



#COMPTE-RENDU

GT Formation spécialisée ministérielle du 17 mars 2026

ORDRE DU JOUR

- I. Bilan du marché de soutien psychologique (Présentation par Qualisocial)***
- II. Bilan intermédiaire 2025 de la note d'orientations ministérielles (NOM)***
- III. Guide sur les aménagements de poste (article 26)***
- IV. Budget SSCT : bilan de l'exécution 2025***

Compte-rendu

I. Bilan du marché de soutien psychologique (Présentation par Qualisocial)

Le document "Bilan annuel – accompagnement Qualisocial 2024-2025" présente principalement une activité de prestataire privé en matière d'accompagnements individuels, de gestion de crise et d'interventions sur les collectifs de travail, pour la DGFIP, l'INSEE, la DGDDI, la DGCCRF/SCL et d'autres services du ministère. Il s'agit d'un bilan quantitatif (nombre de demandes, d'entretiens, de diagnostics, de médiations, etc.) qui décrit des modalités d'intervention, mais reste silencieux sur les causes structurelles de la souffrance au travail et sur les responsabilités de l'employeur.

Le "lot 1" concerne les accompagnements individuels sur orientation du médecin du travail, pour des "problématiques professionnelles uniquement" (souffrance au travail, risque de désinsertion, reprise d'activité, réorientation professionnelle), dans un format très court (3 entretiens, éventuellement 5 en situation dite "sensible"), en présentiel ou à distance. Ce dispositif renvoie les difficultés à la sphère individuelle, sans prise réelle sur l'organisation du travail, alors même que les mêmes causes (réorganisations, surcharge, objectifs intenables, management par les chiffres) produisent des souffrances récurrentes dans les services.

Le rapport indique 894 demandes d'accompagnement, 665 personnes effectivement accompagnées, 1 681 entretiens réalisés, et précise qu'un tiers des agent-es ne donnent pas suite. Ces chiffres montrent une forte sollicitation du dispositif, mais aussi un non-recours important, qui interroge son caractère adapté, sa lisibilité et la confiance qu'il suscite auprès des personnels.

Le bilan recense 28 demandes de gestion de crise, dont 21 à la DGFIP, portant sur des décès, suicides, tentatives de suicide, agressions et violences externes, avec des interventions principalement en deux temps (groupes de parole puis entretiens individuels). Le document insiste sur le fait que, pour les deux tiers des situations, les événements sont survenus hors du lieu de travail et que les témoins sont "majoritairement indirects", ce qui contribue à minimiser le lien entre l'organisation du travail, les conditions d'exercice et la survenue de drames humains.

La liste des services touchés (DDFIP, SIP, SGC, écoles de formation, directions régionales, mais aussi INSEE, DGDDI, administrations centrales, Mayotte, etc.) atteste d'une diffusion large des tensions et des situations dégradées dans l'ensemble du périmètre Finances. Pourtant, le rapport se contente d'en faire un inventaire, sans tirer la moindre conclusion sur les causes profondes ni sur la nécessité de revoir en profondeur les politiques de moyens, de réorganisation et de management.

Le "lot 2" agrège diagnostics de situations dégradées, audits RPS, actions de médiation, coachings managériaux, permanences psychologiques et groupes de parole, ainsi que des interventions présentées comme "développement du collectif" (espaces de discussion sur le travail, ateliers de cohésion). Le document distingue formellement prévention "primaire" et "tertiaire", mais la lecture des actions réalisées montre une prédominance d'outils centrés sur les relations interpersonnelles et sur l'accompagnement des encadrant-es, plutôt que sur une remise à plat des organisations de travail.

La boîte à outils proposée – coaching des managers pour "mieux communiquer", "faire des feedbacks" ou "recadrer plus efficacement", médiations en cas de conflit, diagnostics rapides – vise avant tout à faire fonctionner au mieux un cadre inchangé. Les termes employés ("intelligence collective", "cohésion", "médiation", "coaching") traduisent une volonté de lisser les conflits et de transformer des souffrances liées au travail en problèmes de communication ou de régulation entre individus, sans s'attaquer aux déterminants que sont la charge, les effectifs, les objectifs et le sens du travail.

Ce bilan d'activité ne dit rien :

- des effets concrets des réformes, réorganisations, suppressions d'emplois, fermetures de services, mutualisations et numérisation à marche forcée sur la santé des agents-es ;
- des alertes et avis des CSA/F3SCT, du rôle des représentant-es du personnel, ni des suites données aux alertes pour danger grave et imminent ou aux signalements de risques psychosociaux ;
- de l'évaluation réelle de l'efficacité des actions sur la réduction durable des risques, au-delà de la tenue statistique du nombre d'interventions.
- Autrement dit, l'employeur disparaît derrière un prestataire, et la souffrance au travail est traitée comme un flux à "gérer" (accompagnements, médiations, groupes de parole) plutôt que comme un produit de choix politiques et de décisions managériales à remettre en cause.

Pour la CGT Finances, ce type de dispositif ne peut en aucun cas se substituer à une véritable politique de prévention primaire, construite avec les agents-es et leurs représentant-es. Nous portons plusieurs exigences claires :

- **Renforcement massif des moyens de la médecine de prévention, des services de santé au travail, des assistant-es de service social, et des prérogatives des CSA/F3SCT, plutôt que l'externalisation à des cabinets privés de la prise en charge des risques psychosociaux.**
- **Inscription obligatoire des représentant-es du personnel dans toutes les démarches de diagnostic RPS, d'audit, d'analyse de situations dégradées et d'élaboration des plans d'action, avec transparence sur les constats et les suites données.**
- **Mise au centre de la prévention primaire : agir d'abord sur la charge de travail, les effectifs, les objectifs, l'organisation concrète du travail, les injonctions contradictoires, le respect du sens et de la qualité du travail bien fait.**
- **Reconnaissance explicite de la responsabilité de l'employeur dans la dégradation des conditions de travail, avec des engagements chiffrés en matière d'emplois, d'organisations, de formation, de moyens et de droits d'expression des collectifs.**

La CGT Finances refuse une approche qui pathologise les agent-es et sous-traite la souffrance au travail, alors que celle-ci résulte d'abord de politiques décidées par le ministère et ses directions.

II. Bilan intermédiaire 2025 de la note d'orientations ministérielles (NOM)

Le bilan intermédiaire 2025 de la Note d'orientations ministérielles «Santé, sécurité et conditions de travail»(SSCT) présenté ce jour se veut la vitrine d'une politique « ambitieuse » en matière de prévention : multiplication des plans, des guides, des kits, des campagnes et des formations, mise en avant d'un réseau dense d'acteurs-trices de prévention et d'une forte consommation des crédits SSCT.

Pour la CGT Finances, ce document illustre surtout le décalage croissant entre un affichage très outillé et la réalité d'une dégradation des conditions de travail que vivent les agent-es sur le terrain.

Le bilan insiste sur : renforcement du réseau des préventeur-trices (ISST, AP, médecins, infirmier-es, service social, ergonomes), généralisation d'outils (Prév'Action, référentiel ministériel des risques, guides méthodologiques, kits d'analyse des accidents, dématérialisation des registres), développement massif de formations et e-formations, dispositifs de soutien psychologique et de secourisme en santé mentale.

Les crédits SSCT sont fortement consommés, et l'administration se félicite du nombre de sessions de formation et d'actions de sensibilisation financées, en particulier sur la santé mentale, les addictions, les risques physiques et la QVCT.

Ce bilan détaille les outils, mais reste silencieux sur les déterminants majeurs des atteintes à la santé : restructurations permanentes (NRP, transferts de missions), sous-effectifs, intensification des charges, injonctions contradictoires, management par les chiffres, perte de sens du travail.

Les risques psychosociaux sont traités par des indicateurs et des fiches, mais quasiment jamais reliés aux choix budgétaires et organisationnels imposés au ministère, alors même que ces choix sont au cœur des alertes syndicales et des drames déjà survenus.

Sur la santé mentale, l'accent est mis sur les dispositifs d'écoute, les plates-formes téléphoniques, les psychologues, le secourisme en santé mentale, les webinaires et e-learning.

Pour la CGT Finances, ces outils peuvent être utiles à la marge, mais ils ne sauraient masquer que la première prévention du risque suicidaire et des RPS passe par la remise en cause des organisations pathogènes, de l'austérité et des politiques de productivité imposées aux services.

Le document parle d'« associer » les formations spécialisées et les représentant-es du personnel aux orientations SSCT et à la diffusion des outils, de les former aux nouvelles procédures et d'organiser quelques ateliers d'échanges.

En revanche, il n'est jamais question de donner un réel pouvoir d'intervention aux instances sur les projets structurants (réorganisations, fermetures, restructurations de services, nouveaux espaces de travail, télétravail structurant) ni de reconnaître les avis négatifs ou alertes comme des éléments contraignants pour l'employeur.

Pour la CGT Finances, une véritable politique ministérielle en santé, sécurité et conditions de travail doit :

- **Articuler systématiquement le volet SSCT avec les choix en matière d'emplois, de budget et d'organisation du travail : il n'y aura pas de QVCT sans effectifs suffisants, sans arrêt des suppressions de postes et sans révision des objectifs et indicateurs imposés aux services.**
- **Intégrer dans le bilan de la NOM un chapitre spécifique sur l'impact des réorganisations, des charges de travail et des effectifs sur la santé des agent-es, en s'appuyant sur les remontées des FS, des ISST, de la médecine de prévention et des organisations syndicales.**
- **Sortir d'une approche essentiellement psychologisante de la souffrance au travail : les dispositifs d'écoute et de soutien ne peuvent être que complémentaires à des mesures structurelles sur le contenu et l'organisation du travail.**
- **Renforcer réellement le rôle des formations spécialisées : saisine obligatoire en amont de tout projet à impact important sur les conditions de travail, droit à la contre-expertise, suivi des mises en œuvre d'avis, bilans sur les alertes et les refus d'aménagement ou de mesures de prévention.**
- **Associer les organisations syndicales à la réécriture de la prochaine NOM, à partir d'un diagnostic partagé sur le travail réel et les situations de souffrance, plutôt que de construire une politique descendante centrée sur les seuls outils et dispositifs.**

La CGT Finances continuera à utiliser tous les espaces, ministériels et directionnels, pour faire entendre la parole des agent-es, mettre en lumière les effets concrets des réformes et porter des exigences de prévention qui s'attaquent aux causes, et pas seulement aux symptômes.

III . Guide sur les aménagements de poste (article 26)

Pour la CGT Finances, ce sujet ne relève pas d'une simple formalisation procédurale : il touche directement au droit fondamental à la santé, au maintien dans l'emploi et à la dignité des agent-es.

Nous tenons d'abord à souligner les points qui apparaissent aller dans le bon sens :

- Le rappel de l'obligation de l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité des agent-es et de maintien dans l'emploi.
- L'affirmation du rôle central et exclusif du médecin du travail pour proposer les aménagements nécessaires, distinct du médecin traitant et du médecin agréé.
- L'encadrement, au moins formel, du refus de l'administration, qui doit être motivé par écrit, et la possibilité de recours, y compris en s'appuyant sur le médecin inspecteur du travail et la jurisprudence.
- La reconnaissance d'un rôle d'information de la formation spécialisée du CSA sur les refus d'aménagement, qui ouvre un espace d'intervention sur la prévention.

Pour autant, ce texte reste insuffisant au regard des exigences de la CGT Finances.

D'abord parce qu'il enferme l'aménagement de poste dans une logique individualisée et médico-administrative. On traite un « dossier d'agent-es » là où nous voyons des situations liées aux conditions de travail, aux réorganisations permanentes, aux sous-effectifs, aux objectifs inatteignables et à des pratiques managériales délétères. Or, l'aménagement de poste doit être un outil de prévention de la désinsertion professionnelle, articulé à une politique globale de prévention des risques professionnels et d'amélioration de l'organisation du travail, pas un simple correctif à la marge.

Ensuite, parce qu'il laisse une trop grande latitude à l'administration pour refuser, partiellement ou totalement, les préconisations du médecin du travail ou pour en réduire la portée dans le temps.

La logique qui transparaît est : « l'administration apprécie, dans la limite de ses contraintes », là où nous affirmons la primauté de l'avis médical dès lors qu'il s'agit de protéger la santé d'un-e agent-e.

Le « délai raisonnable » pour la mise en œuvre des aménagements n'est jamais borné, alors même que la jurisprudence citée montre qu'attendre plusieurs années constitue une faute manifeste.

Enfin, le rôle de la formation spécialisée du CSA est réduit à une information a posteriori sur les refus, sous forme de tableaux anonymisés, sans véritable exigence de débat ni de plan d'action dès lors-qu'apparaissent des refus récurrents ou des blocages structurels.

A aucun moment il n'est question du droit des agent-es à être accompagnés par leurs représentant-es du personnel tout au long de la procédure, alors que cela conditionne la possibilité réelle de contester une décision ou de faire valoir ses droits.

En conséquence, la CGT Finances porte les demandes suivantes :

- 1. Inscrire explicitement le lien entre aménagement de poste, prévention des risques professionnels (y compris psychosociaux) et organisation du travail : charges, objectifs, réorganisations, sous-effectifs, management.**
- 2. Réaffirmer la primauté des préconisations du médecin du travail : toute modulation ou limitation par l'administration doit rester exceptionnelle, strictement motivée et ne pas vider ces préconisations de leur contenu.**
- 3. Fixer des délais maximums pour la mise en œuvre des aménagements validés, qu'ils soient matériels ou fonctionnels (ordre de grandeur : 2 à 3 mois), au-delà desquels la responsabilité de l'employeur est explicitement engagée.**
- 4. Reconnaître le droit de l'agent-e à être accompagné par un-e représentant-e du personnel à chaque étape (échanges avec la direction, contestations, recours), et mentionner ce droit dans le guide.**
- 5. Renforcer le rôle de la FS du CSA : information non seulement sur les refus, mais aussi sur les délais de mise en œuvre et la typologie des aménagements demandés, avec débat obligatoire lorsque des refus se répètent dans une même direction ou sur un même type de situation.**
- 6. Garantir que l'utilisation des financements (FIPHFP, crédits SSCT, dotations de fonctionnement) ne serve pas de prétexte à limiter les aménagements nécessaires : la contrainte budgétaire ne peut primer sur la santé des agent-es.**

Pour la CGT Finances, ce guide ne peut pas se contenter de sécuriser la procédure du point de vue de l'administration.

IV. Budget SSCT : bilan de l'exécution 2025

2025 : document d'« exécution » santé, sécurité et conditions de travail (SSCT), très chiffré, qui montre comment les crédits ont réellement été consommés (taux, nature des actions, directions, catégories, genre, etc.).
2026 : fiche de « construction » du budget qui fixe l'architecture et les dotations par enveloppes pour l'année à venir, sans détail d'objectifs qualitatifs ni d'indicateurs.

Élément	2025 (exécution)	2026 (budget)
Dotation SSCT après réserve	13 M€ (LFI 2025, après réserve, 12,985 M€ en enveloppes)	12 M€ après mise en réserve.
Dotation moyenne par agent·e	108 € après réserve (81,70 € local + 26,27 € formation).	100 € (75 € local + 25 € formation).
Enveloppes locales	8,73 M€, 84 €/agent·e après réserve.	« près de 8 M€ », 75 €/agent·e.
Enveloppes régionales formation	2,76 M€, 27 €/agent·e après réserve.	2,6 M€, 25 €/agent·e.
Taux de consommation FSL	99% des enveloppes locales, 97% au global.	Non indiqué (budget prévisionnel).
Enveloppe ministérielle	787 631 € après réserve, consommée à 47% seulement.	782 000 € (382 000 + 400 000 €) annoncés.
Centrale (AC, DGFIP, Douane, INSEE, Tracfin)	547 739 € après réserve.	530 000 €.
SCL	42 666 €.	39 800 €.
Enquêteur·euses INSEE	45 531 €.	44 000 €.

Ce que nous constatons :

- Moins de crédits globaux (13 M€ → 12 M€), donc baisse d'1 M€ alors même que les crédits 2025 ont été consommés à 94%.
- Baisse de la dotation par agent·e (108 € → 100 €) malgré une consommation quasi intégrale des enveloppes locales et régionales (99% et 100%).
- Légère érosion des enveloppes centrales, SCL, enquêteur·euses alors que rien ne montre une baisse des besoins.

Le rapport 2025 démontre que les crédits SSCT ne sont pas « surdimensionnés », au contraire :

- Les enveloppes locales et régionales formation sont saturées (99% et 100% de consommation).
- Les principaux postes de dépenses sont les petits équipements (41%), les travaux (22%) et les aménagements de poste (21%), c'est-à-dire du concret pour la prévention primaire et l'ergonomie de poste.
- Les dépenses ciblent surtout le travail sur écran, les ambiances physiques, les troubles musculo-squelettiques (TMS), et à un niveau significatif la sécurité et les risques psycho-sociaux (RPS) (1,05 M€).
- Les formations RPS, qualité de vie au travail (QVT), TMS, incendie, PSC représentent des volumes importants de sessions et de stagiaires, avec une forte participation DGFIP et une représentation importante des femmes (61% des stagiaires pour 55% des effectifs).

Ce que la CGT Finances porte :

- S'appuyer sur la saturation des enveloppes de terrain pour contester la baisse 2026 : là où les crédits sont entre les mains des FS locales, ils sont utilisés à plein.
- Mettre en avant que le gros des dépenses n'est pas du « confort » mais des équipements de prévention et

des aménagements nécessaires au maintien en emploi.

- Insister sur les risques RPS/TMS : les formations RPS et QVT sont en tête en volume de stagiaires, signe d'une demande forte, non compatible avec une baisse de moyens.

La fiche 2026 se contente de reconduire la même architecture à trois niveaux, avec des montants abaissés, sans tirer explicitement le bilan 2025.

Plusieurs critiques émises par notre fédération :

- Absence de lien avec l'exécution : aucune mention du taux de consommation 2025, ni des priorités issues du retour d'expérience (par exemple, sur les RPS, TMS, ergonomie).
- Baisse uniforme par agent-es (de 108 à 100 €) alors que les tensions budgétaires se situent clairement sur les enveloppes de proximité, pas sur les crédits ministériels peu consommés.
- Pas d'engagement sur des objectifs qualitatifs : la fiche se limite aux montants, sans objectifs chiffrés en termes de prévention, de réduction des expositions, de formation des agent-es et encadrant-es, de prise en charge des RPS.
- Confirmation d'un pilotage très central : l'enveloppe SRH3 (400 000 € pour Qualisocial, France Victime, formations, Tripode) est sanctuarisée sans débat avec les FS sur l'adéquation des dispositifs à la réalité du terrain.
- Pour la CGT Finances : « on reconduit la vitrine (architecture, marché psy, France Victime) tout en abaissant la base (dotation par agent-es et enveloppes) ».

Ce que dénonce la Fédération CGT Finances :

Un axe « austérité sanitaire » : alors que 2025 a démontré que les crédits SSCT de proximité sont nécessaires et utilisés, le ministère baisse la dotation globale et par agent-e, en plein contexte de montée des RPS et de dégradation des conditions de travail.

Un axe « centralisation et sous-utilisation au niveau ministériel » : contraste entre la quasi-saturation des enveloppes locales et la sous-consommation de l'enveloppe ministérielle (47%), qui devrait conduire à transférer des moyens vers les FS et non à baisser le total.

Un axe « absence de stratégie de prévention » : 2026 ne tire aucun enseignement des données 2025 sur les risques prioritaires (écran, TMS, RPS, ambiances physiques), ni sur les publics particulièrement concernés, notamment les femmes et les catégories B et C.