.3. La prévention des risques en question.....	76

V.3.1.	<i>Le baromètre social, souvent évoqué, difficile à exploiter.....</i>	76
V.3.2.	<i>Des signalements qui manquent de visibilité</i>	77
V.3.3.	<i>Le document unique d'évaluation des risques professionnels manque de finesse dans l'évaluation des RPS</i>	79

VI. RECOMMANDATIONS..... 82

VI.1.	Poser la question de la défiance.....	83
VI.2.	Isoler les données liées à la DR et procéder à une analyse plus approfondie des troubles et des risques pour ses populations	83
VI.3.	Structurer au mieux l'accompagnement des transformations à venir	84
VI.4.	Porter une attention particulière aux services les plus impactés par la réorganisation	84

VII.ANNEXES85

VII.1.	Récapitulatif des documents demandés et reçus	85
--------	---	----

SYNTHESE DU RAPPORT

En 2 ans et demi (de novembre 2021 à avril 2024), la CSSCT du CSE FT PACA a répertorié pas moins de 8 consultations portant sur des évolutions d'organigramme concernant la DR ou les services aujourd'hui regroupés sous la DAC. Il ne se passe pas une année entière sans que des évolutions interviennent : novembre 2021, septembre 2022, janvier 2023, novembre 2023, mars puis avril 2024.

Quel statut donner à cette nouvelle évolution présentée au CSE dans le cadre d'un processus d'information-consultation ? La récurrence livre-t-elle un sens, ou au contraire contribue-t-elle à vider de tout sens cette réorganisation permanente ? Quelle est sa finalité ?

1/ Répondre n'est pas chose aisée : le projet d'une part, manque de lisibilité : certaines entités changent de nom, à la marge, sans que l'on sache quel poids donner à des inflexions sémantiques qui font passer la *Direction de la Performance Sociale* à la *Direction du Développement Humain*, le *Service accompagnement managérial et détection des talents* au *Service accompagnement et transformation managériale* ; des pôles deviennent des services, ou le contraire, des services deviennent des directions, des services récemment passés de la DAC à la DR repartent vers la DAC, ou le contraire. On distingue un rapprochement de la DAC et de la DRAO, mais au-delà, le fil rouge est bien ardu à suivre. Pour autant, pour certains services, tout de même, les modifications apportées par l'organisation projetée sont importantes et viennent directement questionner les processus de travail, les collaborations, les liens hiérarchiques, l'éthique.

2/ Le projet d'autre part, manque de visibilité, ou plutôt quand on s'interroge sur sa finalité possible, on se heurte à une avalanche de notions qui posent plus de questions qu'elles n'apportent de réponses : culture de l'efficacité, transformation culturelle, cockpit de suivi des gains, modèle bureaucratique, organigramme en mode projet, IA intégré au métier... etc. Par-delà ces éléments de langage, nous retenons l'hypothèse que FT PACA s'inscrit dans un profond processus de transformation dont la présentation de ce projet n'est qu'une étape.

La Loi pour le Plein Emploi, la convention tripartite 2024-2027, le budget 2026, contraignent FT à une recomposition profonde de son fonctionnement : avec moins de ressources, l'opérateur doit monter en charge tout en structurant la coordination entre les différents acteurs d'un écosystème localisé, qui devient le lieu de la prescription. Pour faire face FT doit engager une course à l'efficacité sinon un changement de paradigme, et l'une des questions qui semble se dégager concerne tout particulièrement les fonctions support : sont-elles un obstacle, ou au contraire un ressort dans cette configuration ?

3/ L'idée retenue est que cette évolution de l'organigramme a essentiellement une fonction de *détournement* des fonctions supports afin de faciliter la projection d'un nouveau modèle organisationnel qui reste en partie non formulé. Nous entrevoyons, parmi d'autres scénarios possibles :

- une centralisation de certaines fonctions au périmètre national de la DG,
- pour d'autres, leur mutualisation à une échelle interrégionale,
- pour d'autres enfin, une dissolution dans le réseau.

Ces trois pistes ne sont pas exhaustives, et ne sont pas non plus excluant les unes des autres. L'avenir organisationnel se jouera aussi avec les initiatives prises par les autres acteurs appartenant au nouveau système d'action qu'est le Réseau Pour l'Emploi.

En attendant, l'opérateur FT tourne à plein régime, tandis que les agents expriment qu'ils se sentent perdus, en perte de repères et que leur travail perd parfois tout sens à leurs yeux. Tous perçoivent qu'un bouleversement d'ampleur est devant, mais pour la majorité de ceux que nous avons entendus, ils ont le sentiment qu'il s'opère déjà sans eux, sinon contre eux.

L'installation d'un silence organisationnel et l'exposition à un processus de précarisation subjective sont les deux risques majeurs auxquels la mutation de FT pourrait exposer ses agents s'ils ne sont pas suffisamment identifiés et prévenus.

I. INTRODUCTION GENERALE

I.1. Rappel de la demande

Le CSE France Travail PACA, en vertu de l'article L. 2315-94 du Code du travail et de sa délibération votée le 29 janvier 2026, a confié au cabinet DEGEST la réalisation d'une mission d'expertise portant sur le projet « Evolutions de l'organigramme de la Direction Régionale ». Ce projet prévoit notamment :

- une modification de directions adjointes que sont la DRAO, la DRA Appui et la DRAPS,
- une modification de la Direction des Opérations et de la Direction Appui Centralisé,
- des évolutions de périmètres fonctionnels et de responsabilités,
- des évolutions d'effectifs,
- la diffusion de 26 postes à la bourse de l'emploi,
- etc.

Lors de leur délibération, ainsi que lors de la réunion d'analyse de leur demande, les représentants du personnel au CSE ont exprimé des inquiétudes quant aux impacts de ce projet sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés et souhaitent que la mission d'expertise porte en particulier sur :

- les possibles effets d'une évolution de l'organigramme qui vient s'ajouter à de nombreuses autres dans les années passées,
- la déstabilisation relative des relations de travail entre la DR et le réseau,
- la perte de repères,
- la dégradation potentielle des conditions de travail des salariés sous l'effet de l'incertitude.

Cette mission vise ainsi à fournir aux représentants du personnel au CSE les éclairages nécessaires sur les choix, les enjeux et les conséquences de ce projet du point de vue de l'organisation du travail, de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail. Elle doit de plus permettre aux représentants du personnel de les assister dans la formulation de leur avis sur le projet, conformément au cadre légal fixé par le Code du travail dans son article L. 2312-8.

I.2. Problématique de l'étude

En 2 ans et demi (de novembre 2021 à avril 2024), la CSSCT a répertorié **pas moins de 8 consultations portant sur des évolutions d'organigramme** concernant la DR ou les services aujourd'hui regroupés sous la DAC. Il ne se passe pas une année entière sans que des évolutions interviennent : novembre 2021, septembre 2022, janvier 2023, novembre 2023, mars puis avril 2024.

Quel statut donner à cette nouvelle, pour ne pas dire énième, évolution ? Annonce-t-elle la fin d'un cycle, ou en inaugure-t-elle un nouveau ? Secondairement, pourquoi choisir sur celle-ci de recourir à l'expert ?

Ces questions posent en creux la double question du sens de cette réorganisation : celle de sa signification – son contenu, sa substance, et celle de sa finalité, - sa cible.

Nous retenons l'hypothèse que FT PACA s'inscrit dans un profond processus de transformation dont la présentation de ce projet n'est qu'une étape. La Loi pour le Plein Emploi, la convention tripartite 2024-2027, le budget 2026, contraignent FT à une recomposition profonde de son fonctionnement : avec moins de ressources, l'opérateur doit augmenter sa charge tout en structurant la coordination entre différents acteurs d'un écosystème localisé, qui devient le lieu de la prescription. C'est un bouleversement organisationnel sinon un changement de paradigme qui s'annonce, et l'une des questions qui semble se dégager est la suivante : comment transformer une organisation de type bureaucratique, en une entreprise de service, dotée d'une mission de service public, centrée sur l'utilisateur (DE et entreprise), inscrite territorialement, sans faire des fonctions supports l'un des ressorts de cette transformation ?

Et dans un même temps, comment s'assurer dans cet incessant mouvement que les agents trouvent le sens,

s'identifient encore à l'opérateur, et surtout que leur santé ne se dégrade pas ?

1.3. Méthodologie d'intervention

Pour mener à bien la mission d'expertise et répondre à la demande des représentants du personnel au CSE France Travail PACA, le cabinet DEGEST s'est appuyé sur la méthodologie d'intervention pour laquelle il est habilité. Elle vise à évaluer les enjeux et conséquences du projet sur l'organisation du travail, la santé, la sécurité et les conditions de travail des agents concernés.

L'étude se propose d'intégrer le point de vue du travail réel et de ses déterminants afin d'identifier les conséquences du projet sur les conditions de travail des agents concernés et de dégager des pistes de recommandations susceptibles de nourrir la réflexion des partenaires sociaux.

Dans le cadre de sa démarche, le cabinet DEGEST a articulé son intervention autour de trois types d'analyse :

- une **analyse du projet et de sa conduite**, à partir des documents relatifs au projet, fournis par la direction de France Travail PACA et d'entretiens réalisés avec les acteurs du projet ;
- une **analyse des données sociotechniques** à partir des documents qui nous ont été transmis ;
- une **analyse des situations de travail à travers d'entretiens individuels réalisés auprès des agents concernés, de qualifications et de niveaux hiérarchiques différents, au sein des différents Services des Directions concernées : DRAO, DRAA, DRAPS, DAC.**

Ce processus d'objectivation permet de garantir la rigueur de l'élaboration de notre diagnostic, dans le respect des exigences méthodologiques relatives aux sciences humaines et sociales.

Son corollaire est la prise au sérieux de la parole des agents sur leurs conditions de travail. Pour le dire autrement, la subjectivité au travail, c'est-à-dire le rapport de chacun et chacune à son travail, constitue un élément primordial des

conditions concrètes de travail. Aussi, notre méthodologie accorde-t-elle toute sa place aux représentations que les différents acteurs de l'organisation se font du réel car, à tort ou à raison, ils agiront en conséquence. Enfin, les expériences de travail relatées sont d'autant plus pertinentes et utiles à l'identification et à la compréhension des risques qu'elles convergent en une approche cohérente des situations de travail. **La convergence des témoignages et le sens qui en émerge donnent ainsi corps à une réalité, objectivée.**

À chaque niveau de l'intervention, les consultants ont pris soin d'explicitier les objectifs, le contexte de l'expertise et les principes méthodologiques et déontologiques qui président habituellement à la réalisation de leurs interventions (confidentialité, anonymat et volontariat).

Au total, nous avons rencontré **35 personnes**, de tous niveaux hiérarchiques.

Nous tenons à remercier ici l'ensemble de nos interlocuteurs, notamment les personnes avec lesquelles nous avons réalisé des entretiens et celles qui nous les ont organisés, pour leur accueil, leur disponibilité et leur coopération tout au long de notre intervention.

I.4. Rappel sur le cadre de l'expertise

Le CSE peut faire appel à un expert habilité en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail¹. Dans ce cadre, le travail de l'expert consiste à accompagner les élus au CSE dans leur mission visant à « assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions ».²

¹ Voir Article L. 2312-8 du Code du travail

² Article L2312-8, modifié par LOI n°2021-1104 du 22 août 2021 - art. 40

Dans un même temps, l'expertise est un moyen pour l'employeur de satisfaire à ses obligations de protection de la santé physique et mentale des agents³, en s'inscrivant dans un modèle inspiré par les grands principes généraux de prévention des risques⁴.

L'expertise vise donc à analyser les différentes modifications qu'implique une transformation projetée pour identifier les dangers qu'elle comporte, et limiter les risques d'atteinte à la santé des agents concernés.

- La distinction entre danger, risque et atteinte à la santé.

Il est important, pour s'assurer d'une définition commune, de revenir sur les trois éléments principaux de la compréhension des risques professionnels.

- Le **danger** est source de dommage, il peut avoir des effets nocifs pour un agent,
- le **risque** est la probabilité pour l'agent d'être exposé au danger et de voir sa santé se dégrader⁵,
- l'**atteinte à la santé** est la conséquence du danger sur l'agent (ou les agents).

L'objectif de l'expertise est d'identifier les dangers conduisant, ou pouvant conduire, à une dégradation de la santé d'un (ou des) agent(s) concerné(s). En d'autres termes, l'expert applique une démarche de prévention primaire.

- Les trois types de prévention

- La prévention primaire consiste à identifier le danger pour le bloquer avant qu'il n'impacte la santé du ou des agent(s) concerné(s).
- La prévention secondaire s'applique lorsque la prévention primaire est impossible. Une fois le danger identifié, s'il est impossible de le bloquer, il s'agira de limiter les risques qu'il ne dégrade plus encore la santé du ou des

³ Voir Article L4121-1

⁴ Voir Article L4121-2

⁵ Nous rappelons que la santé, selon la définition de l'OMS, est un état complet de bien-être physique mental et social et ne consiste pas seulement à une absence de maladie.

agent(s) concerné(s).

- La prévention tertiaire est une démarche d'accompagnement de l'agent (ou des agents) dont l'état de santé a été atteint.

Dans le cadre de cette expertise donc, l'analyse a consisté à déterminer les dangers - autrement dit, les éléments de la situation de travail, en lien avec le projet de réorganisation, qui pourraient avoir un impact négatif sur la santé d'un ou plusieurs agent(s) pour permettre au dialogue social et à ses acteurs d'identifier les mesures les mieux adaptées pour :

- au mieux, éviter que ces dangers ne dégradent effectivement la santé d'un ou plusieurs agent(s),
- au pire, évaluer et maîtriser les risques que ces dangers dégradent effectivement la santé d'un ou plusieurs agent(s).

Toutefois, une partie significative des agents rencontrés ont rapporté des atteintes à la santé conduisant à une vive souffrance que nous considérons liée à un ensemble d'éléments de leur situation de travail (dangers) qui ne sont pas uniquement liés à l'organisation projetée. Ce premier résultat nous conduit à formuler deux **rappels importants** :

- Une partie significative des agents ont utilisé la fenêtre ouverte par l'expertise pour exprimer leur état de mal-être en lien avec leurs conditions de travail actuelles. Par souci déontologique, nous avons fait au mieux pour recueillir cette parole, mais nous le rappelons, le cadre de l'expertise n'est pas le lieu idoine pour faire de la prévention tertiaire.
- La temporalité, la méthode, les objectifs et le périmètre d'une expertise pour « projet important » sont contraints : bien que tenus de constater nombre d'atteintes avérées à la santé, nous n'avons pu mener une analyse suffisamment complète pour identifier, circonscrire et comprendre l'ensemble des dangers et des risques à l'origine de ces atteintes.

Reste que ce premier résultat est préoccupant et nous semble questionner à la fois les conditions de travail et la

manière de prévenir les risques professionnels au sein de FT PACA (en termes de prévention primaire et secondaire). En outre, les agents concernés estiment manquer d'un cadre pour exprimer leur mal-être, ce qui nous semble également questionner la manière d'accompagner les agents en situation de souffrance (prévention tertiaire).

I.5. Les limites de l'étude

Les limites de notre étude tiennent pour l'essentiel à :

- à l'absence de documents concernant des aspects déterminants de la conduite de projet :
 - aucune évaluation des risques professionnels liés à la réorganisation et donc aucune mesure de prévention identifiée,
 - aucune analyse des effets du projet sur la charge de travail,
 - aucun relevé de décision ou PV des instances de direction,
 - aucun document sur la conduite de projet,
 - aucun compte-rendu de groupe de travail,
 - etc.
- À l'incomplétude des documents transmis permettant d'instruire la question de la santé au travail et des conditions de travail :
 - Aucune analyse de l'absentéisme maladie n'a été possible par manque de données au niveau de la population concernée DR et DAC. Non seulement une seule année nous a été fournie (2024) mais les données ne correspondent pas au format demandé : les arrêts sont comptabilisés en heures et non en jours, sans aucun détail sur les concernés (pas d'âge, pas de service de rattachement, pas de fonction, pas de CSP, pas de statut). Cette analyse n'a pas non plus pu tirer profit des données de bilan social qui d'une part ne sont pas

suffisamment fines pour isoler la population de la DR et de la DAC sur les absences maladie et d'autre part ne nous ont été fournies que pour l'année 2024.

- Concernant les fiches de signalement, les informations demandées ne correspondent pas à notre demande de données brutes. Ne nous a été transmise qu'une feuille synthétisant à la très grosse maille, pour la DR et la DAC, le nombre de fiches catégorisées RPS ou incivilités/agressions/EDIS.
- Les évaluations RPS qui feraient l'objet d'un nouveau format d'enquête (enquête BVA) ne nous ont pas été transmises et les résultats du DUERP sont trop macro et mélangés à une direction territoriale, et ne permettent aucune analyse.
- Concernant les effectifs au 31-12, l'année 2023 ne contenait que des informations sur les populations du Réseau et aucune sur la population de la DR. Les évolutions dans le temps ont donc exclu l'année 2023.
- Concernant les heures supplémentaires, il manque plusieurs années de données, rendant impossible un suivi des évolutions de cet indicateur.
- Aux difficultés relatives rencontrées dans l'organisation des entretiens avec les agents :
 - D'un côté, la majeure partie des agents retenus comme population d'enquête (sur la base d'un ensemble de critères sociaux) n'a pas donné suite à notre demande :
 - certains n'ont pas souhaité participer aux entretiens,
 - d'autres ne sont pas revenus vers nous. Ici, nous posons l'hypothèse que les téléphones professionnels étant très peu utilisés, certains agents n'ont pas reçu nos appels.
 - De l'autre, un nombre important d'agents se sont portés volontaires pour un entretien, pour certains à la condition expresse que cet échange resterait confidentiel.

II. FRANCE TRAVAIL DANS LE BIG BANG DE LA POLITIQUE PUBLIQUE DE L'EMPLOI

La Loi Plein Emploi consacre une profonde redéfinition des politiques publiques de l'emploi avec :

- un objectif de réduction du taux de chômage à 5% à l'horizon 2027 en ciblant les personnes les plus éloignées de l'emploi,
- une logique de **territorialisation** du service public de l'emploi avec la mise en place du Réseau Pour l'Emploi dont Pôle Emploi, devenu France Travail, devient l'« opérateur » nodal.

Dans un même temps, la convention tripartite 2024-2027 renforce les attributions et élargit les missions de FT, pendant que le budget 2026 prévoit une baisse d'effectifs.

En somme, une augmentation de la charge, avec moins de ressources, l'imposition d'un cadre de fonctionnement nouveau, qui poussent l'opérateur à questionner son modèle organisationnel à la recherche d'efficience.

II.1. Vers une marche forcée à la recherche d'efficience

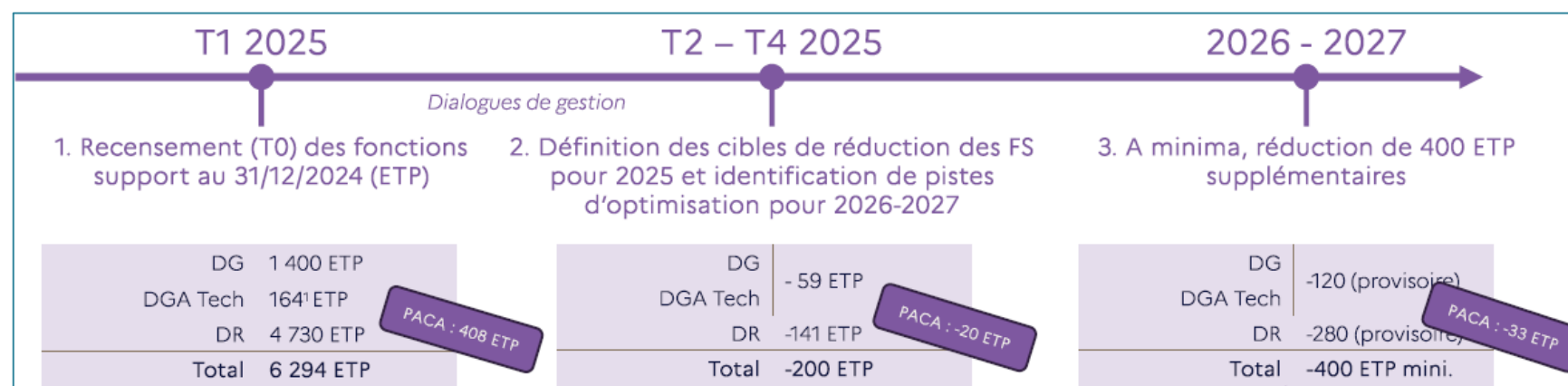
La hausse de charge induite pour France Travail est inédite :

- prise en charge au 1er janvier 2025 de tous les bénéficiaires du RSA et de tous les demandeurs d'emploi suivis par un des acteurs du réseau (missions locales et Cap emploi notamment),
- nouvelles modalités d'accompagnement de l'ensemble des demandeurs d'emploi : un nouveau parcours d'accompagnement intensif et personnalisé avec la signature d'un contrat d'engagement pour tous, précisant les droits et les devoirs et le type d'accompagnement proposé au regard des besoins de la personne,
- contrôle renforcé de la recherche d'emploi par les demandeurs d'emploi, et renforcement de la lutte contre la fraude,

- mise en place d'outils communs pour l'inscription dans le RPE et la bonne coordination des acteurs : numériques pour l'échange des données, relatifs au développement des compétences professionnelles (l'Académie FT) et méthodologiques pour assurer la fluidité des parcours d'insertion,
- mission d'appui et de soutien aux instances de gouvernance du RPE,
- aide aux employeurs à recruter plus rapidement et plus durablement et à diversifier leurs modes de recrutement via le développement des relations avec les entreprises et le développement des leviers de recrutement.
- Etc.

Pour autant cet ambitieux programme doit se réaliser à iso-effectifs.

Pire, dans un contexte d'économies budgétaires : le budget 2026 annonce une baisse de -515 ETP des effectifs de France Travail, que ce dernier répercute dès 2025 au niveau des fonctions supports, selon la projection ci-dessous :



À l'échelle de la région PACA, la baisse des effectifs se traduit par une réduction de - 53 ETPT d'ici 2027 selon la direction, ce qui représente un effort d'environ 10% de la population concernée (soit les effectifs non opérationnels au siège et au sein des DT). En 2025 la réduction des effectifs s'est portée sur 20 postes dans les fonctions support.

Pour l'année 2026 la Direction précise qu'elle ne vise pas de réduction des postes, hormis les départs dits « naturels » (fin de CDD, départ à la retraite...) dont les postes ne seront pas systématiquement remplacés. La mobilité interne, vers le réseau, sera également favorisée.

Au-delà de cette perte sèche, en regard des nombreux objectifs chiffrés de production qui lui sont assignés dans tous les domaines (volume de suivis intensifs, actions de prospection, contrôles de recherche d'emploi...), il s'agit pour France Travail de faire plus, mieux, avec les seuls moyens dont il dispose désormais. Soumis à cette triple injonction, il se voit contraint à une recherche d'efficacité sous tous azimuts. Elle s'incarne dans un vaste plan de transformation structuré autour de 5 leviers, qui vise à échéance 2027 la réaffectation de 3 700 ETP à des tâches « à plus forte valeur ajoutée », qui « rapportent en termes de retour à l'emploi et de satisfaction des employeurs ».

Un plan d'efficacité structuré autour de 5 leviers et de 2 dimensions transverses

Sponsor DG : Thibaut GUILLUY					
Porteur du Plan d'efficacité : Frédéric TOUBEAU (Arrivée à la DG 17/02)					
Leviers	1. Démarche simplification et efficacité	2. Intelligence artificielle SI, Data	3. Adaptation de l'organisation	4. Revue des dépenses et priorisation des activités	5. Activation du Réseau pour l'emploi
Enjeux	- Gagner en efficacité en qualité de vie au travail - Simplifier les processus et tâches quotidiennes - Améliorer la qualité du service rendu	- Améliorer la qualité du service rendu - Autonomiser les DE et employeurs - Optimiser le temps des agents	- Engager une transformation organisationnelle et managériale à partir d'une définition des rôles, responsabilités et missions des différents niveaux de l'orga - Définir des repères d'organisation et de redevabilité pour les différents niveaux de l'orga	- Optimiser les dépenses - Responsabiliser les acteurs sur la gestion budgétaire - Recentrer l'offre de services selon le ratio coûts / impact - Prioriser les activités opérationnelles	Générer des gains d'efficacité à l'échelle du réseau pour l'emploi au travers de la mutualisation de moyens
Natures des gains attendus	- ETP (masse salariale) - Amélioration des résultats	- ETP (masse salariale) - Amélioration des résultats - Economies financières hors MS (€)	- ETP (masse salariale) - Amélioration des résultats	- ETP (masse salariale) - Economies financières hors MS (€) - Amélioration des résultats	- Economies financières hors MS (€) - Amélioration des résultats
Porteurs et Sponsors	Porteur : Frédérique QUESNEL Porteur DSI : Fadi EL ROSTOM Sponsor : Carine ROUILLARD, Frédéric TOUBEAU	Porteurs : Hélène ROHAUT-MARCHAL et Sylvain POIRIER Sponsors : Franck DENIE et Richard RUOT	Porteurs : Pierre CHAMBE et Marie-José TEXIER Sponsor : Aymeric MORIN, Thibault ROMATET et Denis CAVILLON	Porteurs : Sandra DALLE, Alexandra LENORMAND, Matthieu TEACHOUT et Richard RUOT Sponsors : Carine ROUILLARD, Aymeric MORIN	Porteurs : Isabelle LENFANT et Nathalie TARRETE Sponsor : Thibault ROMATET
Dimensions transverses	6. Accompagnement RH, évolution professionnelle et mise en place d'une culture d'efficacité Porteur : Gabrielle SARRAZIN Sponsor : Denis CAVILLON				
	7. Mesure des gains du plan d'efficacité (homogénéité et intégrité du calcul des bénéfices attendus) Porteur : Matthieu TEACHOUT Sponsor : Frédéric TOUBEAU				

6



Les porteurs de tous les leviers ainsi que les DR Sponsors sont identifiés.
L'enjeu du Plan à échéance 2027 est de redéployer au minimum 3 700 ETP.



Cette démarche nous semble notamment suivre trois grands axes :

- optimiser les dépenses,
- développer l'IA,
- supprimer des postes dans les fonctions supports (que nous développons dans la partie suivante).

II.1.1. Optimiser les dépenses

Certaines des évolutions peuvent être déchiffrées au prisme de l'optimisation des dépenses, (levier d'efficience n°5), autour de trois axes :

- optimiser les dépenses,
- responsabiliser les acteurs sur la gestion budgétaire,
- recentrer l'offre de service selon le ratio coûts / impact.

Les résultats visés sont un gain en ETP, des économies financières et une amélioration des résultats⁶. Et cette visée d'optimisation des dépenses pourrait être polarisée par un objectif de « *juste recours aux droits* »⁷ et déployée autour de 3 activités principales :

- Le contrôle :
 - CRE pour déceler les DE qui ne tiennent pas leur rôle et à qui le versement de l'indemnisation n'est pas due,
 - contrôle des prestataires.
- Une responsabilisation du réseau pour éviter les trop-perçus :

⁶ Voir document « Point d'étape démarche efficience », p.2

⁷ Un acteur du projet

« 80% des trop perçus sont générés par notre propre organisation. » (Un acteur du projet)

La direction viserait à contrôler au mieux ce type de dépenses, en travaillant notamment sur les actualisations, et en responsabilisant les acteurs concernés.

« On va mobiliser plus fortement le réseau pour qu'il soit vigilant et qu'il prévienne les trop-perçus. » (Un acteur du projet)

- Limiter la fraude, l'objectif est de déceler et éviter « les manières frauduleuses de récupérer de l'argent auquel certains DE n'ont pas droit »⁸ :

De façon symptomatique, la réorganisation de la DAC illustre clairement l'importance de ce levier, puisqu'elle renforce chacune de ces 3 activités autour de Services bien identifiés :

- le Service contrôle de la recherche d'emploi,
- le Service de contrôle des moyens d'intervention,
- le Service prévention des fraudes,
- le Service contentieux et incidents de paiement.

II.1.2. Développer l'IA

Aujourd'hui, FT PACA estime que 62% des agents utilisent l'IA, et la direction souhaite éviter le développement massif de ce type d'outils.

« L'IA est à réserver à l'accompagnement des agents, en appui d'une stratégie marketing. » (Un acteur du projet)

Aujourd'hui, elle serait principalement utilisée comme aide à la rédaction (Powerpoint, mail, marchés), à la préparation

⁸ Un acteur du projet

d'entretiens ou pour réaliser des synthèses. Mais surtout elle ne vise pas immédiatement un développement des outils d'IA à destination des usagers.

« L'IA nous aide beaucoup en interne, nous permet d'améliorer notre productivité sur les fonctions support, mais à l'externe, on n'y pense pas. » (Un acteur du projet)

Mais si l'on se penche sur les développements de l'IA au niveau national, tous les métiers de France Travail semblent concernés, aussi bien les métiers phares du Réseau que les fonctions transverses. A titre d'exemple :

- ceux travaillant dans les systèmes d'information avec Cartobot, Continue T, Alfred et Chat'OnHybride,
- ceux des fonctions RH avec LégiRH, Osiris IAssist,
- ceux ayant des fonctions finances/gestion avec S4HANA,
- les managers avec Guide RH Manager.

En somme, si la direction PACA vise un développement mesuré de l'IA, elle pourrait rapidement se trouver face à la contrainte d'une utilisation plus massive, pour tenir les engagements de la démarche d'efficience qui vise un triple objectif : réduire la masse salariale, améliorer les résultats et faire des économies financières⁹.

Une partie significative des agents rencontrés estime que le développement de l'IA n'en est qu'à ses prémices et qu'il permettront des gains important d'ETP, à termes, chez FT.

« Aujourd'hui, on nous dit que les outils IA sont là pour accompagner notre activité, mais il y a tellement de possibilités et FT a tellement besoin de faire de la productivité, qu'on n'est pas dupes, on voit bien ce qu'il va arriver. »
(Un agent)

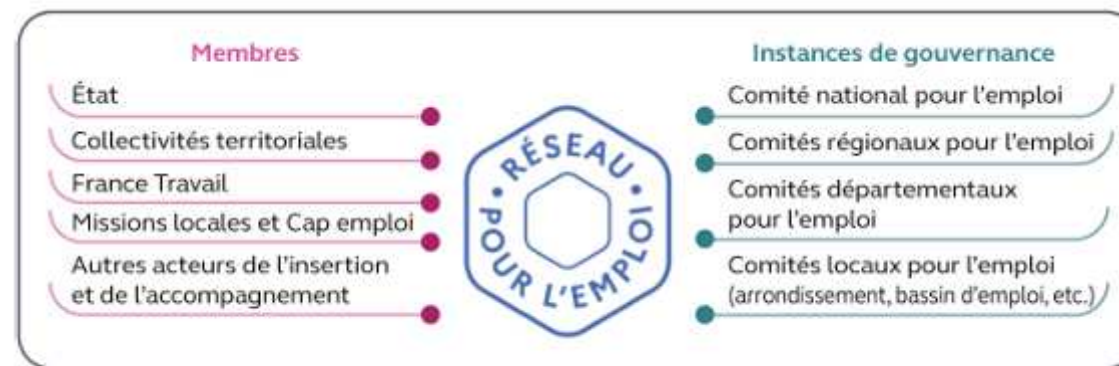
Dans un même temps, la direction elle-même est bien consciente que le développement de l'IA sera massif et qu'il finira par impacter fortement les effectifs.

⁹ Voir document « Point d'étape démarche efficience », p.2

« A quel moment l'IA remplacera des agents, on ne sait pas, mais on le voit bien arriver. L'important sera qu'on accompagne au mieux ces transformations et les agents qui les suivent. » (Un acteur du projet)

II.2. France Travail devient opérateur dans l'écosystème de la politique publique de l'emploi

Il est une autre transformation majeure, susceptible d'entraîner à terme une évolution des fonctions supports, c'est le rôle singulier qu'occupe France travail dans sein du Réseau pour l'Emploi :



Source : Cour des comptes

Il doit d'une part **structurer la coordination entre ses différents acteurs**, comprenant notamment :

- les missions locales (accompagnement des jeunes),
- le réseau Cap emploi (public en situation de handicap),
- les collectivités territoriales,
- et d'autres encore (services publics, organismes d'insertion, associations, etc.).

L'enjeu est de favoriser les pratiques communes, les outils partagés et de renforcer la coordination territoriale pour mieux orienter les personnes et structurer l'offre de services.

Il doit d'autre part **assurer l'appui et le soutien aux instances de gouvernance**, qui se déclinent aux différents niveaux territoriaux : Comité national, régional, départemental et local, dans une double logique de déconcentration des services de l'Etat, et de décentralisation des responsabilités au niveau des collectivités locales :

« La loi plein emploi inscrit l'idée de l'ascendance et le comité local pour l'emploi devient la turbine dans le fonctionnement de FT. » (Un acteur du projet)

En ce sens, c'est une réelle « transformation culturelle »¹⁰ qui va devoir s'opérer chez FT, qui se voit passer d'un modèle dit « descendant » à un modèle dit « ascendant », évoluant désormais dans un écosystème localisé qui devient le lieu de la prescription :

« C'est au plus proche de l'utilisateur que doivent se penser les services de demain. » (Un acteur du projet)

Demain, donc, les modes opératoires seront façonnés à partir de l'utilisateur (DE et entreprise) et des nécessités du territoire, pour structurer le fonctionnement plus global de FT. C'est un modèle nouveau de prescription du travail qui s'annonce, puisque le prescripteur ne sera pas tant le sommet stratégique que le centre opérationnel en prise directe avec les besoins de l'utilisateur, ici de façon désormais plus affirmée, l'entreprise. Et c'est à partir de cette nouvelle façon d'élaborer et d'appliquer la prescription que la direction a estimé qu'il fallait transformer l'organisation.

Si tel est bien le cas, l'évolution actuellement projetée ne serait qu'une première étape, on peut en faire l'hypothèse : La Cour des Comptes, dans une récente communication¹¹, relève la nécessité pour les acteurs de l'emploi, notamment pour France Travail, acteur central du réseau pour l'emploi, d'adapter progressivement leur organisation interne à la nouvelle carte des instances de gouvernance territoriale. Et formule en conclusion deux recommandations : 1/Mettre fin à la juxtaposition d'un « service public de l'emploi » et d'un « réseau pour l'emploi », 2/Établir un schéma

¹⁰ Voir Note de politique sociale 2024 PACA, p.10.

¹¹ La prise en compte des territoires dans la politique nationale de l'emploi, Communication de la Cour des Comptes à la commission des Finances du Sénat, février 2026.

d'adaptation progressive de France Travail à la carte des comités locaux pour l'emploi.

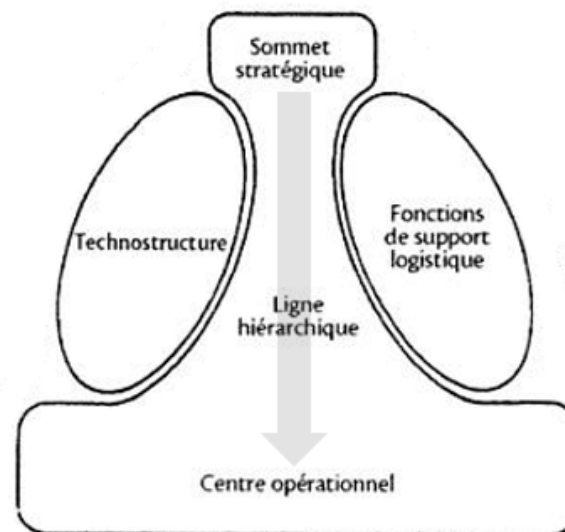
II.3. En somme, un besoin contraint, mais vital, pour FT de faire évoluer son modèle organisationnel

II.3.1. En finir avec une organisation jugée trop bureaucratique

« Il y a 5 ans, on a trouvé un organigramme qui n'avait pas évolué en 12 ans, qui était en miroir à la DG et inspiré d'un modèle d'organisation bureaucratique. » (Un acteur du projet)

Selon la direction, l'organisation du travail au sein de FT PACA s'inscrit historiquement dans un modèle dit « bureaucratique », dans lequel - et de manière synthétique - les prescriptions auraient longtemps été descendantes, élaborées par le niveau national et à destination du niveau opérationnel. Un modèle dans lequel les agents les plus proches du terrain se verraient contraints à satisfaire à des prescriptions, portées principalement par les services supports, et qui ne faciliteraient pas toujours leur relation à l'utilisateur. Le modèle de bureaucratie mécanique ainsi décrit s'appuie sur les travaux de Mintzberg¹² :

¹² Henri Mintzberg, 1982. Structure et dynamique des organisations. Paris, éd. d'organisation.



- **Le sommet stratégique**

Il assure la direction de l'organisation et définit sa stratégie.

- **La ligne hiérarchique**

Elle correspond à une hiérarchie d'autorité composée de managers, ou cadres opérationnels, chargés d'animer des équipes de travail directement productives. La ligne hiérarchique assure la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

- **Le centre opérationnel**

Il constitue la base de toute organisation et effectue le travail directement productif.

- **Le support logistique**

Il fournit différents services internes à l'organisation (cafétéria, service postal, service d'entretien...).¹³

● **La technostucture**

Elle est composée d'analystes, d'experts, composant en quelque sorte le *staff* de l'entreprise réalisant des activités dites indirectement productives. La technostucture renvoie directement aux fonctions support telles que définies par la direction FT PACA.

Dans un modèle bureaucratique, le sommet stratégique prescrit un ensemble de réglementations, que la technostucture est en charge de faire appliquer. Le centre opérationnel se voit en quelques sortes contraint à l'application de ces règles qui ne sont pas toujours adaptées aux besoins des usagers. En somme, pour faire face, FT décide - ou plutôt a décidé puisque le processus de transformation a déjà commencé - d'opérer à deux grandes modifications :

- une simplification des procédures, c'est un travail qui devra être mené au niveau national.

« Par exemple, il existe 12 ou 13 modalités d'accompagnement d'un DE, il faut qu'on les ramène à 2 modalités. » (Un acteur du projet)

- Et un travail sur la technostucture, nommée ici « fonction support ».

L'organisation future, initiée dès les premières modifications organisationnelles en 2020, et enrichie par la LPE, viserait à se rapprocher des usagers, et dans ce cadre, les fonctions support apparaissent comme le principal vecteur d'évolution.

« L'objectif est d'opérer à des modifications dans les fonctions support pour qu'elles deviennent un vrai soutien au réseau et qu'elles ne soient pas uniquement prescriptrices, comme une charge supplémentaire. » (Un acteur du projet)

¹³ Voir Jean-Michel Plane, 2008. Théorie des organisations. Dunod, p.69-70.

Et Claude Louche, 2005. Psychologie sociale et des organisations, Armand Colin, p.34.

« Un Directeur d'agence passe la moitié de son temps à répondre à des demandes des fonctions support. Il faut changer ça. » (Un acteur du projet)

Il apparaît alors dans le discours de la direction que l'une des principales transformations à opérer se fera dans les activités dites de support. Au-delà des gains en ETP réalisés et prévus, l'objectif est également de faire évoluer les modes opératoires. Dans les différents échanges avec les acteurs du projet, l'image d'une fonction support prescriptrice et éloignée du terrain est souvent revenue. Et à partir de ce constat il s'agirait :

- d'assouplir les règles qu'imposent les services support, pour faciliter le travail en agence,
- et de rapprocher les agents du terrain.

Par exemple, dans le projet de réorganisation, le rapprochement des équipes Indemnisation (de la DAC et de la DDO) pourrait être interprété comme une perméabilisation de la frontière entre fonctions opérationnelles et fonctions support à partir d'une même activité. En posant l'hypothèse qu'avec une meilleure connaissance du « terrain », les équipes support pourraient se nourrir des besoins du réseau pour adapter les prescriptions aux besoins réels.

« On tente de faire passer les agents des fonctions support vers des fonctions de production. » (Un acteur du projet)

Toutefois, toutes les activités de support ne peuvent pas être rapprochées sur réseau, et l'avenir pourrait alors être fait d'un modèle à deux voies :

- des activités régaliennes qui ne peuvent pas être rapprochées sur réseau, mais qui pourraient être centralisées au niveau de la DG, ou du moins interrégionalisées,
- et des activités de support qui pourraient être réinjectées au sein du réseau.

Et le plus complexe à venir demeure dans l'équilibre à tenir entre ces deux voies.

a) La centralisation de certaines activités régaliennes

Lors d'une réunion dédiée au projet d'évolution de l'organigramme de la Direction Régionale PACA le 11 février 2026,

la direction a confirmé la possibilité que certaines fonctions support régaliennes puissent être centralisées. Une stratégie de centralisation au niveau de la DG, ou tout du moins d'inter-régionalisation de certaines activités, permettrait un gain d'efficience.

Ce type d'organisation centralisée existe déjà pour certaines activités, notamment au sein de l'actuelle DAC : par exemple l'équipe indemnisation est spécialisée autour du profil des DE (Docker, CSP, convention de gestion) ; ou encore le Cabinet accompagne la relation entre donneurs d'ordre et FT pour l'ensemble des recrutements liés à la stratégie de défense au niveau national (recrutements militaires). Cette stratégie, si elle venait à se développer, poserait alors deux questions importantes.

- Quelles sont les fonctions support « centralisables » ?

« Il y a tout un ensemble de fonctions régaliennes auxquelles on ne peut pas toucher. » (Un acteur du projet)

« Les mouvements des fonctions support régaliennes vers les activités opérationnelles sont très difficiles. » (Un agent)

A priori, on peut imaginer que les fonctions d'administration, de finance, de gestion du personnel... sont des activités régaliennes difficiles à centraliser, mais la distinction n'apparaît pas si claire, du moins pour nous. **Il est essentiel, si cette stratégie de centralisation venait à se développer que la direction précise quel type de fonctions support pourraient être concernées.**

Dans un second temps, cette stratégie conduirait sans doute à des mouvements importants dans les fonctions support, entre les activités centralisées qui se verraient largement développées et d'autres qui pourraient s'éteindre au profit d'une autre région.

En outre, ce principe pourrait renforcer la compétition entre les différentes régions qui viseraient à perdre le moins possible de leurs actuelles activités.

- Comment détourner les activités pour qu'elles soient mutualisables ?

Dans le cadre d'une centralisation de certaines fonctions support, le principe de détournage devient fondamental. Il s'agira *a minima* de définir quelles sont les tâches précisément réalisées autour d'une activité, d'identifier les ressources nécessaires et les métiers qui y sont associés. Et il semble que l'un des enjeux de ce projet d'organisation pourrait être une étape dans le détournage de certaines grandes activités, avant une étape plus importante au moment du rapprochement de la DDO et de la DAC. Comme par exemple le futur service Indemnisation de la DDO, la Direction contrôle et sécurisation des moyens de la DAC. Des Services ou Directions qui associent des métiers et qui structurent un fonctionnement autour d'activités bien identifiées.

« On a entendu que la gestion de la paie pourrait être interrégionalisée. » (Un agent)

« On a l'impression qu'à la DRAPS ou à la DRAA, le nouvel organigramme permet de regrouper des activités dans des directions qui pourraient être interrégionalisées. » (Un agent)

Cette hypothèse est de fait évoquée par certains agents rencontrés.

b) Une dissolution de certaines activités de support au sein du réseau

D'un autre côté, pour les fonctions support qui ne seraient pas centralisées au niveau de la DG, et pour répondre à la nécessité de réduire les effectifs dans les fonctions support tout en renforçant le réseau, certaines activités pourraient se voir dissoudre dans les agences.

« À plusieurs reprises on nous a fait comprendre qu'il serait mieux qu'on file vers le réseau. On imagine qu'un jour on va devoir y retourner. » (Un agent)

De manière générale, l'objectif de rendre les frontières entre fonctions support et fonctions opérationnelles plus perméable apparaît clair. Là encore, l'enjeu pour la direction sera de définir précisément, et à partir des réalités d'exercice, les activités dites de support qui pourraient être laissées aux agences.

Les agents rencontrés relatent plusieurs hypothèses qu'aurait évoquées la direction sans avoir de certitudes.

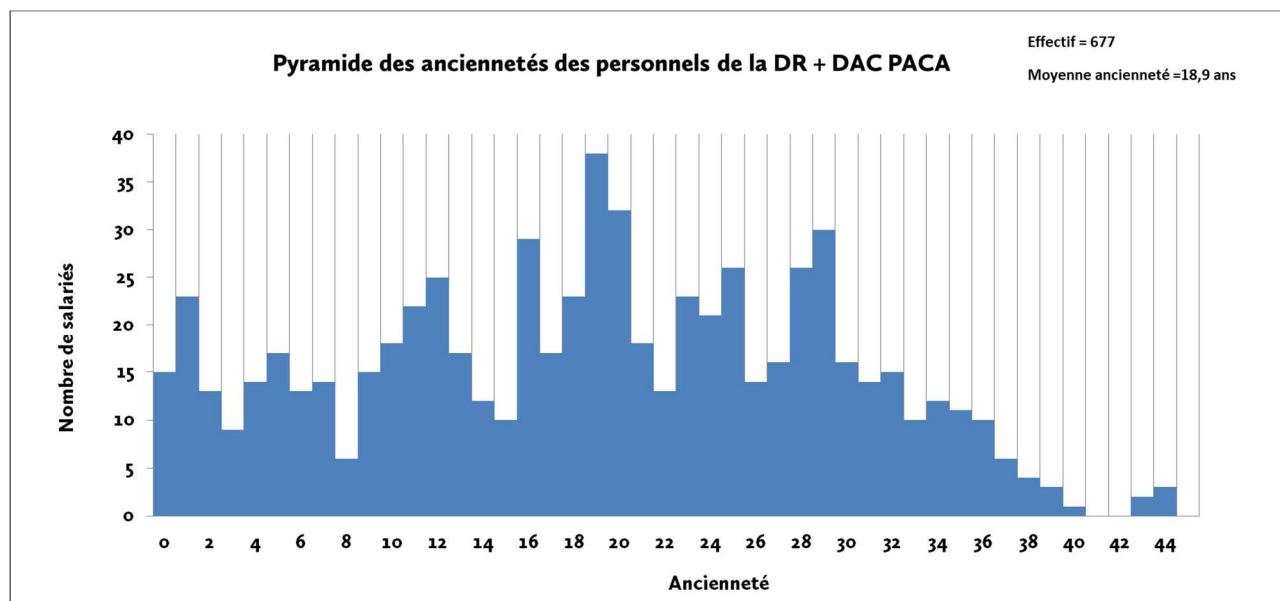
« On entend que la DAC sera intégrée au réseau dans 2 ans. » (Un agent)

« On nous a dit que dans 5 ans, notre activité n'existera plus à la DR. » (Un agent)

Un ensemble d'hypothèses qui inquiètent les agents, et face auxquelles il est important que la direction apporte des précisions.

Notons que la population à la DR est très expérimentée, une partie très significative de la population a plus de 15 ans d'ancienneté avec une moyenne qui se situe à 18,9 ans.

Les personnels des fonctions support sont souvent des personnes ayant exercé au sein du Réseau et dont le parcours professionnel est traversé par un passage plus ou moins prolongé dans les fonctions support.



Source : effectifs au 31-12

Et une partie significative des agents rencontrés ont évoqué la possibilité de « retourner » dans le réseau en précisant qu'ils vivraient ce mouvement comme une régression.

« Je suis arrivé à sortir du réseau, ce n'est pas pour y retourner. » (Un agent)

De manière générale, ils estiment que ce « pas en arrière »¹⁴ reflèterait un manque de reconnaissance de leur parcours,

¹⁴ Un agent

puisqu'obtenir un poste d'expert était un objectif de carrière, un symbole de réussite, qu'ils ont travaillé dur pour obtenir.

« En fait personne irait demander à des directeurs de redevenir des opérationnels. Alors pourquoi nous on nous demande de retourner en agence ? C'est notre réussite, elle est importante aussi. » (Un agent)

Et plus généralement, cette sensation de ne pas être reconnu revient de manière régulière dans le discours d'un nombre significatif d'agents rencontrés, qui tracent un pont avec la sensation que leur travail n'est pas connu et reconnu.

c) Attention, les services support ne fabriquent pas la prescription et ne sont pas tous éloignés du terrain

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'image véhiculée par les discours de la direction laisse à penser que les services support sont prescriptifs, qu'il contraignent le centre opérationnel et qu'ils sont éloignés du terrain, donc parfois déconnectés des réels besoins en agence. Nous n'avons pas rencontrés tous les services support, et en ce sens, notre regard est limité, toutefois, les échanges que nous avons eus tendaient à questionner cette représentation.

Dans un premier temps, les services support que nous avons rencontrés ne prescrivent pas, ils s'assurent plutôt que la règle est respectée.

« Au support, on ne l'invente pas la règle, on la fait simplement appliquer parce que c'est une obligation. Le réseau n'est pas toujours content, mais s'il s'affranchie des règles, on est foutu. » (Un agent)

« On se sent très critiqués, mais ce n'est pas nous qui faisons les règles. » (Un agent)

« On est au service du réseau, on ne prescrit rien. On est simplement vigilant à ce que les consignes soient appliquées. » (Un agent)

La prescription vient du sommet stratégique de FT, ou de la législation en vigueur et les fonctions support s'assurent qu'elle est tenue.

« Je comprends que les agences puissent se sentir contraintes dans leur liberté, mais on ne peut pas s'affranchir de toutes les règles. Heureusement que les experts sont là, sinon on aurait des tas de problème de conformité. » (Un agent)

D'un autre côté, certains agents précisent que leur relation avec les agents du réseau est bonne, et qu'ils ne sont jamais confrontés à des reproches qui viseraient à les juger trop prescriptifs.

« Nous sommes considérés comme des experts, les agences nous contactent lorsqu'elles ne savent pas répondre à une question. On ne prescrit rien, on donne un conseil. » (Un agent)

Et de ce fait, il apparaît également que les fonctions support que nous avons rencontrées, ne semblent pas être si coupées du terrain, puisqu'elles sont aux prises directes avec les questions que se posent les agences.

« Notre travail en tant que fonction support, c'est de répondre aux besoins des agences. Donc les réalités du terrain on les connaît par cœur, on sait exactement quels sont les besoins du réseau. » (Un agent)

Et finalement, une partie significative des agents ressentent une forme d'oppression, et de dénigrement envers leur travail, et en viennent à poser des hypothèses sur le bien-fondé de ce genre de discours.

« La direction dénigre volontairement notre travail pour mieux supprimer nos postes. » (Un agent)

II.3.2. Le modèle organisationnel cible n'est pas clair et favorise l'anxiété chez les agents

Nous avons bien compris, et précisé précédemment, le souhait de la direction de sortir d'un modèle d'organisation qui relèverait de la bureaucratie mécaniste. Toutefois, le modèle cible ne nous apparaît pas clairement. A la vue des différents échanges que nous avons tenus avec des acteurs du projet, il nous semble alors que l'orientation de FT pourrait viser soit un modèle :

- de « bureaucratie professionnelle », qui place le centre opérationnel au cœur de l'organisation. Les agents sont hautement qualifiés et les tâches ne peuvent être standardisées. Chez FT, un modèle qui fonctionnerait plutôt

dans l'hypothèse selon laquelle l'expertise détenue par les fonctions supports serait réintroduite dans le réseau.

- De « structure divisionnelle » (ou divisionnalisée)¹⁵, composée d'un regroupement d'unités tournées vers des marchés différents, dont le cœur est la ligne hiérarchique. Les unités y sont relativement autonomes leur fonctionnement et la prise de décision et c'est le siège qui fixe directement les orientations et les objectifs. Chez FT, un modèle qui fonctionnerait plutôt dans l'hypothèse selon laquelle les activités pourraient être détournées et centralisées auprès de la DG. De surcroît, un modèle qui s'acclimaterait plutôt bien à l'objectif d'approcher le modèle FT de celui d'une « entreprise de service, dotée d'une mission de service public »¹⁶, centrée sur l'utilisateur, et inscrite territorialement.

Aujourd'hui, cette absence de perspective a des conséquences pour une partie significative des agents rencontrés, qui estiment manquer d'information sur leur avenir.

« C'est impossible de se projeter, on avance au jour le jour. » (Un agent)

Ils jugent que le manque de clarté sur la ligne d'arrivée organisationnelle engage chez eux une forme d'angoisse, de perte de sens et de motivation. En somme, trois formes d'atteinte à la santé.

« On ne sait pas du tout où on va, ça nous stresse énormément. » (Un agent)

« Je ne trouve plus de sens à tout ça. » (Un agent)

« Si on ne trouve plus le sens, comment peut-on trouver de la motivation ? » (Un agent)

« J'ai très peur de perdre mon travail. » (Un agent)

Un manque de clarté également relevé par les travaux de la CSSCT¹⁷ qui évoque un « manque de lisibilité » et même une « opacité » de certains services, un « flou organisationnel », un « manque de perspective, de projection, de

¹⁵ Au sens de Mintzberg, 1982.

¹⁶ Un acteur du projet

¹⁷ Au 19/09/24, Travaux de la CSSCT PACA - Mandatement CSE PACA du 17 octobre 2023, p.13.

compréhension », et qui précise que les agents s'interrogent sur les objectifs poursuivis par la DR à travers tous ces changements d'organigrammes. Et plus encore, une partie significative des agents rencontrés ont rapporté la sensation de ne pas se sentir intégrés aux différentes évolutions. Ils estiment que leur activité n'est pas suffisamment placée au cœur de la transformation.

« Les transformations ne partent jamais de l'activité, puisqu'on n'est pas associés. Elles partent d'un besoin de supprimer des fonctions support et impactent l'activité. » (Un agent)

Et plus encore, ils précisent que lorsqu'ils tentent d'avoir des informations sur l'avenir, ils se voient renvoyés vers l'argument de la réticence au changement.

« Je n'arrive plus à trouver du sens, et quand je pose des questions, on me répond qu'il ne faut pas avoir peur du changement. Mais ça n'a rien à voir. Personne ici n'a peur du changement, ce qu'on demande c'est simplement d'y être un minimum associés. » (Un agent)

« La direction utilise l'argument de la réticence au changement lorsqu'on n'est pas d'accord. Ça nous fait doucement rire, le changement on le connaît par cœur, c'est notre quotidien depuis des années. » (Un agent)

Enfin, certains agents en viennent même à préférer le pire, plutôt que demeurer dans le flou.

« Je préférerais qu'on m'annonce une mauvaise nouvelle plutôt qu'on ne me dise rien, comme c'est le cas actuellement. » (Un agent)

Cette évolution de l'organigramme n'est peut-être qu'un projet de détournement, mais préalable nécessaire à un nouveau modèle organisationnel, aussi il est important que la direction apporte des précisions sur le modèle organisationnel visé. Qu'il corresponde à l'un des deux que nous avons cités, ou à d'autres, les transformations à venir s'annoncent lourdes, principalement dans les fonctions support, et auront des impacts, notamment en termes de collaborations et de charge de travail, sur tout le réseau.

II.4. Un processus d'information au milieu du gué

Tel que présenté dans le document d'information-consultation, le projet d'évolution de l'organigramme de la DR est ainsi motivé, de façon lapidaire et un peu tautologique, par la « recherche d'efficacité » via l'« évolution des fonctions supports ». Et son contenu se résume pour l'essentiel à une suite d'organigrammes au faible niveau de granularité. Nous reviendrons sur ce qu'il est possible d'en dire ultérieurement (chapitre IV).

En outre, la direction a précisé à plusieurs reprises ne pas vouloir communiquer pour ne pas risquer un délit d'entrave. Toutefois, le fait, pour une direction, de communiquer sur une organisation en construction ou à l'état de projet n'est pas considéré comme un mode opératoire portant atteinte au fonctionnement du CSE. La législation interdit de déployer un projet avant que ces instances aient rendu leur avis, mais pas de le mettre en discussion. Le rôle du CSE consiste à porter la voix des agents dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. Il assure l'expression collective des agents permettant la prise en compte de leurs intérêts dans la gestion de l'entreprise. C'est dans ce cadre que le CSE doit être consulté par l'employeur avant toute prise de décision, notamment de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs ou à modifier les conditions de travail¹⁸.

L'information des agents et leur participation à la prise de décision n'est donc pas contradictoire avec la procédure d'information-consultation tant que le déploiement du projet n'est pas amorcé et que l'information précise l'aspect non définitif du projet de réorganisation, dans l'attente de l'avis des représentants du personnel.

Dans le cadre de tout projet de réorganisation, la qualité de la communication constitue un facteur de réussite déterminant. Et lorsque la communication est défaillante ou limitée il devient difficile aux élus de tenir leur rôle et aux agents de trouver du sens.

¹⁸ Ministère du Travail : <https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/article/cse-attributions>

« Dans sa visio du 11 février 2026, la direction ne nous a rien appris. Au contraire, elle a suscité encore plus d'inquiétudes. » (Un agent)

« Normalement quand une direction annonce une transformation, elle fournit toutes les informations. Là, on nous dit « dans 3 ans vous serez là-bas », mais on ne sait pas où. Et quand on demande plus d'informations, personne ne nous répond. C'est inquiétant. » (Un agent)

Dans un second temps, le mode de gestion du projet adopté par la direction vise une structuration large, affinée par le management local et les agents au moment du déploiement de la nouvelle organisation.

« On est dans un projet, il va évoluer, on ne sait pas exactement ce qu'il sera. On veut laisser des marges de manœuvre aux équipes de terrain. » (Un acteur du projet)

La marge de manœuvre situationnelle est un élément essentiel de réussite d'un projet, toutefois il nous semble qu'elle devrait s'appliquer en intégrant les agents et les élus dans la conception de la nouvelle organisation et en laissant la possibilité de faire évoluer les structures dès sa mise en place. Par contre, il apparaît important que l'organisation sur laquelle la direction informe et consulte le CSE soit totalement structurée. Il nous semble que ce n'est pas le cas aujourd'hui, puisque la structuration de l'organisation projetée s'arrête au niveau des Services. Pour les élus qui doivent rendre un avis, et même pour l'expert dans son analyse, il est difficile d'interpréter les conséquences de l'organisation du travail dans les équipes, dans la gestion des tâches, dans la répartition des charges, dans le calibrage des effectifs, alors même que la structure n'est pas concrètement définie.

Il paraît important que la direction apporte un ensemble de précisions en vue d'améliorer la connaissance des élus du CSE sur la structure concrète et finalisée de chacun des Services concernés.

III. CE QUI INQUIETE LES AGENTS N'EST PAS TANT LA REORGANISATION ACTUELLE QUE LE PROCESSUS GLOBAL DE TRANSFORMATION EN COURS

« Ce n'est pas du tout cette réorganisation qui nous inquiète, mais les futures qui nous attendent. » (Un agent)

De manière générale, et hormis pour certains services, le projet de réorganisation vise principalement à restructurer l'organisation autour de Directions qu'il semblait important de pouvoir mieux identifier et détourner. Et l'un des résultats importants est l'inquiétude chez les agents, favorisée par un processus de transformation global plus que par le projet de réorganisation projeté, qui demeure transitoire. Les agents estiment manquer d'informations tant sur la forme que sur le fond. Ils se questionnent sur le modèle d'organisation que vise actuellement la direction, et ne comprennent pas pourquoi les projets de réorganisations se succèdent depuis les 5 dernières années.

« En fait, il y a des questions qui nous semblent pourtant simples mais auxquelles la direction ne répond jamais clairement :

- Pourquoi on fait ça ?*
- Comment on fait ça ?*
- Et à quelle échéance ? »*

L'absence ressentie de perspectives claires, les mouvements d'organisation jugés incessants, créent chez une partie significative des agents une perte de repère et une vive sensation d'angoisse.

Dans un même temps, une partie significative des agents estiment ne pas être écoutés, ni associés aux différents évolutions, et ils sont nombreux à admettre perdre peu à peu leur confiance envers les choix opérés et surtout à ressentir une forme de démotivation.

III.1. Depuis 2021, l'organisation est en mouvement permanent

La CSSCT de PACA a été mandatée en octobre 2023, par son CSE, pour effectuer une « *Evaluation de la dégradation des conditions de travail au regard des changements incessants d'organigrammes, de pratiques de pression pour l'atteinte des multiples objectifs et du manque d'association des collectifs dans la mise en place des projets structurants* » dont elle a restitué les résultats en septembre 2024. En sus en 2025, deux comptes-rendus d'inspection des RPX viennent compléter et mettre à jour les précédentes analyses.

En 2 ans et demi (de novembre 2021 à avril 2024), la CSSCT a répertorié **pas moins de 8 consultations portant sur des évolutions d'organigramme** concernant la DR ou les services aujourd'hui regroupés sous la DAC. Il ne se passe pas une année entière sans que des évolutions interviennent : novembre 2021, septembre 2022, janvier 2023, novembre 2023, mars puis avril 2024. Le rythme des changements est perçu comme effréné :

« Lors de la visite des membres de la CSSCT à la DR le 11 juin, les alertes ont été fort nombreuses concernant les modifications d'organigrammes et les agents ont eu un tel besoin de s'exprimer sur leurs difficultés, qu'il n'a pas été possible de se rapprocher de l'ensemble des Directions pour évaluer la dégradation des conditions de travail au regard de la pression pour l'atteinte des multiples objectifs et du manque d'accompagnement des collectifs dans la mise en place des projets structurants. » (p.17)

« [...] multiplication des objectifs et accélération des projets : « accélération », « messages brouillés », « on est face à un rouleau compresseur, on n'a pas le temps d'assimiler que déjà il y a quelque chose qui arrive », « une priorité chasse l'autre », « trop de changements dans les objectifs, on n'a pas le temps d'analyser les choses alors que c'est notre métier » (p.17)

« [...] un agent qui travaille au sein du Service Qualité a pu subir 5 changements de n+1 en 3 ans » (p. 11)

Ces évolutions fréquentes d'organigrammes et la manière de les mener ont été pointées comme sources de risques psycho-sociaux que nous exposons ci-dessous.

III.2.Des facteurs de risques ont déjà été identifiés par la représentation du personnel

III.2.1.Des changements dont la conduite est facteur de risques psycho-sociaux

Quel que soit le niveau où se situent ces évolutions, leur conduite semble problématique, par exemple :

- Sur l'une des évolutions de la DAC, le manque de participation, de communication, de compréhension du projet sont évoqués :
 - « le changement d'organigramme aurait « été fait d'autorité », « sans association des collectifs », « en marche forcée », « sans concertation, ni consultation préalables » au niveau des agents » ;
 - « au dernier moment [...] chacun s'est retrouvé en charge de son déménagement et à la veille des congés ou au retour des congés » (p.6) ;
 - « six mois après le changement d'organigramme, les agents interviewés ne comprennent toujours pas les tenants et aboutissants » ;
 - « les agents en charge de l'opérationnel n'ont pas été consultés en amont et parfois ni informés de leur devenir, les objectifs du changement ne leur ont pas été donnés » (p.11) ;
 - « la CSSCT est alertée sur le manque d'accompagnement des collectifs de la DAC » (p. 17).
- A la DRAO, le caractère descendant du changement est souligné :
 - « bien qu'il nous soit dit que « les réunions font partie des moyens de communication et des solutions pour travailler ensemble à la DR », il est regretté par les protagonistes que des réunions n'aient « pour seul objectif la communication d'informations exclusivement descendantes », « l'association des collectifs est donc inutile, elle permet seulement de chercher les moyens de faire sans ressource supplémentaire, en faisant table rase du passé et au mépris des acquis [...] si sollicitation il y a, il nous est précisé que ce n'est « que pour la mise en

œuvre du projet et non pour la réflexion » : « on se retrouve devant le fait accompli » (p.18).

- en cascade, le réseau est impacté :

« des managers ne se sont « pas sentis soutenus » et regrettent que la direction ne compte que sur leur « capacité d'adaptation » ;

« la communication de la DR sur les changements d'organigrammes a été qualifiée de « défailante », l'ELD ayant « vaguement » été mise au courant des changements d'organigrammes et tout particulièrement des REA et RM nous ont dit avoir « pâti de ce manque d'information claire » sur la réorganisation de services à la DR » (p. 13).

III.2.2.Des changements qui entraînent une perte de repères

Selon cette évaluation, le caractère mouvant de ces changements, sans accompagnement suffisant et sans en comprendre nécessairement le sens, sont à l'origine d'une déstabilisation et d'une perte de repères :

« ce manque de visibilité des services suite aux multiples changements d'organigramme est partagé par bon nombre de personnels » ;

« quand une Direction devient un Service, un Service devient un Pôle. Les changements de dénomination ne sont pas anodins et peuvent engendrer une « perte » en termes de « visibilité » » ;

« un changement de responsable déstabilise aussi dans le cadre des EPA » (p.11) ;

« les agents concernés par ce changement d'organigramme semblent avoir perdu leurs repères (changement de bureau et de manager) et sont dans l'incompréhension » (p.6) ;

« « les projets ne sont jamais stabilisés » : « on démarre et on passe à autre chose » » (p.17) ;

Les effets s'en font également ressentir par répercussion au sein du réseau :

« les changements incessants d'organigrammes ont impacté négativement des Equipes Locales de Direction qui se sont retrouvées en difficulté pour trouver les bons interlocuteurs : « des difficultés à savoir qui fait quoi, qui décide, qui contacter au niveau des fonctions support » ;

« les ELD nous alertent sur un « manque de clarté », un « manque de lisibilité » et même une « opacité » de certains services, un « flou organisationnel », un « manque de perspective, de projection, de compréhension », et s'interrogent sur les objectifs poursuivis par la DR à travers tous ces changements d'organigrammes » ;

« en effet, les changements d'interlocuteurs rajoutent de la difficulté dans l'opérationnel, par une perte de temps dans la détermination du bon interlocuteur. Les ELD évoquent alors la mise en place de « systèmes D » » (p.13).

III.2.3.Des changements qui imposent de se réadapter... lorsque c'est possible

Lorsque les directions deviennent des services, les services deviennent des pôles, les entités changent de rattachement hiérarchique, les lignes managériales sont recomposées, les conséquences peuvent être multiples :

- les méthodes de travail :

« les changements de responsables sont loin d'être anodins et parfois modifient fortement les conditions de travail. Ainsi certains agents (d'autres services que ci-dessus) nous ont fait part aussi de leurs difficultés dans le cadre de changements de responsable. Ils nous ont expliqué qu'un changement de responsable impliquait le plus souvent un changement de méthodes de travail donc une nécessité de s'adapter rapidement aux nouvelles méthodes de travail : « souvent beaucoup de changements qui créent de l'instabilité » (p.11).

- l'activité des personnels :

« pour certaines Directions, une réorganisation des activités avec des périmètres qui ont bougé peut mettre en difficultés les agents qui n'ont plus alors la maîtrise de l'ensemble du sujet qui est désormais cloisonné. Par exemple, la segmentation en plusieurs services de certains sujets qui touchent le réseau (projet ARU, par

exemple) ne permet pas à chacun d'avoir un regard sur la totalité du projet et rend donc difficile le lien entre les fonctions support et les activités du réseau : « aucun service n'a une vision totale, notamment quand il faut appuyer le réseau » » (p.11) ;

« l'instabilité de l'organigramme des services impacte notre travail ; nous perdons du temps à réaffecter des budgets et à créer des comptes dans SAP, une multiplication de tâches administratives inintéressantes » (p.12).

Comme le précise par ailleurs le compte-rendu d'inspection RPx de la DR-DT 13 de novembre 2025, une telle dynamique peut mener à la sensation d'être débordé, à « l'impression de ne plus pouvoir suivre les évolutions (normes, procédures, applicatifs) de leur métier. « Je me sens complètement dépassé. Il y a une telle instabilité que je ne sais même plus si mes réponses sont toujours conformes à la norme en cours » ».

III.2.4. Sur fond de plan d'efficience, des changements qui entraînent surcharge de travail et insécurité

- Une dynamique de surcharge et de pression sur les objectifs :

- au sein de la DAC dans divers services :

« Il nous a été rapporté aussi, de la part des agents interviewés, une pression due à une surcharge de travail au sein du **Service Mesures pour l'Emploi***, ceci, en raison d'une anticipation d'une réduction du travail à produire sur la gestion des prestations, or cette réduction n'a pas eu lieu [...] Les agents concernés nous ont donc fortement alertés sur cette surcharge de travail : « 6 000 commandes à traiter avant on était à zéro le soir, c'est angoissant ». A cette pression s'ajoute, pour eux, une absence de montée en compétences sur la gestion des dossiers des aides et mesures : « la charge administrative ne nous permet pas de montée en compétence ». »

« l'équipe CSP du **Service Gestion des Droits***, qui nous a interpellés aussi sur la pression au regard d'une surcharge de travail et d'une forte inquiétude avec la centralisation nationale des dockers (juillet) et le CRI CSP (octobre) ; [...] « 600 à 700 dossiers en souffrance, soit un retard de 3 semaines et d'1 semaine de retard sur le traitement de la BAL du service » :

« à ce jour, on ne voit toujours pas comment on va s'en sortir », « on n'arrive plus à traiter les dossiers dans des délais raisonnables et de façon qualitative » [...] recrutement de 3 personnes en CDD qui pallient un effectif qu'on n'aurait pas dû perdre ». (p.16 CSSCT)

○ au sein de la DRAO avec (p.17 CSSCT):

- des pressions sur la mise en place de projets, en plus d'une pression fonctionnelle,
- des sursollicitations des acteurs de l'emploi [...] « nous sommes sollicités de toutes parts », « empilement des sollicitations », « perte de sens car la multiplication des acteurs ne permet plus d'avoir une vision précise des objectifs ni des attendus »,
- Un manque d'effectif : « moyens humains insuffisants pour atteindre les objectifs », « moyens insuffisants à l'heure actuelle, il est question de renforts »,
- Un manque de temps opérationnel : « pas le temps de digérer les infos », « une charge de travail énorme qui engendre beaucoup d'heures supplémentaires ». débordement des canaux de communication : « plusieurs conversations en même temps sur teams, c'est ingérable », « des moyens de communication innombrables : téléphone, mails Outlook, réunions, Teams et son réseau tentaculaire »,

● Génère une insécurité de la situation de travail :

« craintes liées à des réductions de personnel au sein des services d'appui, à des augmentations de charges de travail consécutives à des départs non remplacés, à des coupes budgétaires à venir ou déjà effectives (Service Communication), au déploiement d'un projet d'efficience qui pour la plupart ne repose que sur une IA censée de facto remplacer l'humain. »

III.3.Quand l'instabilité devient la norme ou la « précarisation subjective »

Une partie significative des agents rencontrés, tout comme les représentants du personnel, évoquent la succession de réorganisations vécues lors des 5 dernières années comme un facteur important de déstabilisation.

« On n'avait jamais vu autant d'organigrammes, ça démontre une instabilité. » (Un agent)

Ces mêmes agents estiment que leurs dernières années ont été marqué par l'attente, l'attente d'une organisation à

venir.

« On est constamment en train d'attendre la prochaine réorganisation. » (Un agent)

« Les périodes d'attente entre deux réorganisations sont vraiment terribles. On ne sait pas ce qu'on doit démarrer, ce qu'on doit arrêter, comment on sera organisé. » (Un agent)

Et ils précisent que ces mouvements permanents ont des impacts sur l'activité, mais également sur leur état de santé.

« On n'arrive jamais à stabiliser une organisation, on est toujours en train de reconstruire. » (Un agent)

« Il faut toujours reconstruire les collectifs, les flux d'information, les modes opératoires. » (Un agent)

« C'est difficile de fixer un cap dans une instabilité permanente. » (Un agent)

« À chaque réorganisation on nous demande de faire des efforts, mais là on craque, on n'en peut plus. » (Un agent)

Si une partie significative des agents se sent perdue dans les différentes évolutions de la structuration de leur organisation de travail, ils **jugent que ces mouvements ne sont pas liés au hasard**.

« C'est un brouillon organisé. On a bien compris que derrière se cache une forme de stratégie du chaos. » (Un agent)

« Dans tous les cours de GRH on enseigne que briser les collectifs, faire bouger les organisations, c'est un moyen de placer les agents en situation d'insécurité, pour mieux les contrôler. C'est ce qu'on observe ici. » (Un agent)

« Tous ces changements sont faits pour nous déstabiliser. » (Un agent)

Cet ensemble d'éléments nous semble renvoyer directement à la notion de « précarisation subjective » développée par Danièle Linhart.¹⁹

Selon elle, ce **principe d'instabilité permanente** conduit à « dépouiller les salariés de leur expérience, les mettre à

¹⁹ Danièle Linhart, 2013. Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. Sociedade e Estado, vol. 28, núm. 3, septembre-décembre, 2013, pp. 19-539 Université de Brasília, Brésil, p535-536.

découvert, les faire évoluer au sein de leur activité sans filet, sans boussole, sans appui, en permanence sur le fil du rasoir, déstabilisés et dans la nécessité de se raccrocher in extremis aux logiques émanant de son entreprise. Pendant que « du côté managérial, cette expérience individuelle et collective est disqualifiée et présentée sous la forme de routines, habitudes, acquis. Elle est assimilée à des rigidités, archaïsmes (dans le contexte d'un environnement de plus en plus incertain), et parfois même à des signes de paresse intellectuelle, de refus de prises de risques, d'absence de courage. En tous cas, elle est en permanence identifiée comme frein à l'innovation, au progrès, à l'efficacité. »

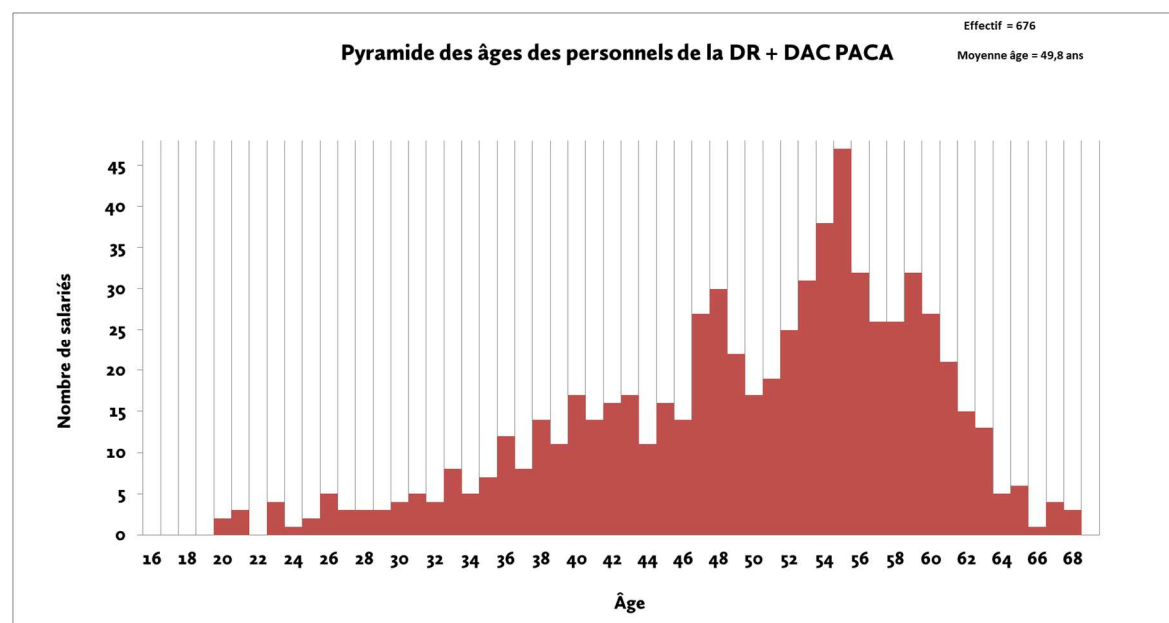
Elle précise alors que « les salariés sont artificiellement mis en état de fébrilité, d'alerte, d'inquiétude, ce qui est l'objectif recherché pour obtenir d'eux qu'ils développent précisément les compétences, l'excellence, l'engagement configurés selon les besoins et les valeurs de leur entreprise. Pour qu'ils s'approchent de la figure du travailleur convoité par le management. Bouger sans arrêt les personnes, les organisations, les structures et les procès, effacer les repères, bousculer les habitudes, c'est maintenir les individus dans un état d'insécurité, de vulnérabilité, censé les pousser à reconfigurer leurs registres affectifs et cognitifs pour s'ajuster à ceux qui correspondent à la rationalité de leur entreprise ; à s'en remettre aux règles du jeu de cette dernière, à faire confiance à leur direction. Mais cela devient vite une source de mal-être et de souffrance, dès lors où cela va de pair avec une réduction des effectifs, un raccourcissement des délais, pour des charges de travail qui augmentent. »

Et les atteintes à la santé qu'elle relève, reflètent de manière idoine, celles qu'une partie significative des agents nous ont rapportées : « les salariés ne se sentent pas chez eux, ni entre eux, dans leur entreprise, dans leur travail. Ils s'y sentent comme des étrangers, dans un environnement hostile, ils ont en permanence à réapprendre, à s'adapter, à réinventer les modalités nécessaires pour maîtriser leur activité : savoir qui peut être une personne ressource, quelles relations peuvent être établies avec les différents services, ou interlocuteurs, comment se conforter dans la décision qu'ils prennent puisqu'ils n'ont plus le recul nécessaire. À réinventer des routines, car ces routines permettent de fonctionner à l'économie pour se consacrer efficacement aux incidents, aux imprévus dans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain. Avec cette politique de réformes systématiques, les individus au travail sont en situation permanente de désapprentissage et réapprentissage. » (p.536)

Nous ne disons pas ici que la direction fait le choix délibéré d'adopter un management qui vise à dégrader la santé des agents. Nous ne le supposons pas, et aucun élément dans son discours ne laisse paraître ce type de stratégie. Toutefois, il nous semble important de faire cet ensemble de précisions à partir des travaux de Linhart, parce que FT PACA a été marqué ces dernières années par une « politique de réformes systématiques » et que **les conséquences identifiées par l'autrice se révèlent impacter de la même manière une partie importante des agents que nous avons rencontrés** : perte de repère, devoir réinventer une routine, ne plus savoir à qui s'adresser, ne pas se sentir écoutés. Des conséquences que l'on peut toutes qualifier d'atteintes à la santé.

D'autant plus que la pyramide des âges montre clairement un déséquilibre. La moyenne est située à 49,8 ans, et une part très importante (65%) des agents ont entre 48 et 60 ans, la population est vieillissante. Il s'agit d'une population qui peut être plus marquée par des difficultés de santé et qui nécessite un accompagnement adéquat : les adaptations à un environnement changeant sont plus difficiles ou plus longues.

En outre, cette moyenne d'âge couplée à la moyenne d'ancienneté précisée plus haut, fait de la population de FT, une population très expérimentée, qui connaît parfaitement le fonctionnement de l'opérateur, et pour qui il est plus complexe de rompre avec la relative stabilité qu'ils ont longtemps connue.



Source : effectifs au 31-12

Enfin, il semble que la direction ait pris conscience des effets délétères du mouvement organisationnel permanent et qu'elle vise à le ralentir sur les prochaines années.

« Il faut qu'on ralentisse le rythme des réformes. » (Un acteur du projet)

Il est important que cet engagement soit tenu.

IV. LES CONSEQUENCES DE CETTE NOUVELLE ORGANISATION

Dans les grandes lignes, ce projet de réorganisation accompagne :

- un accroissement de la charge au Cabinet, et le recrutement de deux CM,
- un rapprochement de la DAC et de la DRAO,
- l'objectif d'optimisation des dépenses au cœur de la démarche d'efficience,
- une restructuration de la DRAPS autour du développement humain et de la sécurisation,

La réorganisation projetée impliquerait la suppression d'un poste de Manager intermédiaire.

Effectif global	Avant	Après
Cabinet	4	6
DRAO	127	154
DRAA	117	108
DRAPS	69	73
DAC	289	265
TOTAL	606	606

Effectif Manager	Avant	Après
Managers Supérieur	16	16
Managers Intermédiaire	27	26
Managers de Proximité	23	23
TOTAL	66	65

Par contre, plusieurs agents (dont managers) auraient à se positionner sur de nouveaux postes sans certitude, *a priori* d'obtenir le poste visé, ou de conserver un poste de même nature.

Nous proposons dans cette partie une analyse des mouvements pour chacune des directions.

Plusieurs points importants à préciser :

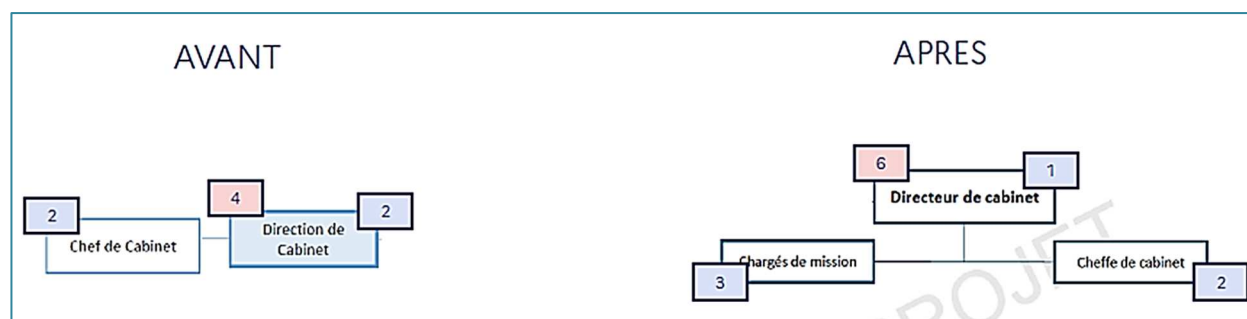
- Des modifications auraient été apportées au projet pendant le temps de l'expertise. Des amendements à partir de

demandes des agents dont la direction aurait tenu compte. Nous utilisons donc le conditionnel pour chacune des précisions que nous apportons dans cette partie.

- Nous ne disposons pas d'informations précises sur l'organisation de chacun des services, en termes d'activité et d'effectifs. Nous n'avons donc pu tracer tous les mouvements d'effectifs.

IV.1.Cabinet

La Cabinet est concerné par deux principales évolutions : en termes d'effectif et en termes de mission.



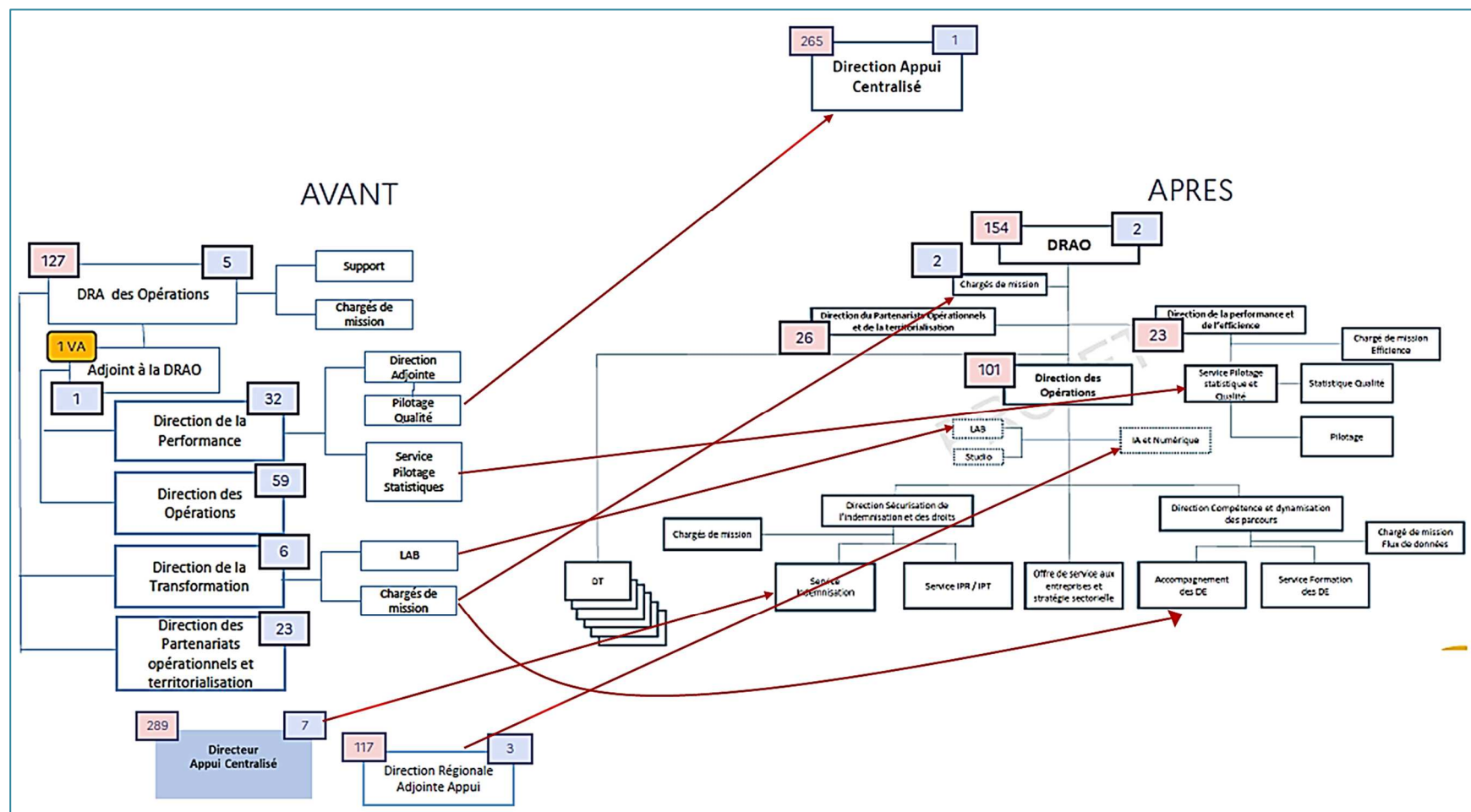
- La chefferie de cabinet va intégrer la gestion de l'agenda de la Directrice RAO, en plus de la gestion de celui du DR.
- 2 postes de Chargé de mission sont créés :
 - 1 poste en charge de porter les sujets liés au Comité Régional Pour l'Emploi (CRPE),
 - 1 poste en charge de la question du recrutement dans la stratégie de défense adoptée par l'état.

IV.2.DRAO

De manière générale, le projet de réorganisation de la DRAO conduit à :

- un rapprochement entre la DAC et la DDO pour certains services :
 - le contrôle interne et des prestataires (DDO) rejoindrait la DAC,
 - le service indemnisation (DAC) rejoindrait la DDO.
- une restructuration de la DDO qui intégrerait notamment l'IA et Numérique actuellement situé au sein du Service Innovation Territoires (DRAA),
- une restructuration de la Direction de la Performance (DPLP) et de la Direction des Partenariats Opérationnels et Territorialisation (DPOT),
- la suppression de la Direction de la Transformation. Cette Direction a été créée pour accompagner certaines des évolutions des dispositifs (accompagnement et contrôle) liées à la LPE : inscription pour tous, contrat d'engagement, accompagnement intensif, lutte contre la fraude... Le plus gros de la transformation ayant été réalisée, cette Direction « *n'aurait plus lieu d'être* »²⁰ et son activité serait réintégrée auprès des Directions métier. En conséquence :
 - l'activité du LAB serait transférée vers la DDO,
 - 1 chargé de mission serait rattaché directement à la DRAO,
 - 1 chargé de mission intégrerait le service Accompagnement des DE

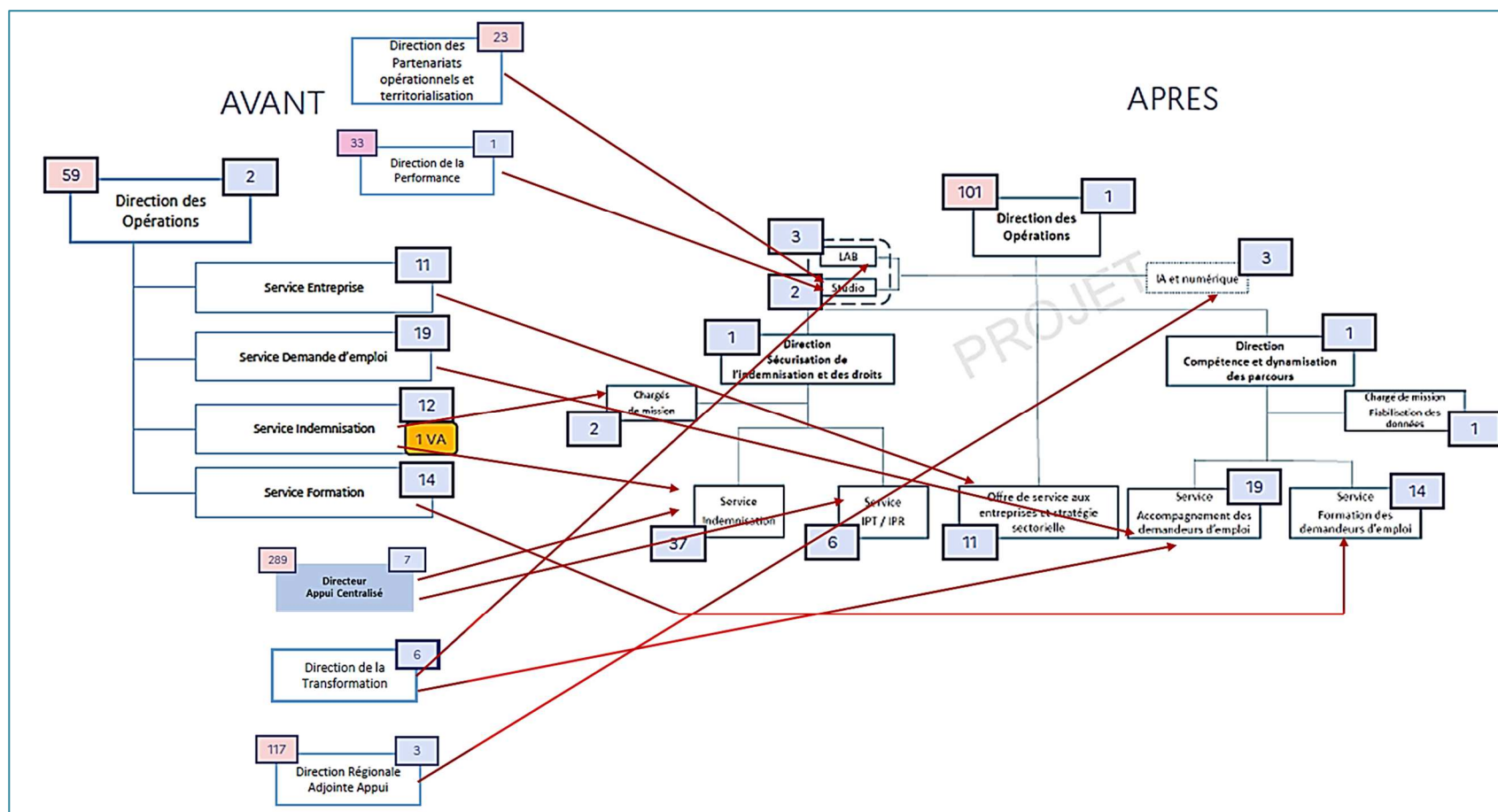
²⁰ Un agent



Nous revenons dans le détail des mouvements pour chacune des Directions de la DRAO.

IV.2.1.DDO

De manière générale la nouvelle organisation a été structurée à partir du triptyque de la DDO : indemniser, recruter et accompagner.



- Le Service Entreprise devient le Service offre de service aux entreprises et stratégie sectorielle. L'objectif est de « valoriser l'expertise sectorielle de ce Service »²¹ tout en maintenant l'activité d'accompagnement de la mise en œuvre des services aux entreprises (formation au recrutement, stratégie grands comptes...).

Le Service conserverait un rattachement direct à la DDO, un nombre d'effectifs et une activité identiques.

- Création d'une Direction de la compétences et dynamisation des parcours, composée :
 - du Service demande d'emploi, qui devient le Service accompagnement des demandeurs d'emploi, en charge notamment de gérer les budgets pour les prestations ou la collaboration avec les équipes du réseau.

Aujourd'hui le service est scindé en 3 équipes : demande d'emploi, CSP et Prestations. L'équipe CSP, changerait de rattachement, pour intégrer le service Indemnisation, ce qui concernerait 2 agents.

Le service intégrerait également un Chargé de mission en provenance de l'actuelle Direction de la transformation. *A priori*, l'activité devrait évoluer.

- Du Service formation, qui devient le Service formation des demandeurs d'emploi, en charge notamment de gérer les budgets de formation à destination des demandeurs d'emploi. Dans le cadre de cette nouvelle organisation, le Service conserverait un nombre d'effectifs identiques. Toutefois, les budgets seraient de moins en moins importants, et le dimensionnement de cette équipe évoluerait probablement à la baisse dans les prochaines années.

Le Service réalise également du contrôle sur les formations réalisées et dans l'organisation projetée, cette activité serait réalisée à la DAC. Il sera important de définir les charges réelles de ces activités pour pouvoir les tracer au mieux.

- D'un poste de Chargé de mission fiabilisation des données, qui fiabiliserait le flux de données que les différents partenaires (CAF, CARSAT, URSSAF) intègrent dans les systèmes d'information de FT PACA. Les partenaires

²¹ Un acteur du projet

intègrent donc directement des données (plus de 90 000 bénéficiaires du RSA par exemple), et pour faciliter le travail des équipes de FT il devient essentiel que ces données soient de qualité.

- Création d'une Direction de la sécurisation, de l'indemnisation et des droits, composée :
 - de 2 chargés de missions en provenance du Service indemnisation actuel (DDO),
 - du service indemnisation qui se consoliderait avec l'intégration du service indemnisation de la DAC.

« *Chacun va garder son activité, mais ce sera plus clair pour le réseau de les identifier.* » (Un acteur du projet)

Nous ne disposons pas du détail de l'organisation interne du service. *A priori*, le service serait scindé en 3 équipes et la répartition des agents dans les équipes poserait question. L'équipe Indemnisation de la DDO serait répartie au sein des 3 équipes. Donc chacune des équipes intégrerait des agents de la DAC et de la DDO. Au-delà de la perte de l'identité, bien identifiée par le réseau, de l'équipe Indemnisation de la DDO, le processus de travail actuel sera découpé et mis sous la responsabilité de 3 managers différents. Le risque est que l'équipe Indemnisation de la DDO perde en efficacité, que la communication soit moins fluide, et que les prises de décision diffèrent selon le manager. Ce qui interroge également les compétences des managers qui devront se positionner sur les questions particulièrement techniques qui se posent à l'indemnisation du côté de la DDO.

En outre, les équipes seraient créées à partir des spécialités des équipes Indemnisation de la DAC : Docker, CSP, convention de gestion.

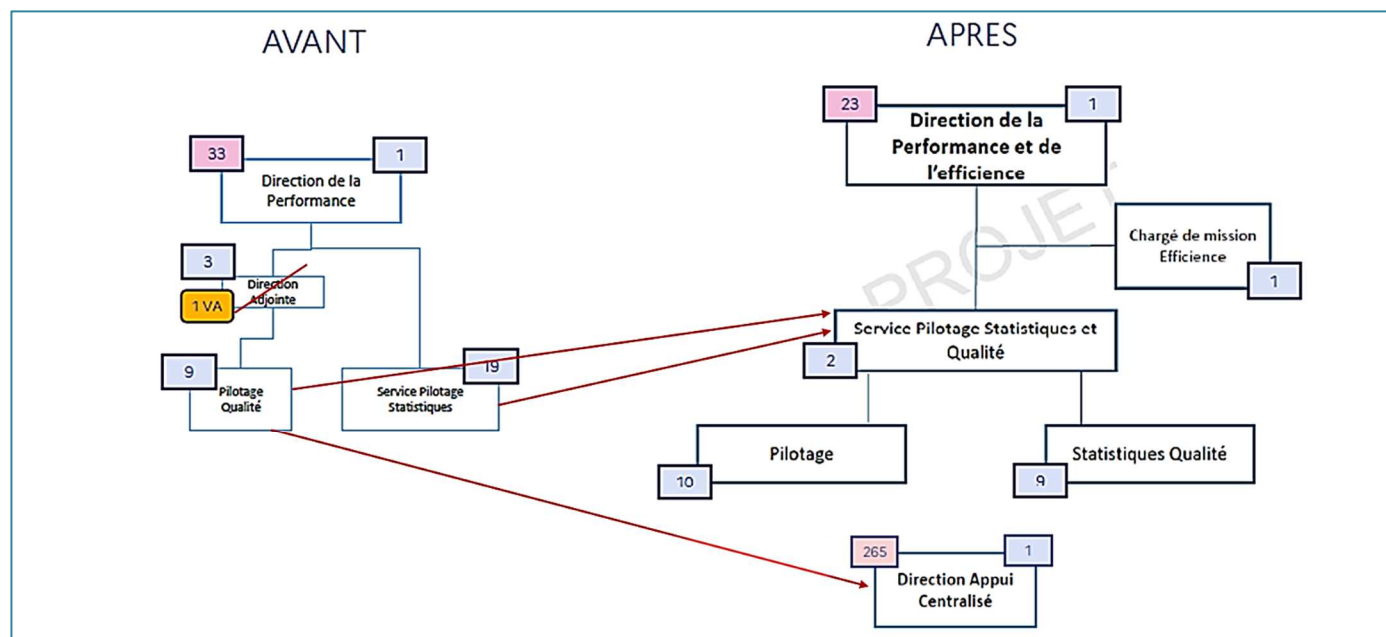
Ceci en viendrait à regrouper des équipes spécialisées sur des populations de DE, avec des équipes qui travaillent sur des thématiques transverses ; et des métiers d'accompagnement des DE (CRI) avec des métiers d'accompagnement du réseau (CARA).

En somme, plusieurs questions se posent quant à ce rapprochement, et nourrissent les inquiétudes d'agents qui imaginent, un jour, qu'ils pourraient avoir à partager leurs tâches.

- Le Service IPT/IPR, actuellement rattaché à de la DAC, intégrerait la Direction. Les tâches et les effectifs seraient conservés à l'identique.
- Création d'un Pôle IA et numérique en provenance du Service innovation territoires (DRAA). Le périmètre serait conservé et le nombre d'effectifs identique.
- Création d'un Pôle regroupant le LAB et le Studio :
 - le LAB qui est actuellement rattaché à la Direction de la transformation,
 - le studio, est un singularité de la région PACA, il propose des services (type studio télé) au réseau. Il comprend aujourd'hui 1 agent rattaché à la direction de la DPLP et 1 agent rattaché à la DPOT. Les activités et le nombre d'effectifs demeureraient identiques.

IV.2.2.DPLP

Les principales transformations à la DPLP concerneraient l'équipe Pilotage qualité.



- Le poste de Directeur Adjoint, actuellement vacant serait supprimé.
- Création d'1 poste de chargé de mission efficacité pour :
 - limiter les irritants,
 - simplifier les processus,
 - et automatiser les processus.
- Le Service pilotage qualité serait scindé.
 - Le contrôle interne intégrerait le Service « contrôle des moyens » de la DAC autour d'une activité de contrôle de la qualité et de l'incidence financière. Toutefois, il pourrait poser un problème éthique. L'objectif du

contrôle interne est de vérifier le respect de la règle et des engagements dans les activités menées au sein de FT, à partir de différents indicateurs et en appui sur un corps de contrôleurs intégré au réseau. La DG aurait pour objectif de favoriser le contrôle inter-régional, autrement dit le contrôle interne PACA contrôlerait une autre région, pendant qu'une autre région contrôlerait FT PACA. Dans les fonctions support, le contrôle inter-régional n'aurait pas encore été mis en place. Donc, le Service du contrôle interne contrôle tout un ensemble de Services de la DR. Et pour ce faire, il semble que sa position d'indépendant vis-à-vis des autres services est essentielle. Le rattachement du contrôle interne au sein de la DAC conduit à une situation pour le moins atypique : le futur Responsable du service contrôle et moyens ainsi que le futur Directeur du contrôle et de la sécurisation des moyens auront pour objectif de faire réaliser 1 200 contrôles par an sur leurs propres équipes, tout en ayant l'objectif d'avoir les meilleurs taux de réalisation possibles. Si des points de frictions émergent, le management pourrait se trouver en situation de conflit éthique.

- Le contrôle prestation entreprises intégrerait également la DAC alors qu'un précédent déménagement (en 2023) les avait amenés à passer de la DAC à la DRAO/DPLP, un nouveau déménagement les retransférerait à la DAC.

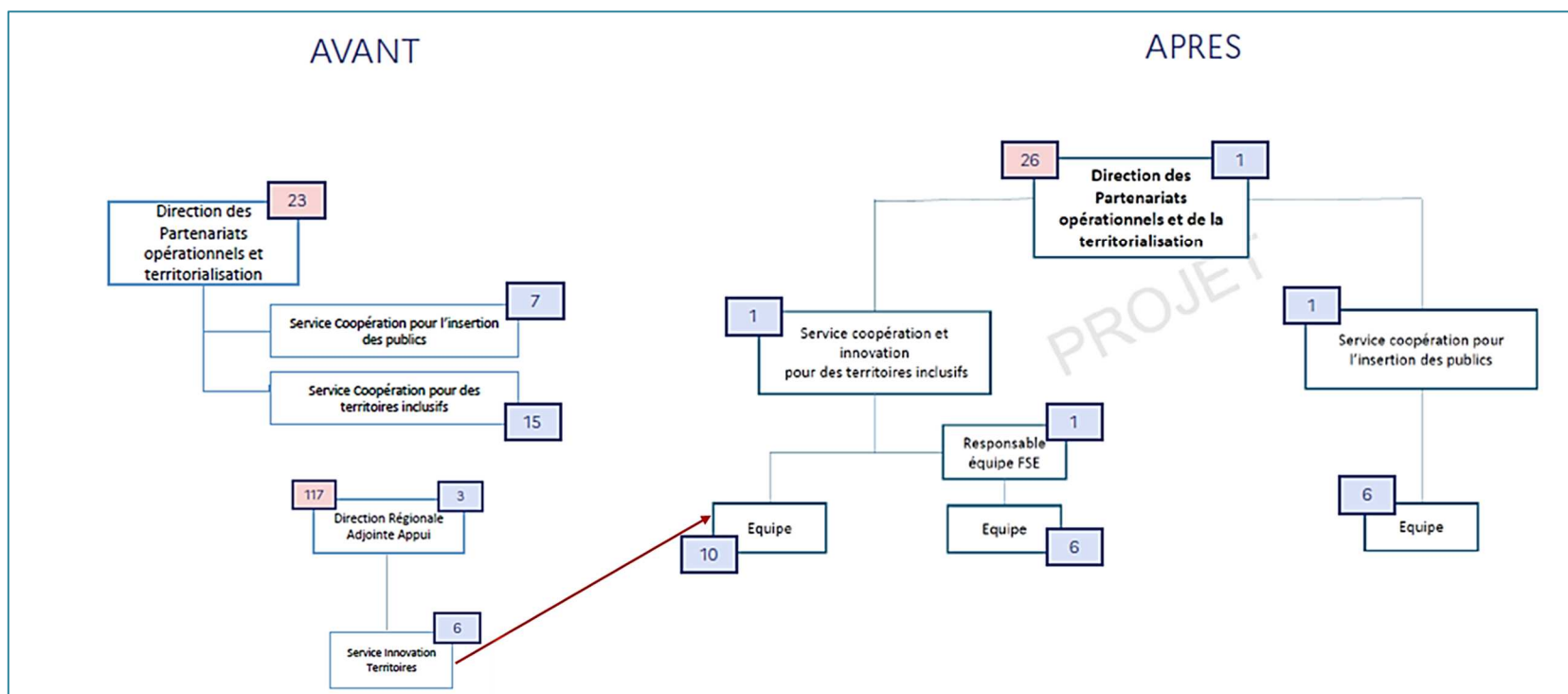
Cette équipe réalise des contrôles qualité, elle serait intégrée à une équipe « contrôle des moyens d'intervention » qui ne fait pas de contrôle qualité. Deux activités bien distinctes seront alors regroupées dans cette nouvelle équipe.

En outre, cette équipe était rattaché précédemment à la DAC. En juin 2023, il a été décidé qu'il serait rattaché à la DRAO / DPLP, ce qui a impliqué un déménagement. Avec cette nouvelle organisation, le service retourne vers la DAC, et les agents auront également à déménager.

- La qualité rejoint le Service statistiques et qualité, il conserverait sa configuration actuelle.

IV.2.3.DPOT

La DPOT conserverait sa structuration et ses effectifs resteraient identiques. L'unique évolution concernerait l'équipe du Service coopération et innovation pour des territoires inclusifs.



Ce dernier absorberait 3 agents de l'actuel Service innovation territoires (DRAA), ce qui permettrait d'intégrer une compétence autour des appels à projet. Nous ne disposons pas d'information précises concernant les évolutions d'activité pour les agents concernés.

IV.2.4.Direction de la transformation

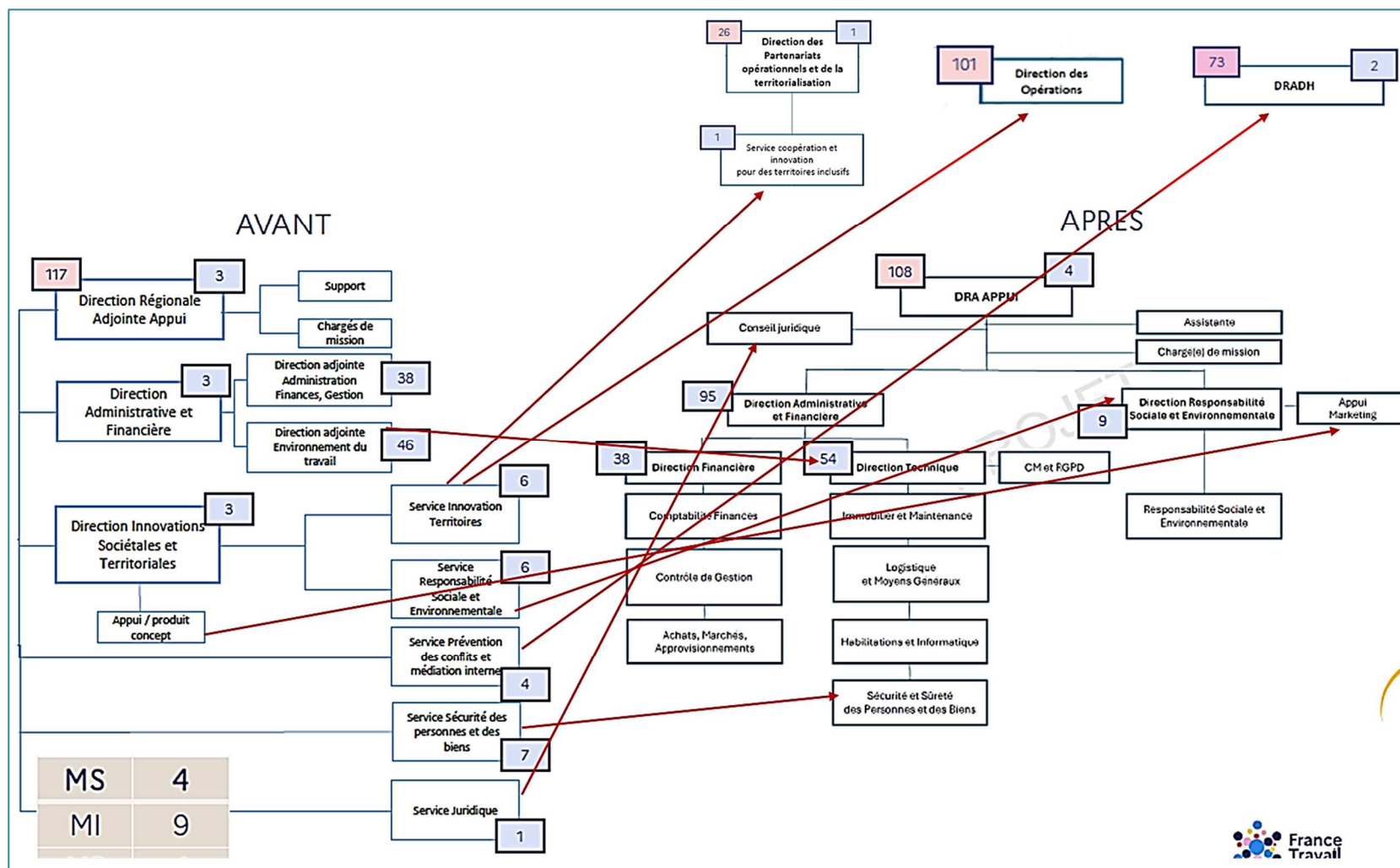
La direction actuelle de la transformation disparaît. Les mouvements se feraient comme suit :

- Le Directeur se positionnerait sur un poste au Cabinet,
- 1 chargé de mission rejoindrait le Service accompagnement des DE,
- 1 chargé de mission serait en appui de la DRAO,
- Le LAB rejoindrait directement la DDO.

IV.3.DRAA

Les principales évolutions à la DRAA concerneraient :

- La restructuration de la Direction Adjointe environnement du travail,
- La suppression du Service Innovation et territoires.



- La Direction adjointe Administration, Finances, Gestion deviendrait la Direction Financière, sans aucune modification,

- la Direction adjointe environnement du travail deviendrait la Direction Technique :

- 1 chargé de mission déjà présent dans les équipes deviendrait CM et RGPD,
- intégrerait le Service sécurité des personnes et des biens, sans modification.

L'objectif est de rapprocher 4 équipes aux compétences techniques de la construction à la gestion des usages :

- Immobilier et Maintenance, en charge de la construction et de la gestion des bâtiments,
- Logistique et moyens généraux, en charge de meubler et d'entretenir les locaux,
- Habilitations et informatique, en charge de l'installation informatique dans locaux,
- Sécurité des personnes et des biens, en charge de la gestion des usages et des usagers.

- Concernant la Direction Innovations Sociétales et Territoriales :

- Le service innovation et territoires rejoindrait la DRAO :
 - une partie vers la DPOT, au sein du Service coopération et innovation pour des territoires inclusifs (3 agents),
 - une partie vers la DDO, IA et Numérique (3 agents).
- Le service Responsabilité Sociale et Environnementale deviendrait la Direction responsabilité sociale et environnementale, *a priori* sans modification.

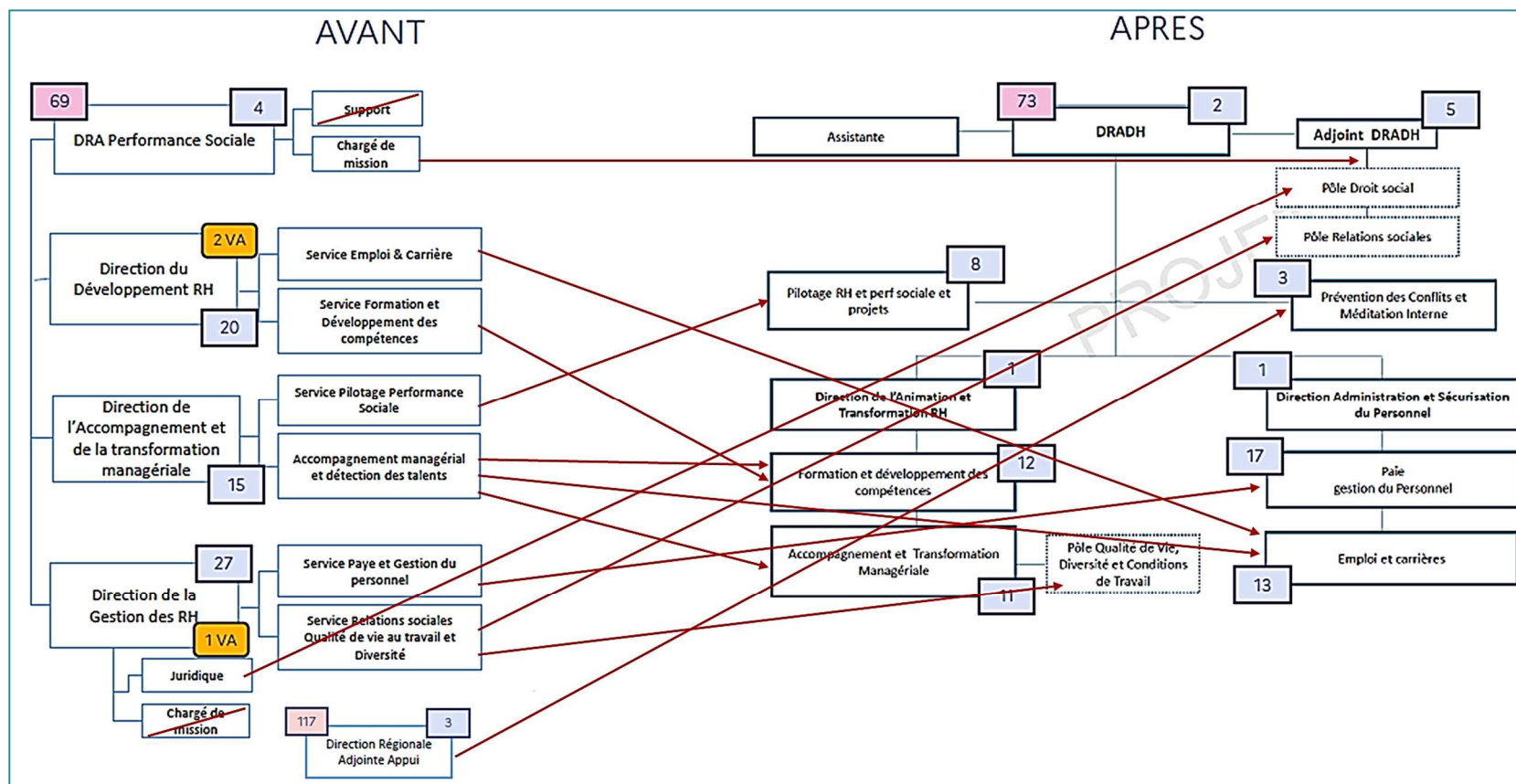
- Le service PCMI quitterait la DRAA pour être rattaché à la future DRADH, sous la responsabilité directe de la Directrice RADH. Il sera important que ce rattachement ne nuise pas à l'image d'indépendance du service que les agents pourraient facilement associer à des fonctions RH.
- Le service Appui / produit concept devient le Service appui marketing, *a priori* sans transformation.

IV.4.DRAPS devient DRADH (ou DRADS)

Les évolutions de la DRAPS sont orientées par deux missions principales qui façonnent les deux grandes Directions de la nouvelle organisation : développer et sécuriser. Cela se traduirait par :

- Un changement de nom de la Direction dans le but « *d'impulser un nouveau souffle* »²²: la DRAPS (Performance Sociale) devient la DRADH (Développement Humain). Pour les agents cette transformation pose question.
« Le Développement Humain c'est excluant d'une partie de l'activité, certains à la DRAPS ne font pas de développement humain. » (Un agent)
- Elle ne sera plus composée que de 2 Directions dans l'organisation projetée (contre 3 aujourd'hui).
- Un poste de DRADH adjoint est créé.

²² Un acteur du projet



- Les postes de support (2 agents) auraient à se positionner sur d'autres postes,
- le Chargé de mission à la Direction de la gestion des RH aurait également à se positionner sur un autre poste,
- la Direction du développement RH serait scindée :
 - le Service emploi & carrière serait intégré à la Direction administration et sécurisation du personnel

- le Service formation et développement des compétences serait rattaché à la Direction de l'animation et transformation RH

- 1 agent serait ajouté (de l'actuel Service accompagnement managérial et détection des talents), et les attendus du service seraient modifiés.

Les deux Services se trouveraient dans deux directions différentes. Il sera important de ne pas rompre les collaborations et dynamiques actuelles. Notamment le service emploi et carrière qui nourrit le service formation avec un certain nombre d'informations sur les recrutements.

- La Direction de l'accompagnement et de la transformation managériale serait également scindée :
 - Le Service pilotage performance sociale deviendrait le Service pilotage RH et perf sociale et projet, il serait rattaché directement à la DRADH. L'effectif passerait de 5 à 8 agents. Nous ne disposons pas d'informations sur les nouvelles tâches.
 - Le Service accompagnement managérial et détection des talents deviendrait le Service accompagnement et transformation managériale :
 - Il intégrerait la QVT,
 - 2 agents du service devraient être transférés vers le Service emploi et carrière auquel ils étaient rattachés auparavant : ces agents sont actuellement en charge d'une partie liée à la carrière des managers,
 - 1 agent ayant déjà en charge d'une partie formation serait transféré vers le service formation et développement des compétences.Certains agents pourraient devoir se spécialiser du fait de ces mouvements.
- La Direction de la gestion des RH serait supprimée :
 - le Service paie et gestion du personnel serait rattaché à la Direction administration et sécurisation du personnel. Il conserverait ses effectifs et ses activités.
 - Le Service relations sociales, qualité de vie au travail et diversité :

- Le service QVT serait intégré au Service accompagnement et transformation managériale
Réalissant actuellement majoritairement un travail à destination des managers, le rattachement au service accompagnement et transformation managériale paraîtrait pertinent. Ses missions ne changeraient pas.
Par contre, certains agents sont liés au service actuel de « paie et gestion du personnel », réunis dans la même direction. Il sera important que les connexions entre les deux services, qui seraient intégrés à deux directions différentes, se maintiennent et que les réponses soient données rapidement.
Le poste de Responsable serait supprimé et l'actuelle responsable serait accompagnée vers un autre poste.
 - Le Service relations sociales devient le Pôle relations sociales rattaché à la DRADH adjoint. Ses effectifs et ses missions seraient conservées en l'état.
- le Pôle juridique deviendrait le Pôle droit social, sans modification,
 - le chargé de mission rattaché à la DRAPS serait rattaché à la DRADH adjoint,
 - un poste d'Assistante serait créé.

IV.5.DAC

Le projet de réorganisation de la DAC nous semble particulièrement illustrer **l'objectif d'optimisation des dépenses** au cœur de la démarche d'efficacité autour de 3 activités principales :

- contrôler (la recherche d'emploi et les moyens d'intervention),
- éviter les trop-perçus,
- et limiter la fraude.

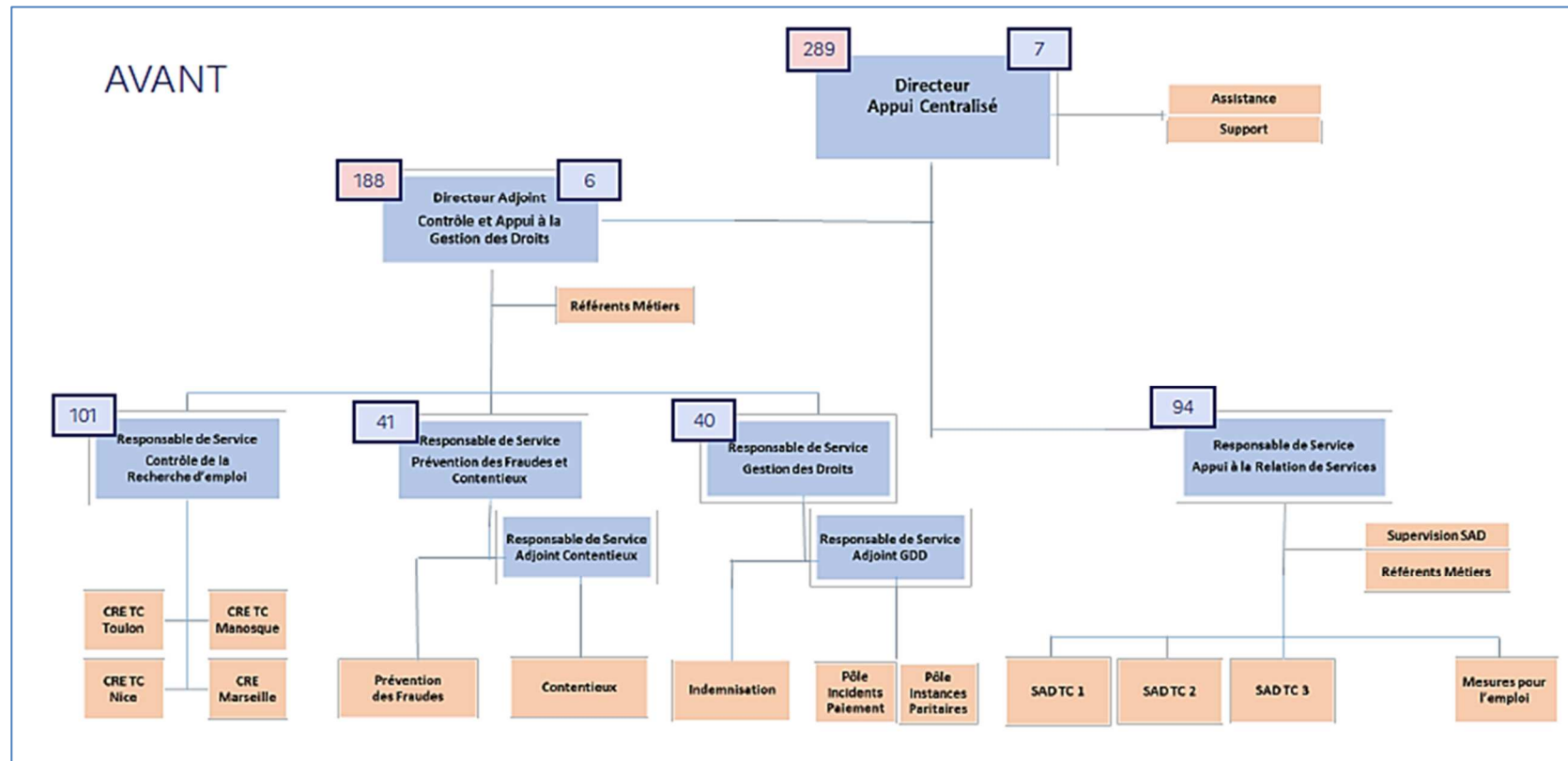
« L'objectif est de cadrer le mieux possible l'ensemble des flux financiers, pour identifier les comportements abusifs. »
(Un acteur du projet)

Dans un second temps, cette nouvelle organisation projetée initie **un rapprochement entre la DAC et la DR.**

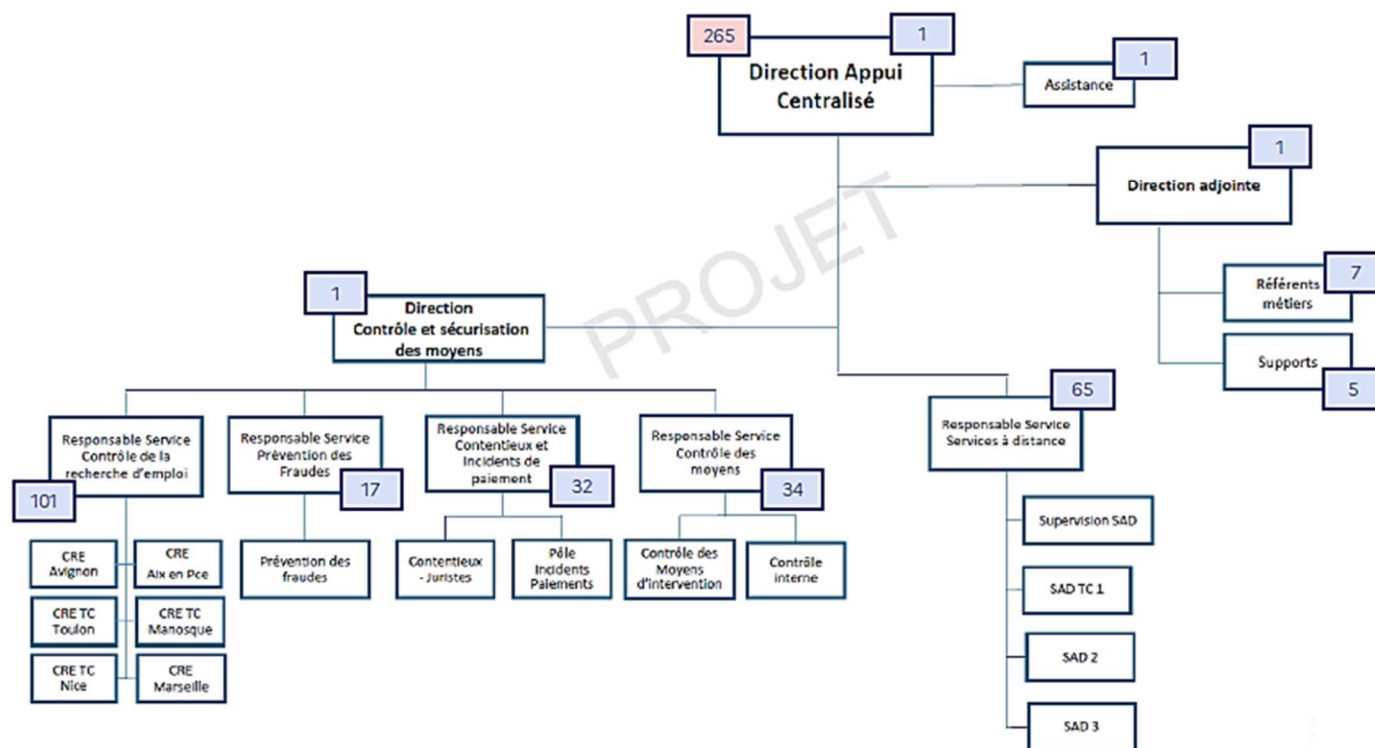
« Le parti pris est de sortir de la dichotomie entre deux directions, une qui assure la production et l'autre l'ingénierie. Cela nous permet en même temps de faire des gains d'efficacité. » (Un acteur du projet)

« Pour la DAC, c'est une étape intermédiaire, l'objectif à terme est d'intégrer tous les services à la DDO. » (Un acteur du projet)

Nous reprenons les principales évolutions.



APRES



- Le Service CRE demeurerait à l'identique.
- Le Service prévention des fraudes et contentieux est scindé :
 - la prévention des fraudes serait isolée dans un Service spécialisé,
 - le Service contentieux serait associé au Pôle incidents paiements au sein d'un Service contentieux et incidents de paiement.

- Le Service gestion des droits serait en grande partie déplacé vers la DAC (voir partie sur la DDO), hormis pour le Pôle incidents paiements,
- le Service appui à la relation de services serait scindé :
 - la partie SAD demeurerait à l'identique, isolée dans un Service à distance,
 - le service de contrôle des moyens serait associé au Contrôle (DAC) dans un Service contrôle des moyens.
- Création d'une Direction adjointe à laquelle seraient rattachés l'ensemble des référents métier ainsi que les activités de support.

IV.6. En synthèse, un projet dans la lignée des précédents

De manière générale, voici les tendances relevées.

- Les équipes vont à nouveau être recomposées :
 - de nombreuses équipes sont concernées par des changements de management, impliquant toujours un temps d'adaptation - éventuellement à des méthodes de travail différentes - et un travail intense pour reconstruire une dynamique de travail commune. Cette contrainte a déjà été soulevée dans les précédentes réorganisations. Ces évolutions peuvent faire l'objet d'appréhensions ou de craintes de certains salariés.
 - Certaines collaborations risquent de se détériorer, puisque des Services aujourd'hui associés dans une même Direction se trouveraient rattachés à des directions différentes.
 - Parfois associé à l'impression d'un « retour en arrière » pour certaines équipes. Plusieurs équipes concernées ont déménagé dans le sens inverse au cours des dernières années, ce qui peut laisser une impression d'instabilité dans les stratégies adoptées par la direction.

- À la DDO, l'ajout d'une strate hiérarchique pourrait ralentir les processus de décision.
- Certains processus de travail réalisés au sein d'une même équipe pourraient être fragmentés entre différentes équipes.
- Le rattachement du contrôle interne semble poser des questions d'éthique.
- Nous ne disposons d'aucune information officielle et concrète sur les transferts de tâches et surtout sur les évolutions de charge de travail pour les services ou agents concernés par des modifications. Cependant plusieurs agents nous ont fait part d'hypothèses d'évolution de tâches pouvant avoir des effets sur leur charge de travail ou/et sur le sens qu'ils attribuent à leur travail.

V. DES TROUBLES DE LA SANTE AVERES, ET DES RISQUES DONT L'ANALYSE DEPASSE LE CADRE DE L'EXPERTISE POUR PROJET IMPORTANT

Comme nous l'avons précisé dans nos propos liminaires, l'un des premiers résultats de cette expertise a été qu'une partie significative des agents rencontrés ont exprimé un état de mal-être vis-à-vis de leurs conditions de travail actuelles. Nous rappelons ici qu'une expertise portant sur un projet important n'est pas le cadre idoine pour faire de la prévention tertiaire, et que les analyses que l'expert peut y conduire sont circonscrites au processus de transformation engagé.

Il nous semble toutefois important de restituer une part de la parole des agents au sujet de leur souffrance et de la défiance qui semble s'instaurer peu à peu.

Dans un second temps nous reprenons un ensemble d'alertes émises par un rapport de la CSSCT, en précisant qu'il est difficile de faire un constat réel des risques associés dans les outils à disposition.

V.1. De nombreux témoignages de souffrance, et un mouvement de défiance

De manière générale, nous avons été destinataires de propos très inquiétants lors de nos échanges. Une partie significative des agents rencontrés nous est apparue dans un état de mal-être avéré, nous relevons ici quelques extraits de leurs discours.

« Je suis dépité. Moralement je suis très atteint. » (Un agent)

« Le climat se dégrade, l'environnement est mauvais. J'adore mon travail et je n'aurais jamais imaginé dire ça un jour, mais la seule chose qui me fait tenir, c'est que la retraite approche. » (Un agent)

« Je suis très angoissé par l'avenir. » (Un agent)

« Heureusement que j'ai une famille solide, des ressources à côté qui me permettent de tenir. Sinon je ne sais pas ce

qu'il pourrait se passer. » (Un agent)

« J'ai fait le deuil de la reconnaissance, le deuil de l'évolution, de la confiance et de la bienveillance. » (Un agent)

« J'essaie de retrouver le sourire en dehors du travail, mais c'est difficile. » (Un agent)

« Chaque matin, je pars de chez moi avec la boule au ventre. » (Un agent)

« Cela ne se dit pas, mais dans mon entourage de travail très proche, il y a eu trois arrêts pour burn-out » (un agent)

« Je ne me mets pas en arrêt maladie car je ne veux pas que mon activité disparaisse. » (Un agent)

« L'ambiance est mauvaise, les gens sont perdus, il y a une sorte d'anxiété. Il n'y a que les personnes fortes qui arrivent à se sortir de ces situations. » (Un agent)

« En plus de 30 ans de boîte, je ne me suis jamais senti aussi méprisé qu'aujourd'hui, j'ai l'impression qu'on est des pions. » (Un agent)

De plus, certains agents ont également fait référence à des collègues en situation de mal-être, en arrêts maladie, cas qui semblent également fortement les préoccuper.

Dans un autre temps, les agents rencontrés estiment ne pas avoir trouvé de cadre dans lequel cette souffrance pourrait être écoutée, et accompagnée. En dehors, peut-être, du dispositif PSYFrance, qui paraît restreindre les échanges à un « débriefing psychologique suite à un événement traumatisant lié au contexte professionnel pour ses agents »²³.

« Les managers dans les hautes sphères ont peur pour leur poste et ne jouent plus les tampons ni de conseil ni d'alerte. » (Un agent)

« Avant il y avait plus de confiance envers nous, les agents. Ça s'est perdu. » (Un agent)

²³ Voir Bilan HSCT 2024, p.32.

« Il y a un service censé faire de la prévention, mais on ne peut pas s'y risquer. » (Un agent)

« On ne sait plus vers qui se tourner, on a l'impression que tout est verrouillé. » (Un agent)

Cette peur de parler est associée par certains agents à des représailles qu'ils estiment pouvoir subir.

« Au dernier baromètre interne, on s'est fait engueuler parce qu'il était mauvais. La direction dit qu'elle ne comprend pas, que tout va bien. » (Un agent)

Une peur de représailles qui pourrait s'expliquer notamment au regard du durcissement des sanctions. Par exemple, le COMEX d'octobre 2025 évoque une moyenne annuelle de 14 sanctions disciplinaires sur les 4 500 salariés de PACA. Du côté des fonctions support et de la DAC, le fichier des sanctions identifie **12 sanctions posées depuis 2021, dont 7 en 2025**. Cette augmentation des sanctions en 2025 reflète-elle la politique en cours dont l'objectif est de « promouvoir une approche plus ferme et cohérente pour gérer les situations conflictuelles et améliorer le climat social »²⁴ ?

²⁴ CR du COMEX du 6-10-25, p.2

- L'intervention porte sur la gestion des sanctions disciplinaires, avec un accent sur l'accompagnement des managers intermédiaires et de proximité. L'objectif est de promouvoir une approche plus ferme et cohérente pour gérer les situations conflictuelles et améliorer le climat social.

Objectifs des sanctions disciplinaires

- Maintenir l'ordre et prévenir les comportements indésirables.
- Protéger l'équipe et garantir un environnement de travail sécurisé et équitable.
- Clarifier les règles et responsabiliser les managers.

Bonnes pratiques et usages efficaces

- Proportionnalité, transparence, accompagnement et communication.
- Formalisation des recadrages dès le premier niveau pour éviter la récidive.
- Utilisation de la gradation des sanctions pour garantir la proportionnalité.

Niveaux de sanctions disciplinaires

- Recadrage formalisé, avertissement, blâme, mise à pied disciplinaire, licenciement.
- Différents types de licenciement : pour faute simple, faute grave, faute lourde, insuffisance professionnelle.

Exemples d'agissements considérés comme fautifs

- Retards, absences non justifiées, harcèlement, comportement injurieux, fraude, refus de prise en charge d'une activité professionnelle.

Statistiques et contexte

- Environ 4500 salariés en PACA, avec une moyenne de 14 sanctions disciplinaires.
- La majorité des sanctions sont des blâmes et des avertissements, mais il est nécessaire d'envisager des sanctions de niveau 2 pour les cas graves.

Décisions prises

- Mise en place d'éléments de langage et de soutien pour les managers intermédiaires.
- Promotion de la réflexion et de la communication explicite auprès des équipes.
- Simplification de la procédure de sanction de niveau 1 pour permettre une mise en œuvre plus facile des sanctions disciplinaires.
- Accompagnement des managers pour tracer et formaliser les échanges et les recadrages.
- Mise en place d'entretiens de suivi d'activité et utilisation des formulaires sur Sirhus pour tracer les échanges.
- Mise en place d'un tableau de suivi des sanctions disciplinaires pour une meilleure visibilité et cohérence.

Les éléments transmis donnent assez peu de détails sur les circonstances de ces événements et les agissements donnant lieu à sanction. Or, la politique de prévention ne doit pas simplement penser sanction mais également analyse des situations :

- la compréhension de l'historique de la personne au sein de l'organisation est importante,
- et l'identification des facteurs de risques pouvant entraîner des troubles psycho-sociaux reste indispensable pour agir en prévention sur la survenue de ces situations.

V.2. Le rapport de la CSSCT fait un ensemble d'alertes et de préconisations

Nous reprenons des extraits du rapport de la CSSCT au sujet de préconisations d'améliorations, dont certaines nous semblent revenir sur les risques que nous avons pu identifier précédemment.

A la page 12 (DAC et DR).

Ainsi nous alertons la direction sur la dégradation des conditions de travail des personnels en structures (DR et DAC) au regard des changements incessants d'organigrammes :

- manque d'association/accompagnement des agents en amont des changements d'organigrammes après consultation en CSE,
- forte déstabilisation des agents concernés par les changements d'organigrammes en raison d'incompréhensions,
- perte de repère avec les modifications de managers de proximité,
- perte de sens sur les activités modifiées au gré des changements d'organigrammes,
- surcharge de travail au regard de fluctuations d'effectifs suite aux changements d'organisation du travail,
- dégradation de la qualité des rapports sociaux et des relations de travail,
- manque d'information de la direction à l'attention des agents (non mise à jour des outils de communication).

Préconisations / agents en structure (DAC et DR)

- Expliciter les objectifs de tout changement d'organigramme aux personnes concernées ou impactées en amont des changements.
- Associer et/ou accompagner systématiquement et en amont des projets, les collectifs concernés par d'éventuels futurs changements d'organigramme car le changement d'organigramme est un changement d'organisation du travail avec impacts sur les conditions de travail.
- Mettre en place des échanges et actions, et /ou les intensifier, afin de lever toutes les alertes en matière de risques psychosociaux suite aux changements d'organigrammes à la DAC et en DR.
- Mettre à jour les outils de communication dans l'intranet : « Fich'Services PACA » et organigramme DR.
- Mettre à jour en DR l'affichage au RDC et la signalétique des bureaux.

Aux pages 18 et 19 (concernant la DRAO)

Ainsi nous alertons la direction sur la dégradation des conditions de travail des agents en structure au regard des pratiques de pression pour l'atteinte des multiples objectifs et du manque d'association/accompagnement des collectifs lors de la mise en place de projets structurants :

- persistance d'un tableau avec indicateurs individuels à la DAC malgré les alertes déjà remontées,
- pressions sur les plans d'actions, la mise en place des projets,
- pressions sans respect des échelons hiérarchiques,

- multiplication des objectifs et accélération des projets,
- sur-sollicitations internes et externes,
- défauts de communication,
- manque de moyens (humains, techniques et de temps opérationnel),
- surcharge de travail,
- usure, démotivation et perte de sens,
- pressions et manque d'association/accompagnement des collectifs dans la mise en place des projets.

Préconisations / agents en structure (DAC et DR)

- Mettre en place un suivi statistique des activités anonyme et de proximité.
- Suspendre les injonctions.
- Respecter la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre des projets afin d'éviter la pression.
- Suspendre l'empilement des objectifs, projets, expérimentations et plans d'actions.
- Stabiliser les objectifs et les projets.
- Donner les moyens (humains, techniques et de temps opérationnel) pour réaliser les activités.
- Mettre en place des échanges et actions, et/ou les amplifier, afin de lever toutes les alertes des agents en structure en matière de risques psychosociaux.
- Associer et/ou accompagner les collectifs concernés à la mise en place des projets.

En conclusion, « la CSSCT tient à alerter la direction et les élus du CSE sur une forte dégradation des conditions de travail des personnels dans les 3 filières (management, relation de service, support), toutes catégories d'emploi confondues, au regard des changements incessants d'organigrammes, de la pression pour l'atteinte des multiples objectifs et du manque d'association des collectifs dans la mise en place des projets structurants. Cette forte dégradation des conditions de travail engendre inexorablement des risques psychosociaux importants. » (p.26)

V.3. La prévention des risques en question

Les travaux de la CSSCT, des RPx, semblent s'accorder au discours d'une partie significative des agents au sujet d'une dégradation des conditions de travail, ayant des conséquences négatives sur leur santé.

D'un autre côté, les documents permettant d'appréhender les indicateurs de santé au travail et la politique de prévention des risques dont nous disposons n'offrent pas suffisamment de visibilité pour permettre un suivi fin de cette évolution.

V.3.1. Le baromètre social, souvent évoqué, difficile à exploiter

« Le baromètre interne, il est tellement mauvais qu'on se situe dans les dernières régions en France. » (Un agent)

Le baromètre social a souvent été cité pour faire référence à la dégradation des conditions de travail et à l'état de mal-être des agents de FT PACA. Pour nous, il est toutefois difficile de faire une analyse précise de cet outil. Le suivi de l'évolution dans le temps des deux indicateurs du baromètre social est perturbé à plusieurs titres :

- Dès lors que l'on se place à l'échelle des entités qui composent la région PACA, et plus spécifiquement au niveau des fonctions support et de la direction régionale, les évolutions d'organigramme ont fait évoluer soit les noms des directions soit leur composition. Il est donc **impossible de comparer les résultats sur une période qui excède 1 an**.
- Ensuite, en 2025, les **indices et les questions attenantes ont été remaniées** :
 - l'IQVT (indice Qualité de Vie au Travail) devient l'IQVCT (Indice Qualité de Vie et Conditions de Travail)
 - et l'IC (Indice de Confiance) devient l'IE (Indice d'Engagement).
 - Certaines questions ont été reformulées ou basculées d'un indicateur à l'autre :
 - « ont une charge de travail normale ou importante » devient « ont une charge de travail normale ou importante mais

- peuvent y faire face »,
 ➤ La catégorie « sont motivés dans leur travail actuel » faisait partie de l'IQVT avant 2025 et bascule dans l'IE en 2025.

Cela entraine une **rupture dans le suivi longitudinal du baromètre, et ce pour toutes les entités de la région.**

Evolution des indices du baromètre social au niveau PACA											
Traitement DEGEST Sources : rapports de synthèses IQVT et IDC	oct.-20	mars-21	oct.-21	mars-22	oct.-22	mars-23	oct.-23	mars-24	oct.-24	mars-25	oct.-25
IQVT (3 composantes)	65%	71%	66%	66%	65%	68%	67%	69%	68%		
IQVCT (5 composantes)										71%	71%
ICT (indice de confiance)	70%	77%	72%	71%	71%	73%	72%	74%	72%		
IE (indice d'engagement)										65%	62%

Ainsi là où l'indice QVT se situait en moyenne sur la période 2020-2024 autour de 67%, avec le nouvel indice, il arrive à 71% sur l'année 2025. Là où l'indice de confiance évoluait autour de 72-73% sur la période 2020-2024, en 2025, il perd plusieurs points en passant à 65 et 62%.

Notons au passage que, **ces deux dernières années, la proportion de répondants « fière de travailler à France Travail » et « motivée par son travail » s'affaiblie considérablement.**

Evolution sur 2 items du baromètre social au niveau PACA					
Traitement DEGEST Sources : rapports de synthèses IQVT et IDC	oct.-23	mars-24	oct.-24	mars-25	oct.-25
"sont fiers de travailler à France Travail"	72%	72%	71%	68%	64%
"sont motivés dans leur travail actuel"	68%	71%	65%	64%	59%

V.3.2. Des signalements qui manquent de visibilité

Ici encore, il est complexe de faire une analyse précise, puisqu'il nous a été impossible :

- d'isoler la DR de la DT 13,
- de procéder au recoupement de ces données avec celles des effectifs car une évolution de l'effectif considéré peut entraîner une augmentation du nombre de fiches remplies. Les données d'effectifs au 31-12 ne nous ont pas permis un tel recoupement puisqu'en sélectionnant les services de la DAC (et en l'absence de données fiables en 2023), nous n'avons ses effectifs que sur 2024 et 2025.
- De disposer du détail de ces données, à savoir les données brutes. Les commentaires que l'on retrouve dans ces données permettent par exemple de comprendre si un évènement est à l'origine de plusieurs fiches de signalement ou encore de comprendre des éléments concrets sur les situations de travail ayant entraîné ces signalements.
- De disposer de précisions sur chaque catégorie : les typologies d'évènements ont déjà fait l'objet d'évolution. Par exemple en 2020 :
 - il n'existait pas moins de 7 catégories de signalement hors RPS (agression physique, agression comportementale, menace de suicide, agression verbales, incivilité, accident, incident), là où il semble n'en exister plus que 3 aujourd'hui : incivilités, agressions et EDIS (dont nous ne connaissons pas la signification).
 - et 6 sous-catégories de fiches RPS (mal-être lié à l'activité professionnelle, vie privée, suicide (dont menace et tentative), situation de discrimination, suspicion de harcèlement ou encore violence/conflit interne).

Toutefois notons que :

- Le nombre de fiches « incivilités/agressions/EDIS » est beaucoup plus important à la DAC qu'à la DR-DT¹³. La DAC étant considérée comme un service de production avec des contacts plus importants avec les bénéficiaires de l'offre de service, elle est plus exposée que les personnels de la DR à ce risque. On note cependant une baisse du nombre de fiches sur la période considérée.
- les fiches RPS de la DAC présentent un pic d'augmentation en 2025 avec 11 fiches identifiées. Ces chiffres ne peuvent se suffire à eux-mêmes, il conviendrait d'avoir un éclairage sur le contenu de ces fiches.

	FDS Incivilités / Agressions / EDIS	
	DR - DT 13	DAC
2021	0	35
2022	0	33
2023	1	31
2024	2	21
2025	4	23

	DR		DAC	
	FDS RPS	Médiations	FDS RPS	Médiations
2021	0	0	5	0
2022	3	1 (Agents)	1	0
2023	4	1 (Agent/Manager)	0	0
2024	1	0	1	0
2025	0	0	11	1 (Agents)

V.3.3. Le document unique d'évaluation des risques professionnels manque de finesse dans l'évaluation des RPS

Le document de consultation accompagnant le DUERP précise que « *La méthode d'évaluation mise en œuvre [...] permet une **analyse plus fine pour chaque site, notamment au travers de la prise en compte de critères différenciés évalués par les directeurs [qui] évaluent en quasi-autonomie les risques*** »²⁵.

Notons plusieurs limites à la lecture du DUERP 2025 :

- Les unités de travail sont établies à la maille des sites, ce qui nie toutes les singularités des métiers situés sur ces

²⁵ « Information en vue d'une consultation sur le DUERP 2025 », p.25.

sites,

- La DR et la DT 13, manifestation situées sur le même site, font l'objet d'une évaluation unique. Les particularités de la DR avec ses changements d'organigrammes récurrents sont donc mélangées avec la situation d'une direction territoriale.
- Aucun détail ne figure dans la catégorie risques psycho-sociaux, l'évaluation tient en 1 ligne pour chaque site :

Site	Nom	Période	Nature	Impact	Probabilité	Criticité	Marge d'amélioration	Priorisation
DR PACA - DT 13	Risques psycho-sociaux [Provence-Alpes-Côte-d'Azur]	2025	Professionnels	Majeur	Envisageable	Majeure	Moyenne	Forte
DAC	Risques psycho-sociaux [Provence-Alpes-Côte-d'Azur]	2025	Professionnels	Significatif	Envisageable	Forte	Significative	Majeure

- A la **DR-DT 13** ce risque est coté comme ayant un « impact majeur », dont la probabilité est « envisageable » ce qui aboutit à une criticité « majeure » et une marge d'amélioration « moyenne ». Il fait l'objet d'une **priorisation « forte »**.
- A la **DAC** le risque psycho-social est coté comme ayant un « impact significatif », dont la probabilité est « envisageable » avec une criticité « forte » et une marge d'amélioration « significative ». Il fait l'objet d'une **priorisation « majeure »**.

Ainsi, il s'agirait de démontrer en quoi l'analyse est plus fine pour chaque site, en explicitant la manière dont sont précisément évalués les RPS :

- L'enquête BVA est-elle la seule source pour coter ces risques ?
- Les indicateurs du baromètre social sont-ils pris en compte, comment ? Nous avons vu que le suivi de ces indicateurs est rendu impossible dans le temps.
- Les fiches de signalement sont-elles prises en compte, comment ?
- L'absentéisme maladie est-il pris en compte, comment ?

Enfin, il s'agirait d'expliquer de quel bagage de connaissances disposent les personnes qui opèrent ces cotations en quasi-autonomie. Notre expérience de l'institution sur ce sujet pointe souvent un manque de formation et de temps pour remplir et mettre à jour le DUERP de manière professionnelle.

VI. RECOMMANDATIONS

Conformément aux principes de l'arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès du CSE, qui encadre les interventions pour lesquelles nous sommes certifiés, nous formulons, à l'issue de nos expertises, un certain nombre de recommandations. Il convient de souligner qu'elles **n'ont pas un caractère exhaustif** et doivent être considérées comme des **repères indicatifs** susceptibles de nourrir la réflexion individuelle et collective. En effet, en ce qui concerne ses recommandations, l'expert n'a pas vocation à se substituer aux partenaires sociaux. Les solutions sont à élaborer par et dans l'entreprise, car la prévention des risques professionnels est nécessairement un processus dynamique face à des situations de travail qui évoluent constamment et dont les acteurs internes de l'entreprise sont les premiers spécialistes.

Ces repères visent à **favoriser le dialogue social** entre la Direction et les représentants du personnel, ainsi qu'une représentation partagée des évolutions à venir induites par le projet, en **prenant mieux en compte la réalité de l'activité dans l'organisation du travail**.

Ces préconisations s'inscrivent dans les fondements et principes généraux de prévention fixés par l'article L. 4121-2 du *Code du travail* selon lesquels, notamment, l'employeur doit mettre en œuvre les mesures qui permettent de « *combattre les risques à la source* » (prévention primaire). Si la protection des agents exposés (prévention secondaire) et la réparation des dommages (prévention tertiaire) sont deux démarches absolument indispensables, elles ne sauraient se substituer à l'identification initiale et à la recherche d'élimination des facteurs de risques.

VI.1. Poser la question de la défiance

Nous le rappelons, l'état de santé des agents nous est apparu préoccupant, une partie significative des agents rencontrés ont rapporté une vive souffrance, et une défiance vis-à-vis des mesures de prévention en place (primaire, secondaire et tertiaire).

Il est essentiel que la question de la défiance soit clairement traitée, pourquoi les agents ont l'impression qu'ils ne sont pas écoutés ? que leur souffrance n'est pas entendue ? pourquoi ont-ils même l'impression qu'il est préférable de la garder secrète ?

VI.2. Isoler les données liées à la DR et procéder à une analyse plus approfondie des troubles et des risques pour ses populations

Nous l'avons vu, l'agglomération de certaines données, le manque de précision d'autres données limitent les analyses d'une part des troubles de la santé, d'autre part des risques pour le périmètre de la DR. Il s'agirait donc :

- D'affiner le DUERP pour isoler la DR. Par ailleurs, il s'agirait de bien spécifier comment est réalisée la mise à jour du DUERP sur l'évaluation des RPS et la place des divers indicateurs dans cette mise à jour (baromètre QVT, enquête RPS BVA, fiches de signalements RPS, etc.).
- D'affiner le Bilan Social pour isoler également la DR du Réseau et de la DAC,
- De donner des éléments plus circonstanciés sur les fiches de signalements et d'identifier quelle analyse en est faite du point de vue de la prévention des risques,
- De faire un traitement spécifique des arrêts maladie pour la DR : quelle évolution du nombre, de la durée des arrêts, etc. rapportés aux effectifs concernés.

Les indicateurs du baromètre social ayant évolué, engendrant une rupture dans la comparaison des résultats à la

maille des indices, il conviendrait de détailler les résultats pour chaque question constituant chaque indice afin d'assurer un minimum de suivi dans les années à venir.

VI.3. Structurer au mieux l'accompagnement des transformations à venir

Entre la LPE et la démarche d'efficacité, les mouvements à FT n'en sont qu'à leurs prémices, les prochaines réorganisations risquent de bouleverser l'activité en termes d'organisation du travail, de charge de travail et d'effectif. L'accompagnement de ces transformations doit nécessairement se structurer autour du besoin des agents, pour éviter que leur santé ne se dégrade. Pour cela, il nous semble essentiel que la direction communique plus clairement autour :

- du modèle d'organisation cible,
- de l'avenir des fonctions support (centralisation ? inter-régionalisation ? dissolution dans le réseau ?), avec un échéancier le plus clair possible des évolutions de l'organisation à venir,
- des risques identifiés à chaque mouvement de l'organisation.

VI.4. Porter une attention particulière aux services les plus impactés par la réorganisation

Ce projet de réorganisation apporte un ensemble de modifications qui recompose - de manière différente selon les services - l'organisation, les liens de management, les collaborations, les processus de travail et pose parfois des questions éthiques. Il est important que ces évolutions soient suivies, notamment pour les services les plus impactés, pour s'assurer que la réalisation du travail, une fois la nouvelle organisation mise en place, n'est pas impactée de manière négative.

VII. ANNEXES

VII.1.Récapitulatif des documents demandés et reçus

Liste des documents à fournir	Commentaires	État : reçu, reçu partiellement ou en attente
A. Concernant le projet		
1. L'ensemble des documents du dossier de consultation du CSE (avec les annexes) et tout document ayant trait au projet	« info avant <u>consult</u> orga » « PROJET ORGANIGRAMME 2026 AVANT ET PR7S AVEC EFFECTIFS »	18-02-26
2. Les principaux relevés de décision ou PV des instances de direction détaillant les mesures pour faire évoluer l'organigramme au regard des effets de la loi Plein emploi	Rien reçu	
3. Les orientations stratégiques de FT PACA (feuille de route 2026 et 2027 par exemple) dans lesquels ce projet s'inscrit	« V/F Feuille de route 2025 »	18-02-26
4. Tout document permettant d'objectiver l'allocation des ressources et les études pour leur optimisation	Rien reçu	
5. Supports de communication utilisés lors des informations en direction des salariés	« Supports de communication utilisés lors des informations en direction des salariés »	19-02-26
6. Structure de la conduite du projet : acteurs, groupes de travail, etc.	Rien reçu	
7. Comptes rendus des groupes de travail liés au projet	Rien reçu	
8. Évaluation des risques professionnels introduits par le projet (études d'impacts) et mesures de prévention envisagées	Rien reçu	

9. Mesures d'accompagnement prévues	Rien reçu	
10. Procès-verbaux des CSE traitant du projet	Rien reçu	
11. Comptes rendus de la CSSCT traitant du projet	Rien reçu	
12. Gains (en euros, productivité, etc.) attendus avec le projet et bilan économique de celui-ci	Rien reçu	

B. Données sociales et organisationnelles		
13. Extraction du fichier du personnel des effectifs concernés par le projet, au 31/12 de chaque année et à date, avec pour chaque salarié (une ligne = un salarié) : → En format Excel - o le service de rattachement, - o le collège, le statut, - o le poste, - o l'âge (ou la date de naissance), - o la date d'entrée dans l'établissement/ dans la fonction/ dans le collège, - o la qualification, - o le type de contrat de travail (CDI, CDD, intérim, personnel extérieur...), - o le temps de travail (le temps plein ou le temps complet), - o le genre.	« RHI Effectifs inscrits au 31122019 » « RHI Effectifs inscrits au 31122020 » « RHI Effectifs inscrits au 31122021 » « RHI effectifs inscrits au 31122022 » « RHI Effectifs inscrits au 31122023 » => données erronées qui n'inclut pas la population de la DR « RHI Effectifs inscrits au 31122024 » « RHIME Effectifs inscrits au 31122025 »	10-02-26 18-02-26
14. Mouvements annuels du personnel : entrées (embauches, mutations, changements de collège, etc.) et sorties (démissions, licenciements, départs en retraite, décès, etc.) par an et par collège	Rien reçu	
15. Organigrammes détaillés, avec décompte des effectifs, de l'ensemble des entités de la Direction France Travail PACA	« PROJET ORGANIGRAMME 2026 v2 »	18-02-26

16. Fiches de poste	« Le référentiel des métiers »	20-02-26
17. Tableaux de bord, indicateurs d'activité et de charge internes, programme d'activités et tout document d'évaluation de la charge de travail	« CSE du 30 01 2025 Tableau de bord des résultats » « CSE 27 mars 2025 Tableau de bords Résultats » « Tableau de bords Résultats CSE 24 avril 2025 » « CSE 22 mai 2025. Tableau de bord des résultats » « CSE 26 juin 2025 Tableau de bord des résultats » « CSE 4 septembre 2025 Tableau de bord des résultats » « CSE 30 octobre 2025 Tableau de bord des résultats » « CSE du 18 décembre 2025 - Tableau de bord des résultats »	19-02-26
18. Indicateurs de qualité de service		
C. Données de santé et de prévention		
19. DUERP (dont RPS) à jour	« DUERP 2025 - CSE 18-12-2025 » « Tableau DUERP 2025 – VD » Demandé 2024 en complément => non reçu	18-02-26
20. Bilans sociaux	« BILAN SOCIAL 2024 PACA » « RSC 2024 PACA »	10-02-26 18-02-26
21. Bilans annuels SSCT et dernier programme annuel de prévention des risques professionnels	« Bilan HSCT 2024 » « PAPRI Pact 2025 » « PAPRI Pact 2026 »	18-02-26
22. Bilans annuels de la médecine du travail	« Bilan annuel de la médecine du travail Direction Régionale 2025 »	19-02-26

23. Baromètre QVT / enquête RPS et plan(s) d'action associé(s)	« PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR Mars 2024 » « PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR Octobre 2024 » « PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR IQVCT et IE - Mars 2025 » « PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR IQVCT et IE - Octobre 2025 » Manque enquête BVA RPS	18-02-26
24. Fiche d'entreprise	« F.E DR PACA C » « F.E MARSEILLE R 190924 »	18-02-26
25. Absentéisme pour maladie et accident du travail et du trajet, sous la forme d'un fichier Excel avec un fichier/onglet par an et une ligne par absence : caractéristiques du salarié concerné (matricule, fonction, statut, CSP, qualification, âge, etc.), date de l'arrêt, nombre de jours d'arrêt, nature de l'arrêt (maladie courte, longue, accidents du travail ou du trajet, etc.)	« Absentéisme et non présentéisme_2024 » => Insuffisant Manque de 2021 à 2023 puis 2025. Pour arrêts maladie : comptabilisé en heures (et non en jours comme demandé) sans qualification (maladie courte, longue), sans détail sur le salarié autre que son matricule et le type de contrat	18-02-26
26. Accidentéisme : nombre, causes, durée d'arrêt, taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail et du trajet avec et sans arrêt par an et par collègue	« Accidentéisme_2020 à 2024 » : toutes entités de PACA « Accidentéisme » (2021 à 2025) : uniquement DR PACA ? « Accidentéisme »	18-02-26 19-02-26 20-02-26
27. Maladies professionnelles : nombre et dénomination des maladies déclarées et reconnues par an et par collègue	« Maladies professionnelles 2021 à 2025 »	19-02-26
28. Coordonnées de la médecine du travail et de l'inspection du travail	« Coordonnées de la médecine du travail et de l'inspection du travail »	18-02-26
Liste complémentaire de documents à fournir (le 06-02-2026)		Date de réception
29. La pyramide des âges	« Pyramide des âges au 31 décembre 2025 »	18-02-26

30. Les trois derniers résultats du baromètre social (notamment pour les services concernés)	« PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR Mars 2024 » « PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR Octobre 2024 » « PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR IQVCT et IE - Mars 2025 » « PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR IQVCT et IE - Octobre 2025 »	18-02-26
31. Le nombre d'heures supplémentaires, par direction	« Budget heures supp 2026vf » « HS Bilan 2024 » Manque : le réalisé de 2021 à 2023 puis 2025 le prévisionnel de 2021 à 2023 puis 2025	18-02-26
32. Les fiches de signalement	Obtenir en fichier Excel brut	20-02-26
33. Les médiations (réalisées et en cours)	Rien reçu	
34. État des différentes sanctions prises : nombre d'entretiens de recadrage, de blâmes, d'avertissements, de mises à pied)	« Récap sanctions disciplinaires »	19-02-26
35. Évaluation des impacts de la réorganisation sur la charge de travail des agents concernés	Rien reçu	
36. Plan de formation en lien avec les nouvelles activités apportées par la Loi pour le plein emploi et autres projets transversaux	Rien reçu	
37. Diagnostic et plan de prévention des risques en lien avec le projet de réorganisation	Cf. item 8	
38. CR d'inspection des RPX	« Inspection C DR et DT13 - 18-19-20 novembre 2025 » « 38. Inspection R - 13 et 14 novembre 2025 »	18-02-26
39. Plan d'efficience sur les Fonctions supports par DR	« Efficience - Mémo c'est & ce n'est pas » « Point d'étape démarche efficience » « Infos évolution effectifs »	19-02-26