Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

CONCOURS EXTERNE
DE RÉDACTEUR TterritorIAL

SESSION 2021

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à partir des éléments d'un dossier portant sur des notions générales relatives aux missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 25 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.
S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes rédacteur territorial au sein de la Direction des ressources humaines de la ville d'Admiville (32 000 habitants, 600 agents).

Face au constat d'un absentéisme et d'un « turnover » en hausse, le Maire de la commune souhaite engager une politique volontariste de renforcement du bien-être au travail au sein des services municipaux.

Dans cette perspective, la Directrice des ressources humaines vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale.

Liste des documents :

Document 1 : « Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance » (extrait) - Rapport - Charlotte Lecocq, Pascale Coton, Jean-François Verdier - *gouvernement.fr* - 18 septembre 2019 - 2 pages

Document 2 : « Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on vraiment ? » - Xavier Laisne - *lagazettedescommunes.com* - 28 septembre 2020 - 1 page

Document 3 : « Articles L4121-1 et L4121-2 du Code du Travail » - *legifrance.fr* - Consulté le 19 février 2021 - 1 page

Document 4 : « Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » (extraits) - *DGAFP, Anact* - Août 2019 - 5 pages

Document 5 : « Etat des lieux de la santé au travail des territoriaux » - *Livre blanc santé et mieux être au travail des agents territoriaux (extraits) - Mutuelle Nationale Territoriale* - Janvier 2018 - 4 pages

Document 6 : « Comment redonner du sens au travail ? » - *La Gazette des Communes* - 11 février 2019 - 3 pages

Document 7 : « Télétravail : comment se prémunir d'éventuels risques ? » - *Direction de l'information légale et administrative - service-public.fr* - 10 avril 2020 - 2 pages

Document 8 : « Les sept piliers de la performance en collectivité locale : construire un management bien... veillant » - Alain Porteils - *Lettreducadre.fr* - 30 mars 2018 - 2 pages

Document 9 : « Baromètre du bien-être au travail 2020 : les chiffres à retenir » - *mnt.fr* - 10 novembre 2020 - 2 pages

Document 10 : « Qualité de vie au travail : la ville de Suresnes double la mise » - *weka.fr* - 18 juin 2019 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

DOCUMENT 1

Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance (extrait) - Rapport - Charlotte Lecocq, Pascale Coton, Jean-François Verdier - gouvernement.fr - 18 septembre 2019

(...)

Illustration des pratiques inspirantes dans la fonction publique territoriale

2.2.2.1 Le sport, vecteur de la qualité de vie au travail : Poissy Bien-Etre

2.2.2.1.1 Contexte et objectifs

La ville de Poissy a instauré en 2014 un vaste plan d'amélioration des conditions de travail pour lutter contre un absentéisme stagnant depuis quelques années. Plusieurs mesures ont été déployées : mise en place du télétravail pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, sensibilisation du management aux risques psychosociaux, procédure d'entretien de reprise d'activité, création d'un centre de formation interne. Mais la ville a souhaité aller plus loin, en mettant en place une initiative destinée à renforcer le bien-être des agents de la collectivité.

En 2017, pour optimiser le bien-être au travail des agents, « Poissy bien-être » est venu s'ajouter à ces différents outils en poursuivant l'idée que des agents qui pratiquent une activité sportive sont des agents qui seront mieux dans leur corps et dans leur esprit. L'initiative a été incluse dans le plan de formation interne mis en place par la collectivité.

2.2.2.1.2 Descriptif du projet

Concrètement, la ville propose aux agents de pratiquer des activités physiques et sportives **pendant le temps de travail** à raison de deux heures par semaine.

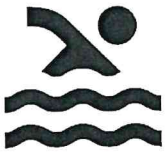
Les agents peuvent choisir parmi l'une des 6 activités réparties sur 12 créneaux pour une durée d'un trimestre. Les activités proposées sont des activités douces pour ne pas risquer un accident : marche, marche nordique, gymnastique d'entretien, natation, aquagym, aqua jogging. Elles sont encadrées par les éducateurs sportifs et les maitres-nageurs de la ville. Les agents bénéficient également chaque trimestre d'une conférence « Santé active » assurée par la CPAM sur les bonnes habitudes à prendre en termes de nutrition, de posture etc.

Tous les agents de la ville peuvent bénéficier du dispositif sur la base du volontariat.

Les ATSEM ont aussi accès à ce dispositif le samedi.

Parallèlement à ce dispositif, il a été créé un poste de médiateur (un agent de la mairie sur volontariat). Ses nombreuses années au sein de la mairie lui permettent de bien appréhender les situations et d'être sensibilisé à la prévention. Il fait le lien entre les agents, le niveau RH et les organisations syndicales. Il accueille les nouveaux agents afin que l'intégration se fasse le mieux possible. Il aide à un meilleur retour dans l'emploi. L'activité du médiateur permet de libérer du temps RH et d'avoir une meilleure écoute envers les agents sur le terrain.

2.2.2.1.3 Résultats obtenus



Une diminution de l'absentéisme de 4.8%, un état d'esprit positif pour les agents et une meilleure cohésion grâce au projet

Il ressort de cette initiative plusieurs améliorations, notamment une diminution des arrêts de courte durée de 750 jours, soit 4,8 % de l'absentéisme, soit une diminution de 100 000 euros, ou 3 ETP. Les agents expriment se sentir mieux dans leur corps et mieux dans leur vie professionnelle. Ils expriment également un meilleur relationnel entre collègues et avec leur hiérarchie.

Des questionnaires ont été créés afin de suivre le ressenti des agents.

2.2.2.2 Le maintien en emploi au sein du CDG 74 (Haute-Savoie)

2.2.2.2.1 Contexte et objectifs

Des dispositifs de maintien en emploi existent au sein des CDG, mais rencontrent des difficultés pour trouver des réponses adaptées pour les agents ne pouvant rester sur leur poste de travail pour des raisons de santé, bénéficier d'un changement d'affectation ou d'un reclassement interne. Des bilans de compétences sont également réalisés mais ne répondent qu'en partie aux besoins des CDG, des employeurs territoriaux et des agents concernés. Face au vieillissement des agents territoriaux des collectivités, qui occupent des postes plus physiques que dans la fonction publique d'Etat par exemple, qui connaissent une dégradation de leur état de santé, nous identifions un besoin croissant en matière d'accompagnement spécifique à la reconversion professionnelle avec une expertise spécifique handicap et fonction publique.

2.2.2.2.2 Descriptif du projet

Face à ce constat, dans le cadre d'un diagnostic réalisé en 2013/2014, le CDG 74 a mis en place des outils de GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) et de prévention, destinés à accompagner les collectivités territoriales du département de la Haute-Savoie.
Ce dispositif s'est appuyé sur le FIPHFP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique), dans le cadre d'une convention avec Agir H (association dont l'objet est d'apporter son soutien aux personnes en difficulté d'insertion professionnelle, notamment en situation d'handicap) et avec le CDG 73 (Savoie).
Le CDG 74 dispose d'un service de santé au travail équipé d'une équipe pluridisciplinaire, composée de préventeurs, d'un psychologue du travail, d'un chargé du handicap qui travaillent tous en lien avec les instances médicales et le service des carrières.
Le centre s'est également équipé d'une cellule de maintien dans l'emploi et d'un dispositif expérimental d'accompagnement à la reconversion professionnelle pour raison de santé des agents territoriaux de Savoie et de Haute-Savoie.
L'équipe pluridisciplinaire permet de mobiliser toutes les expertises requises. Le médecin de prévention du centre permet de valider l'adéquation des pistes de reconversion professionnelle avec l'état de santé de l'agent.

Le centre peut également mobiliser des expertises externes selon les besoins notamment concernant le suivi psychologique des agents ou d'un neuropsychologue.
Des stages d'immersion sont organisés pour confronter les agents au travail réel du potentiel futur poste, évaluer l'aptitude de l'agent et lui permettre de reprendre confiance en lui. Pour ce faire, le centre peut mobiliser un réseau d'employeurs privés et publics permettant de diversifier les lieux d'immersion. (...)

2.2.2.3 Résultats obtenus

Depuis 2017, 54 bilans ont été engagés, 76 % ont été finalisés. 69 stages en immersion ont été effectués. Une étude de satisfaction a permis de démontrer que 96 % des agents étaient satisfaits du dispositif.

Une évaluation en 2017 a confirmé la pertinence de la démarche et la nécessité de l'améliorer :

- En consolidant sa structuration notamment par la coopération entre les différents intervenants ;
- En harmonisant son financement ;
- En gérant la période transitoire par des bilans à destination des agents ;
- En intégrant une dimension recherche dans une perspective d'amélioration continue. (...)

Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on vraiment ?

Publié le 28/09/2020 | *lagazettedescommunes.com*

Améliorer la qualité de vie au travail ce n'est pas installer un babyfoot dans l'atelier ! Ce concept, apparu il y a quelques années, est bien plus complet, plus vaste et interroge nos modes de fonctionnement en profondeur.

Par Xavier Laisne, attaché principal

Il n'existe pas de définition juridique de la qualité de vie au travail (QVT), notion définie au sein de plusieurs accords interprofessionnels des secteurs privés et publics. La QVT touche les agents individuellement comme collectivement. L'idée première est que son amélioration permet d'agir sur le travail (contenu, organisation, environnement…) pour un meilleur service rendu. Très concrètement, il s'agit de s'intéresser aux conditions dans lesquelles le travail s'effectue mais également à la nature du management, à la communication interne, au contenu des missions et à leur sens… En réalité, un examen complet de ce qui fait réellement le travail ! L'enjeu est de concilier la performance attendue avec un certain équilibre personnel dans lequel chacun se sentira reconnu, soutenu et accompagné dans ses missions.

Améliorer la QVT

La démarche d'amélioration de la QVT concerne tous les acteurs de l'organisation. Impossible de copier/coller une démarche d'une structure à une autre car chaque environnement est différent. D'abord subjective, la perception de la QVT devient objective quand elle est partagée par plusieurs agents. Parler de la fréquence ou du contenu des réunions de service, de l'accès à l'information, des relations transversales, des conditions matérielles, du temps de travail ou encore du sens que l'on trouve dans nos missions sont autant de sujets qui constituent la QVT.

Ce qui est bien dans la démarche QVT c'est qu'elle porte en elle-même l'objectif et la méthode. En effet, afin que les individus se sentent bien dans leur travail, ils doivent se sentir autonomes et impliqués. Ainsi, pour mener une démarche d'amélioration de la QVT, il est nécessaire de permettre la concertation et d'associer les agents dans le partage du diagnostic et dans l'élaboration du plan d'action qui en découlera. En misant sur l'intelligence collective, la méthode favorise le travail transversal, la communication et le réalisme des actions proposées : ce sont ceux qui font qui savent ! Cela doit se faire avec neutralité et bienveillance, sans stigmatiser une personne ou un groupe de personnes, car il ne s'agit pas de régler des comptes mais d'avancer ensemble, dans la même direction en regardant quels sont les points forts et les points faibles. Parler de ses points forts et en prendre conscience est aussi important que de pointer ce qui ne fonctionne pas correctement !

Travailler mieux ensemble

Dans la phase « plan d'action », il s'agira de reprendre les points à améliorer et de s'intéresser au travail réel, essayer de chercher des solutions pour améliorer le quotidien et répondre aux questions qui se posent. Il faut rester concret et pragmatique et préférer la politique des « petits pas » : attention aux déclarations d'intentions (qui peuvent générer de la frustration) et aux actions en décalage avec les besoins. On peut tous avoir de superbes idées mais si elles ne répondent à aucun besoin ou si elles ne sont pas prioritaires, qui s'engagera pour les mettre en œuvre dans la durée ?

Au final, améliorer la QVT c'est faire en sorte que l'on travaille mieux ensemble, collectivement, et que l'on se sente bien au travail pour atteindre le meilleur résultat, le meilleur service possible. Une belle occasion de s'intéresser à ce que font réellement les agents et à comment ils le font… et pourquoi pas installer un babyfoot une fois que les vraies questions seront abordées et traitées !

DOCUMENT 3

. Code du travail

o Quatrième partie, Titre II, Chapitre Ier : Obligations de l'employeur

o Article L4121-1

Modifié par Ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 - art. 2

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;

2° Des actions d'information et de formation ;

3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

o Article L4121-2

Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 5

L'employeur met en oeuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1° Eviter les risques ;

2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

3° Combattre les risques à la source ;

4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; (...)

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;

(...)

Guide de la qualité de vie au travail
Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT (extraits)

1. Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises » (...) « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien - être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. » (...) « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est donc une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation...) à des fins de développement des personnes et des services.

1.1. Une démarche et non une thématique

À la notion de QVT, est associée la notion de « démarche ». La QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers.

Il s'agit d'un cadre pour l'action qui permet de déterminer de façon collective et partagée des objets particuliers de travail et de s'engager sur des thématiques particulières comme, par exemple, le management, le télétravail, la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux (RPS), la gestion de l'absentéisme, les actions favorisant le maintien dans l'emploi, la conduite d'un projet de réorganisation.

La démarche QVT doit s'appuyer sur les situations concrètes de travail et la participation des agents. Elle a donc pour objet de produire des plans d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique.

Une démarche QVT n'est donc pas un nouveau sujet autonome à traiter, par exemple pour remplacer le sujet des RPS, ni une nouvelle thématique se surajoutant à celles déjà en cours de mise en œuvre.

La thématique de la QVT ouvre un nouveau cadre d'action collective pour piloter une organisation publique de façon plus cohérente et plus en lien avec le travail des agents et avec leur participation.

1.2. Une démarche qui permet une vision globale de l'activité dans l'administration

La démarche QVT ne peut pas être envisagée comme « isolée » des projets en cours ou à venir dans la structure : réorganisation, changement de logiciel, évolution des missions d'un service...

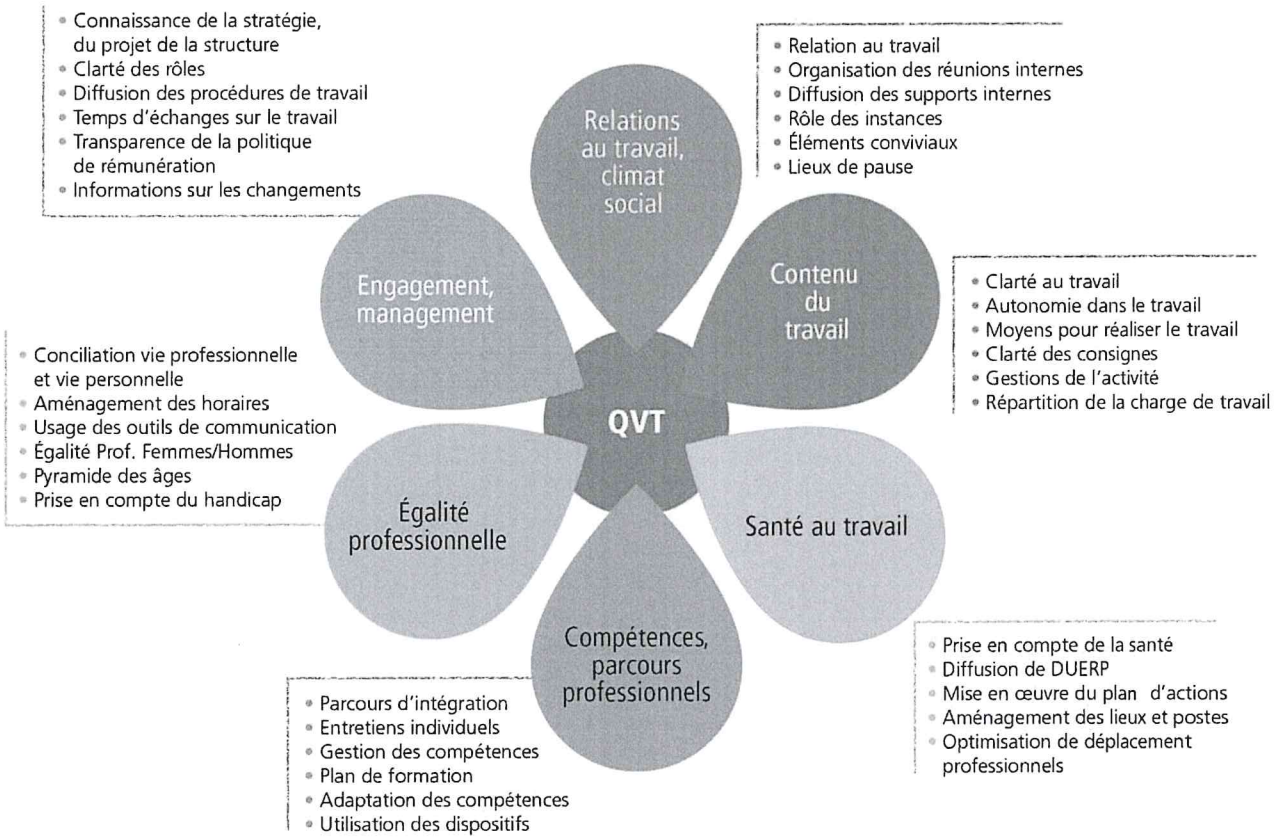
Par opposition à une vision en silo des problématiques des organisations, la mise en œuvre d'une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions pour traiter simultanément les enjeux du travail, sociétaux et de performance. Cette première phase d'analyse des enjeux doit être faite et partagée en recherchant bien à les caractériser pour la structure considérée.

- **Enjeux du travail** : besoin d'une plus grande autonomie et de sens au travail, souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de qualité, nécessité d'un soutien de l'encadrement, enjeux de mobilité professionnelle, évolution des métiers, élargissement des marges de manœuvre pour l'encadrement intermédiaire et pour les échelons déconcentrés, enjeux d'amélioration du dialogue social et professionnel...
- **Enjeux sociétaux** : diversité des populations d'agents et de leurs attentes (sexe, âge, groupes professionnels et sociologiques), équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, nouvelles attentes de service des usagers, nouveaux types de relations aux usagers...
- **Enjeux de performance** : qualité de service rendu au public, capacités d'innovation, capacités d'intégration des moyens numériques, équilibre coût et qualité des prestations offertes au public...

Une fois les enjeux posés, il convient de s'intéresser aux déterminants de la QVT au sein de la structure, c'est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents. On en distingue six :

- contenu du travail,
- santé au travail,
- compétences, parcours professionnels,
- égalité professionnelle,
- management, engagement,
- relations au travail, climat social.

Ces facteurs peuvent être interrogés dans les étapes de diagnostic QVT afin de définir les actions précises à conduire sur un ou plusieurs champs.



Source ARACT PACA

1.3. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons

1.3.1. Une démarche à soutenir et à piloter au niveau stratégique

Il ne s'agit pas de conduire des actions ponctuelles, limitées dans le temps mais bien d'élaborer une stratégie durable et explicite de pilotage des organisations, caractérisée par la participation des agents et la prise en compte de leur travail.

La conduite d'une démarche QVT nécessite un positionnement stratégique qui se traduit par :

- une volonté politique explicite ;
- un engagement de la direction sur un cadre d'action ;
- un soutien permanent au plus haut niveau des acteurs porteurs opérationnels de la démarche.

Mettre en œuvre une démarche QVT ne s'apparente donc pas à la mise en place de mesures ponctuelles (salle de sport, conciergerie...), mais bien à une modalité de conduite des projets et de management qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services.

1.3.2. Une démarche à conduire au niveau opérationnel

La démarche QVT se construit au plus près du terrain et des situations de travail qui font le service rendu aux usagers.

Des actions menées dans environ 180 établissements des secteurs sanitaires et médico-sociaux illustrent ce point de vigilance :

« La Qualité de vie au travail s'appréhende surtout au regard d'enjeux locaux et d'une situation concrète. Il appartient à chaque établissement de construire son propre chemin de qualité de vie au travail. Identifier quelques points de repère est cependant utile avant de passer à l'action »[1].

1.4. Une démarche collective pour améliorer conjointement les conditions de travail et la qualité du service public

La mise en œuvre d'une démarche QVT implique nécessairement la prise en compte simultanée de l'amélioration des conditions de travail des agents, de l'amélioration de la qualité de service rendu à l'usager et de la performance de l'organisation. Des critères permettant de mesurer ces améliorations sont construits collectivement et évalués par les acteurs concernés.

Le fondement de cette approche est le lien démontré entre qualité de service et qualité des conditions de travail des agents. En effet, la qualité de vie au travail des agents est largement déterminée par la possibilité pour eux de faire un travail de qualité et, à l'inverse, la qualité du service rendu est largement déterminée par la qualité des conditions de travail perçue par les agents.

Engager une démarche QVT nécessite une approche par les situations réelles de travail prenant en compte la multiplicité des professionnels impliqués, les compétences et gestes professionnels mis en œuvre ainsi que les régulations intra services et interservices. Cela facilite le décloisonnement des activités et le renforcement des collectifs de travail. Si le contenu du travail de chaque agent reste individuel, le service rendu aux usagers et la qualité de celui-ci relèvent en revanche de l'activité d'un collectif de travail.

La démarche QVT donne un cadre pour l'analyse des situations de travail. Le plan d'actions à construire au sein du service ou de l'établissement s'appuie sur les échanges entre professionnels d'origines diverses, portant chacun leur logique de travail.

Ce mode de coopération dans l'action et les projets est essentiel car le cloisonnement des services peut être un frein à la mise en œuvre d'actions et à la collaboration entre les agents.

La démarche QVT s'appuie fortement sur l'expression des agents à partir de leurs situations concrètes de travail.

Ainsi, des démarches QVT contribuent à enrichir les capacités d'analyse des acteurs et à favoriser un dialogue de qualité qui s'appuie sur le « dialogue professionnel[2] ».

> *Les effets d'une démarche participative dans une collectivité territoriale*
>
> *Dans une collectivité territoriale, un fort taux d'absentéisme était constaté au sein du service de restauration qui comportait 25 personnes. Après analyse, il s'est avéré que le système de rotation d'horaires – deux rotations à assurer 7h -14h ou 8 h 30-15 h 30- posait des difficultés à certains agents liées à l'insuffisance de transports en commun desservant le lieu de travail. Des actions ont été menées en direction du management pour chercher des solutions collectives à ce problème qui, jusque-là, n'avait pas été résolu et contribuait à tendre les relations individuelles et collectives. Ainsi, plusieurs réunions ont eu lieu avec l'équipe qui ont permis de mettre en place un planning de rotation intégrant toutes les contraintes de tous les agents. Cette procédure a résulté du collectif et de l'expression directe des agents qui ont apporté des idées sur l'organisation du travail. Avec cette nouvelle organisation, il a été constaté : une sérénité dans l'équipe et un plaisir retrouvé dans l'exercice des missions, des relations apaisées, une diminution de l'absentéisme et une qualité de la production assurée.*

[1] « *La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Du constat à la mise en œuvre dans les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux* ». HAS – ANACT, septembre 2017.

[2] Dialogue professionnel : échanges concrets à partir du travail réel entre les agents et les encadrants.

1.5. Une démarche qui s'appuie sur l'expérimentation et l'amélioration continue

Une démarche QVT porte tout particulièrement sur les projets en cours ou à venir de toute nature : organisation de l'accueil au public, modification de l'organisation liée à l'introduction d'un nouveau service ou d'une nouvelle technologie, modification de l'activité liée à une nouvelle règlementation...

Mener une démarche QVT signifie conduire chaque projet particulier en associant les agents, en tenant compte de leurs situations concrètes de travail et en organisant des échanges entre toutes les parties prenantes.

Cela signifie aussi s'engager dans un processus d'expérimentation de solutions qui s'appuie sur une posture bienveillante de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Expérimenter, c'est mettre en œuvre des solutions innovantes issues d'un choix concerté avec les agents qui vont être touchés par les actions menées. **Expérimenter c'est aussi admettre la possibilité d'erreur. Le droit à l'erreur ne doit pas être vu comme un échec mais plutôt comme une source d'apprentissage, la possibilité d'apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière si nécessaire.** Dans le cadre de ces expérimentations, les agents vont évaluer tout au long du processus les actions mises en place de manière à les réajuster si nécessaire. Cette vision de l'expérimentation est donc un élément essentiel d'une démarche QVT.

1.6. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social

L'expérience montre que la mise en œuvre de certains principes qui fondent la démarche QVT contribue à renforcer le dialogue social.

Traiter les sujets en cherchant les liens entre les dimensions d'organisation, de RH et de santé au travail aide les acteurs à avoir une vue plus globale des thématiques travaillées et à chercher des solutions plus équilibrées.

Les dimensions d'expérimentation et d'innovation de la QVT conduisentles acteurs à s'impliquer dans des projets avec une pratique plus ouverte tout en gardant leur capacité d'évaluation.

Les projets accompagnés dans le cadre des démarches QVT s'appuient nécessairement sur les partenaires sociaux. Ils doivent toujours être définis et menés en concertation étroite avec les instances habituelles du dialogue social.

La QVT : ce qu'elle n'est pas !

La QVT n'est pas une manière « positive » de parler des RPS. Ceux-ci doivent continuer à faire l'objet de mesures de prévention comme tous les risques professionnels. La QVT n'est pas non plus l'addition d'actions ponctuelles tournées vers des dimensions périphériques au travail : relaxation, conciergerie, mesures en faveur d'une alimentation saine, etc... La démarche proposée dans ce guide a une ambition beaucoup plus vaste, celle d'agir en amont sur toutes les dimensions de l'organisation du travail dans le cadre de démarches participatives pour une qualité de vie au travail essentiellement fondée sur la qualité du travail des agents et du service rendu au public.

Parole d'agent

Un représentant du personnel d'un CHSCT

« ... c'est une méthode très intéressante car elle permet vraiment d'entendre toutes les parties, de prendre en compte les agents et leurs besoins... Il nous a paru important de trouver des axes de travail prenant en compte tous les changements pour aussi bien accompagner les agents et leur permettre de participer, de s'exprimer... »

À retenir

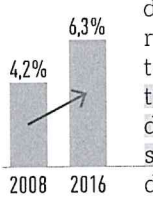
La démarche QVT nécessite une vision stratégique qui doit être portée au plus haut niveau puisqu'elle touche l'organisation et vise la performance du service public.
Elle est une démarche « systémique » du fait de son approche globale et des interactions permanentes entre toutes les parties prenantes. Elle est une démarche durable à décliner dans tous les projets. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents ainsi que sur l'expérimentation de solutions. C'est ce qui la distingue d'une démarche projet « classique ». C'est une démarche qui contribue à l'amélioration du service public. La QVT engage tous les niveaux de l'organisation : agents, managers, direction, acteurs RH, partenaires sociaux. Elle s'appuie sur l'expérimentation et le dialogue professionnel. Elle renforce le dialogue social. (...)

DOCUMENT 5

1.1

ÉTAT DES LIEUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL DES TERRITORIAUX

On observe depuis plusieurs années une forte croissance de la fréquence et de la durée des arrêts de travail de plus de trois mois.



Cela révèle la très forte dégradation de l'état de santé des agents territoriaux. Ainsi, la part des agents territoriaux ayant connu un arrêt de travail de plus de 3 mois est passée de 4,2 % en 2008 à 6,3 % en 2016, soit une hausse de 50 %. Ces arrêts de travail sont également de plus en plus graves : la durée moyenne des arrêts de plus de 3 mois a augmenté de plus de 2 % par an en moyenne ces 5 dernières années[1].

La croissance des arrêts de travail se traduit par une augmentation de l'absentéisme dans les collectivités territoriales : + 26 % entre 2007 et 2015.

59%

Au-delà de ces indicateurs statistiques de maladie, **les agents ressentent une dégradation de leur bien-être au travail** : en 2017, 59 % des agents territoriaux déclarent que leur niveau de bien-être au travail s'est dégradé (baromètre Gazette-MNT)[2]. Pour autant, ils sont toujours aussi fiers de travailler au service des usagers : pour près de 8 sur 10 d'entre eux, exercer une mission de service public est une réelle satisfaction[3].

Pour les collectivités, cet absentéisme représente des coûts importants, qu'ils soient directs ou indirects.

À court terme, la prise en charge des **indemnités journalières** est la conséquence la plus perceptible pour les collectivités (21 428€ en moyenne pour une année d'arrêt[4]). Néanmoins, les **coûts indirects**, tels que la perte de productivité, les dépenses en ressources humaines, les suites légales, ou encore la nécessité de mettre en place un suivi particulier auprès des agents, peuvent représenter à moyen terme une somme encore plus importante. Cette situation pèse également sur les collègues en poste, qui doivent faire face à la fois à une surcharge de travail et à la désorganisation du service. *In fine*, le risque encouru est la dégradation du service rendu aux usagers.

Les agents territoriaux sont particulièrement exposés aux risques professionnels, cause d'absentéisme.

La question des chiffres de l'absentéisme dans le secteur public et de leur analyse fait l'objet de très nombreuses controverses. Nombreux sont les éléments qui **complexifient la comparaison entre secteur public et privé**, à l'instar des congés maternité, comptabilisés en arrêts maladie dans la fonction publique, mais pas dans le secteur privé.

En tout état de cause, les agents de la fonction publique territoriale sont particulièrement sujets aux arrêts de travail pour raison de santé, y compris en comparaison avec les autres versants de la fonction publique : la part des territoriaux ayant eu au moins un arrêt dans l'année est de 3 points supérieure à celle des autres versants de la fonction publique[5].

(1) Chiffres MNT.
(2) Baromètre MNT-IFOP de septembre 2017 : « Bien-être au travail dans les collectivités ».
(3) *Ibid.*
(4) « La gestion des RH dans les villes de France », novembre 2016, Sofaxis-La Poste-Villes de France.
(5) « Enquête conditions de travail 2013 », Dares, DGAFP.

Cette situation s'explique par des faits tout à fait objectifs :

- l'âge moyen élevé des agents territoriaux : près de 47 ans, soit 7 de plus que la moyenne d'âge des actifs en France[6]. Or, l'âge impacte fortement la survenance d'arrêts de travail supérieurs à trois mois[7] ;

- la pénibilité des métiers exercés : les agents territoriaux exercent des métiers plus pénibles que la moyenne de la population française. Près de 50 % des territoriaux exercent des emplois de la filière technique[8], qui sont les plus exposés à la pénibilité (exemple : espaces verts, collecte d'ordures, travaux publics). Les métiers des services à la population sont également nombreux dans la FPT (aides à domicile, agents des EHPAD, métiers de la petite enfance, etc.) ;

- les conditions de travail particulières liées à l'exercice du service public. Ainsi, le besoin d'immédiateté des usagers ou la nécessité d'assurer la continuité du service public ont des effets sur les conditions de travail des agents. À titre d'exemple, 16,1 % des agents de la fonction publique territoriale déclarent effectuer des astreintes, contre 8,4 % dans le privé[9].

L'augmentation de la fréquence et de la durée des arrêts de travail **pourrait s'amplifier dans les décennies à venir** du fait de l'évolution de la pyramide des âges et de l'entrée en vigueur progressive du recul de l'âge de départ à la retraite. Or, la sinistralité augmente avec l'âge...

3.1

LES ACTIONS DE PRÉVENTION ET DE MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL : DES MESURES EFFICACES ET DE PLUS EN PLUS RECONNUES

Les études montrent que les actions de prévention ont des bienfaits sur la qualité de vie et contribuent donc à réduire l'absentéisme.

La pénibilité des métiers et la difficulté des conditions de travail sont autant de sources de dégradation de l'état de santé ou de bien-être des individus. À titre d'exemple, les personnes exposées à des risques psychosociaux élevés dans le cadre de leur profession sont trois fois plus touchées par l'absentéisme que le reste de la population[1].

Des études engagées ces dernières années tendent à démontrer l'efficacité des actions de prévention, de mieux-être au travail et de retour à l'emploi. Leur bilan économique est largement positif : **les coûts évités à moyen terme sont bien supérieurs aux coûts engagés** à court terme. Ces actions, agissant sur les causes des arrêts, sont efficaces pour lutter contre l'absentéisme à long terme, et leur retour sur investissement se situe entre 1,2 et 2,5[2].

x1,2 à 2,5

Retour sur investissement des actions de prévention

À l'inverse, une étude de l'INSEE de novembre 2017[3] atteste le caractère contre-productif des mesures de carence sur les arrêts de longue durée.

La réintroduction du jour de carence début 2012 s'est traduite par une baisse des arrêts de très courte durée, mais elle a eu pour conséquence une augmentation des arrêts de longue durée (+ 25 %). En effet, un délai de carence incite l'agent soit à renoncer à s'arrêter, ce qui peut aggraver son état, soit à augmenter la durée de son arrêt pour être certain de sa guérison, face au coût fixe que représente le jour de carence.

La prise de conscience de l'importance des questions de prévention et du mieux-être au travail ainsi que la nécessité de renforcer le cadre juridique semblent désormais partagées par tous.

Les décideurs locaux jugent dans leur quasi-totalité (entre 96 et 99 %) les thématiques suivantes comme importantes dans leur collectivité : sécurité au travail, santé au travail, bien-être des agents, reclassement et maintien dans l'emploi[4]. Il en va de même des **agents territoriaux** : la promotion de la qualité de vie au travail est la préoccupation première des agents de catégories B et C, devant par exemple le maintien de leur pouvoir d'achat ou encore la stabilisation des effectifs[5].

Les pouvoirs publics se sont également saisis de la question : le cadre juridique de la prévention et de la santé au travail s'est progressivement renforcé. Spécifique dans la fonction publique, il s'inscrit néanmoins dans

(1) « Les absences au travail des salariés pour raison de santé », DARES, février 2013.
(2) « Prévenir les risques professionnels », Eurogip, février 2017 : rapport produit à partir de nombreuses études fondées sur différents pays, différents métiers et différents modes de calcul du retour sur investissement.
(3) INSEE, novembre 2017, « Le jour de carence dans la fonction publique de l'État : moins d'absences courtes, plus d'absences longues ».
(4) Enquête IFOP-MNT d'octobre 2017.
(5) Baromètre MNT-IFOP de septembre 2017 : « Bien-être au travail dans les collectivités », question : « Quelles sont d'après vous les actions que votre collectivité (ou établissement) doit privilégier sur 2017-2018 ? »

le même esprit que celui qui s'applique aux salariés du secteur privé : le statut de la fonction publique territoriale tel que rédigé en 1984 fait référence au Code du travail lorsqu'il fixe les obligations de l'employeur[6]. Les mesures devant être prises sont de trois ordres : diagnostic et plan d'action ; information et formation ; ainsi qu'adaptation des moyens et de l'organisation des services.

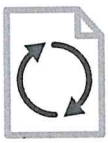
Progressivement, ce cadre juridique s'est renforcé et a épousé les évolutions de celui du secteur privé, soumettant les collectivités aux mêmes obligations que les employeurs privés.

3.2

UNE APPLICATION QUI DEMEURE INSUFFISANTE

La phase de diagnostic reste perfectible tant quantitativement que qualitativement.

Au fondement de l'ensemble de la « démarche » de santé au travail se situe le **document unique d'évaluation des risques**. Introduit en 2001[7], il vise à classer puis à regrouper au sein d'un support unique les risques professionnels identifiés dans chacune des unités de travail. Il s'agit d'un préalable indispensable à toute démarche de prévention et santé au travail afin de cibler les besoins et de mener des actions pertinentes.



37%

DES DÉCIDEURS

déclarent que leur collectivité a réalisé et mis à jour ce document en 2017

Pourtant, un **nombre réduit de collectivités remplissent leurs obligations juridiques** en la matière (mise à jour annuelle du document unique) : seuls 37 % des décideurs déclarent que leur collectivité a réalisé et actualisé ce document en 2017[8]. On constate également que ces diagnostics sont d'une qualité variable selon les collectivités, et qu'ils ne se traduisent pas toujours par la mise en place d'actions.

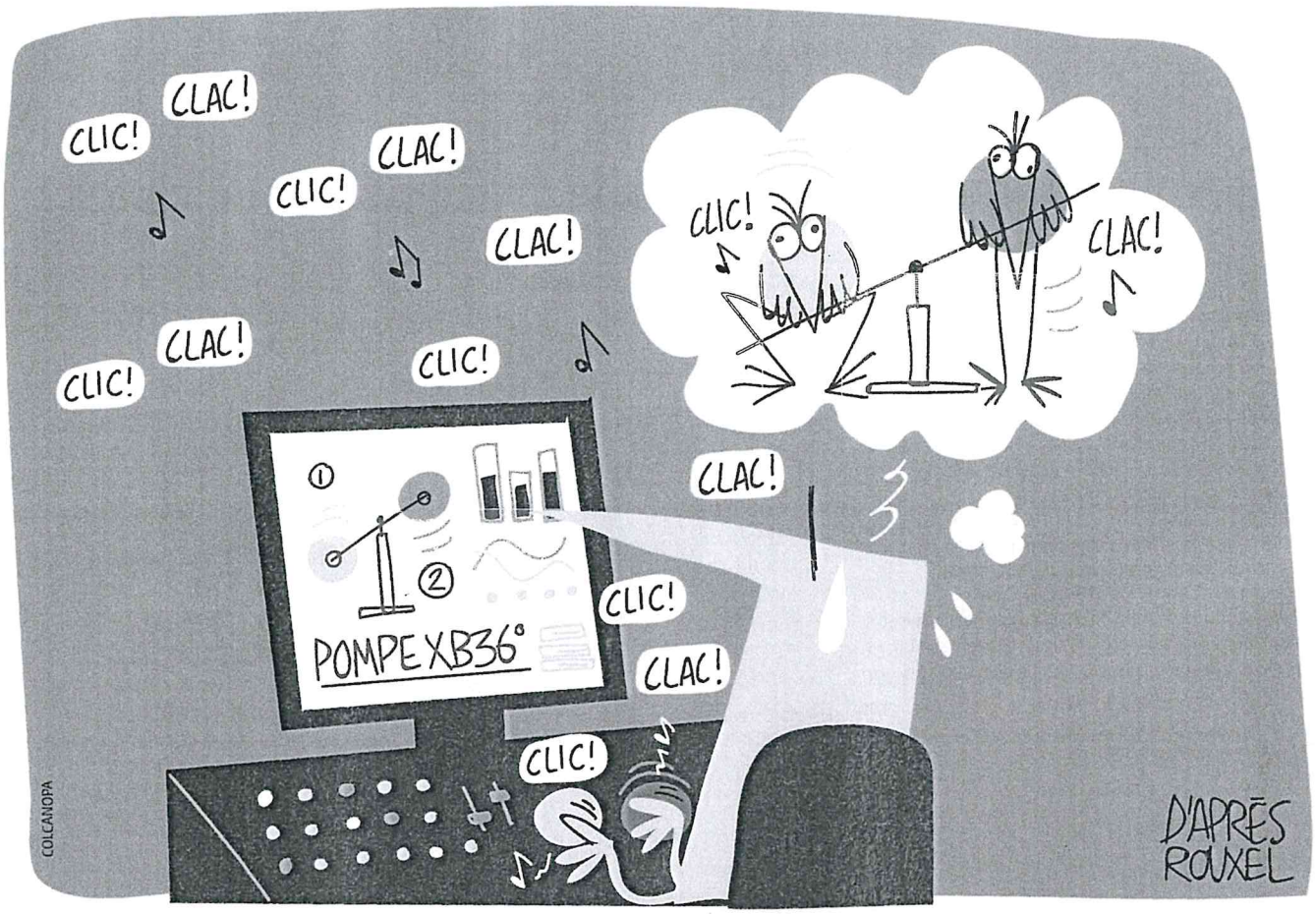
BONNE PRATIQUE : La réalisation du document unique d'évaluation des risques

La réalisation d'un document unique d'évaluation des risques en interne de la collectivité, ou avec l'accompagnement d'un partenaire, est beaucoup plus efficace que le fait d'externaliser entièrement cette production.

Selon une étude quantitative récente[9], on constate que la fréquence et la gravité des maladies professionnelles sont plus importantes dans les collectivités où ce document est réalisé par un cabinet externe. À l'inverse, elles baissent de manière substantielle lorsque les collectivités réalisent ce travail en interne en associant l'ensemble des acteurs, dont les instances paritaires, les agents et différents services de la collectivité. En réalisant un tel travail en interne, les collectivités disposent d'une **analyse davantage individualisée, et d'agents mieux sensibilisés et formés** à ces questions.

(6) Article 108-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.
(7) Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001.
(8) Enquête IFOP-MNT d'octobre 2017.
(9) IRIAF-Université de Poitiers, 2017, « Analyse quantitative de l'influence des mesures de prévention sur le risque de l'absentéisme au sein des collectivités », L. Anoue Kiki, J. Landreau, M.-H. Depret.

DOCUMENT 6



Management

Comment redonner du sens au travail

Mis à mal par les conditions dans lesquelles les agents exercent leurs activités, le sens du travail a tendance à se déliter. Mais des solutions existent pour tenter de le réactiver.

«Ça n'a pas de sens...» Quel manager ne s'est jamais vu opposer cette réponse alors qu'il passait des consignes à un collaborateur? Si les agents territoriaux ont toujours le service public chevillé au corps, ils sont nombreux à avoir perdu foi en ce qu'ils font au quotidien, à ne plus vraiment comprendre en quoi leur travail contribue à la mission de service public qui leur est confiée, à s'interroger sur ce qu'ils apportent aux usagers. Usagers qui constituent leur «carburant», à en croire l'étude sur le sens de l'action publique locale menée par le sociologue Jérôme Grolleau (*). «C'est le déséquilibre entre la baisse des moyens et le niveau de service attendu qui met à mal le sens», estime Jérôme Tourne, directeur des ressources humaines du pôle territorial sud de Bordeaux métropole chargé des ressources humaines de la ville de Pessac (1150 agents, 61800 hab., Gironde).

Pour Laurence Rosazza-Riz, chargée de la qualité des relations professionnelles à la ville et à la métropole de Bordeaux (28 communes, 9000 agents, 750000 hab.), le problème vient de «la parcellisation des tâches». Ce que le sociologue Georges Friedmann appelle le «travail en miettes». «Le sens est aussi relié à l'appartenance à une collectivité et à la proximité avec les décisionnaires», poursuit Laurence Rosazza-Riz. D'où la perte de sens observée chez de nombreux

agents suite aux fusions et mutualisations. Les réorganisations, la dégradation du lien à l'usager, l'urgence et le rapport au temps, les injonctions paradoxales, la qualité empêchée, l'atteinte du collectif, la multiplication des procédures, le manque de reconnaissance... tous ces facteurs ont un impact sur la capacité à octroyer un sens à son travail. Ce qui signifie aussi qu'il est possible d'agir sur ces facteurs pour changer la donne. Démarche d'autant plus urgente à engager que le sens peut être une formidable source de motivation, mais aussi avoir des effets néfastes sur la santé.

«La perte de sens traduit parfois de l'inquiétude mais peut également cacher une réelle souffrance. Il ne faut pas la laisser s'installer», prévient Pierrick Lozé, directeur général des services de la communauté d'agglomération du Mont-Saint-Michel-Normandie (97 communes, 450 agents, 88100 hab., Manche), issue de la fusion de cinq communautés de communes.

ASSOCIER AGENTS ET CITOYENS

Parmi les différentes pistes présentées dans son étude, Jérôme Grolleau propose de considérer l'usager comme «un objet de travail à part entière» et de le prendre «comme boussole collective» en renforçant sa place dans la conception, la production et l'évaluation de l'offre de service public.

À LIRE

«Donner un sens au travail, promouvoir le bien-être psychologique», rapport de recherche, Estelle Morin et Charles Gagné, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Montréal, Canada, 2009. Disponible sur goo gl/CWJEkX

«Le sens se trouve dans le triptyque agents, managers, citoyens», approuve Laurence Malherbe, directrice des affaires juridiques de la ville d'Antibes (2000 agents, 73800 hab., Alpes-Maritimes), vice-présidente de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'Inet (ADT-Inet), qui rappelle l'importance «d'associer les agents et les citoyens dans les mêmes instances» et de «redonner la main aux agents sur leurs relations aux citoyens», en leur permettant d'adapter les procédures pour répondre correctement aux demandes. Ce qu'elle a fait à l'accueil de l'hôtel de ville d'Antibes. «Il faut savoir arrêter des tâches et des procédures qui ne servent à rien», ajoute-t-elle.

Les collectivités seraient également inspirées de laisser davantage d'autonomie aux agents et de place à l'intelligence collective. Là encore, Jérôme Grolleau propose de «transformer les réunions d'équipe en lieu d'échanges, de coconstruction, d'autoanalyse», plaidant aussi pour la coconstruction d'un projet dans chaque équipe. «En tant que cadre, nous pouvons ouvrir des espaces de dialogue pour que les agents s'expriment sur leur travail», rappelle Laurence Malherbe. Selon Laurence Monnet-Vernier, coauteure de l'étude Deloitte-Viadeo (lire ci-dessus), les organisations doivent avant tout «laisser à chacun ↻

L'EXPERTE

CHARLOTTE BUISSON, psychosociologue du département «capital humain» du cabinet Deloitte

«Il faut s'intéresser au décalage entre le prescrit et le réel»

«L'étude que nous avons menée en 2017 (*) montre que, pour 29% des personnes interrogées, le sens au travail est relié principalement à l'activité réelle quotidienne, c'est-à-dire aux tâches concrètement effectuées dans le passage du travail prescrit au travail réalisé. Puis viennent le travail d'équipe et la coopération, à égalité avec les valeurs de l'organisation (26%). S'intéresser au décalage entre le prescrit et le réel est une piste majeure pour redonner du sens. Les équipes doivent pouvoir nommer ce qui empêche le travail et attaque la construction du sens. Certaines organisations planchent sur les "irritants". Les espaces de discussion pour analyser les pratiques sont l'occasion de les nommer, trouver des solutions, parler de qualité. L'essentiel n'est pas tant d'apporter des réponses à la question du sens au travail que de proposer des espaces où l'on puisse se poser la question, et ce avec d'autres. Pour les managers, ces espaces constituent une mise en danger. Ils doivent être formés à les réguler.»

(*) Etude Deloitte-Viadeo «Sens au travail ou sens interdit?», réalisée auprès d'un échantillon de 2329 personnes en décembre 2017.

Un peu de sémantique

Le mot «sens» fait l'objet de plusieurs interprétations. Pour certains, il correspond à une direction, une finalité, une vision. Il est alors possible de donner du sens par le projet, une pratique managériale. Pour d'autres, le sens serait un processus individuel, voire intime, auquel l'organisation n'a pas accès au-delà de l'organisation du travail, puisqu'il serait subjectivement associé à la trajectoire professionnelle, l'histoire familiale, l'environnement social... Pour la psychosociologue Jacqueline Barus-Michel («Souffrance, sens et croyance», Eres, 2014) «le sens peut être défini comme ce qui est, à un moment donné, éprouvé par un sujet individuel ou collectif, comme la cohérence unifiante d'une situation».

Source : étude Deloitte-Viadeo «Sens au travail ou sens interdit?», décembre 2017.

la liberté et les espaces qui lui permettent de construire et déterminer le sens qu'il donne à son travail». Des espaces où seront abordées les petites choses qui empoisonnent le quotidien et empêchent la qualité, mais où seront aussi expliqués les choix politiques. «Il nous appartient de mettre du sens là où les agents n'en trouvent pas forcément», estime Laurence Malherbe, citant Peter Drucker, le père du management: «le manager est celui qui réduit les contradictions de l'organisation...»

> *«En tant que cadre, nous pouvons ouvrir des espaces de dialogue pour que les agents s'expriment sur leur travail.»*
> **Laurence Malherbe,** directrice des affaires juridiques de la ville d'Antibes

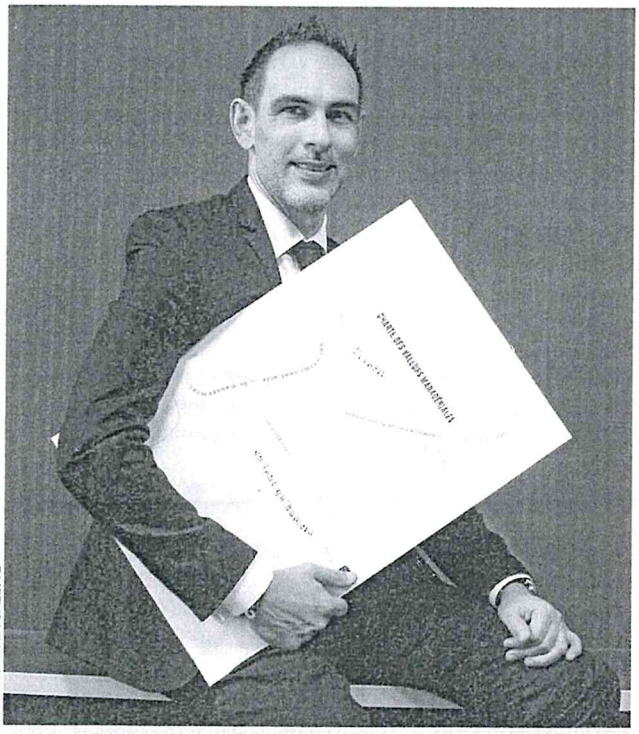
SENSIBILITÉ PERSONNELLE

S'il existe des stimuli communs partagés par l'ensemble des agents sur lesquels il est possible d'agir, le sens qu'une personne attribue à son travail reste en grande partie subjectif. Il dépend fortement du rapport qu'elle développe à son activité, et donc de sa sensibilité personnelle, qui peut elle-même évoluer au cours de la carrière. «Pour le sociologue Vincent de Gaulejac, le travail rassemble trois registres: le faire, l'avoir et l'être. En fonction des individus et des âges, l'un ou l'autre des registres va davantage compter», souligne Charlotte Buisson, psychosociologue du cabinet Deloitte (lire p.23). Ce qui ne facilite pas la tâche des managers auxquels il appartient de «donner du sens».

On peut néanmoins constater que pour que le travail ait un sens, il doit correspondre aux appétences de la personne, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Sans perdre de vue que le sens se construit d'abord et avant tout au quotidien dans les activités concrètes. D'où l'importance de s'intéresser au travail réel, thème cher à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail qui a lancé en septembre 2018, avec l'EM Lyon business school, un MOOC pour «manager par le travail réel». **Maud Parnaudeau**

(*) «Réenchanter le quotidien, le sens de l'action publique locale», Jérôme Grolleau, pour l'Observatoire social territorial de la Mutuelle nationale territoriale en partenariat avec Régions de France, mai 2018.

Cornebarrieu (Haute-Garonne) 210 agents • 6 500 hab.



C. BELLAVIA/LA GAZETTE

JEAN-BAPTISTE CLERC, directeur général des services

Des groupes d'analyse de pratiques améliorent le dialogue

«Le mouvement est devenu perpétuel avec des injonctions contradictoires et des agents qui ne perçoivent plus l'utilité de ce qu'ils font», analyse Jean-Baptiste Clerc, directeur général des services de Cornebarrieu. C'est par «l'engagement managérial, beaucoup d'écoute, le partage du projet, la libération de la parole et la transparence» qu'il tente de redonner sens au travail au sein de la collectivité. «Il faut avoir les débats et les purger, remettre l'humain au centre», appuie-t-il. Concrètement, cela se traduit par un droit à l'expérimentation donné aux agents. Plusieurs groupes d'analyse de pratiques (Atsem, responsables de structures, direction générale...) ont par ailleurs été constitués. Ils se réunissent en moyenne tous les deux mois. «Ces espaces donnent à chacun la possibilité de s'exprimer et de retrouver le sens de l'action d'équipe. Ils améliorent le dialogue. La sensibilité de chacun est prise en compte», constate le DGS. Tous les mois, une réunion avec l'ensemble des managers est organisée pour présenter et exposer les projets de la collectivité. Le relevé de conclusion est accessible à tous les agents. Certains managers le distribuent, d'autres le présentent à leurs équipes. «Une large majorité de nos agents habitent sur la commune. Le fait qu'ils soient bien informés et puissent renseigner leurs connaissances renforce leur sentiment d'utilité sociale et participe donc à la création de sens», estime Jean-Baptiste Clerc

Contact
Jean-Baptiste Clerc, jb.clerc@cornebarrieu.fr

DOCUMENT 7

Télétravail : comment se prémunir d'éventuels risques ?

Publié le 10 avril 2020 - Direction de l'information légale et administrative - *service-public.fr*

Illustration 1Crédits : © Daniel - stock.adobe.com

Pour maintenir leur activité pendant la crise sanitaire, de nombreuses entreprises ont recours au télétravail. Ce dispositif peut générer des risques pour la santé et la sécurité des salariés. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) appelle à une vigilance particulière.

Les risques

- **L'isolement :**

Le confinement anxiogène associé au fait de ne plus aller sur le lieu de travail et d'y retrouver les collègues, ainsi que d'éventuelles difficultés avec les technologies de la communication, aggravent les effets de l'isolement.

- **L'hyper-connexion au travail :**

La multiplication des sollicitations par mail ou audio et visioconférences, la création de nombreux groupes d'échanges, le souci de ne pas se faire oublier... peuvent compliquer le télétravail.

- **La difficulté à gérer son autonomie :**

Le fait de pratiquer un télétravail à temps complet risque d'aggraver les problèmes d'organisation personnelle que peuvent rencontrer certains salariés.

- **La difficulté à trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :**

En situation de confinement, le salarié partage son espace avec sa famille, elle-même confinée, et supporte souvent des charges familiales supplémentaires (garde d'enfant, école à la maison...).

Les solutions

Afin d'éviter des atteintes à sa santé, **il est recommandé au télétravailleur de :**

- s'installer, dans la mesure du possible, dans un espace de travail dédié afin de ne pas être dérangé ;

- aménager le poste de travail de manière à pouvoir travailler dans de bonnes conditions et de façon à limiter les risques de troubles musculosquelettiques ;

Organiser le travail en :

- se fixant des horaires ;
- s'accordant des pauses régulières afin de permettre des phases de repos visuel et d'éviter de maintenir une posture assise trop longtemps ;
- anticipant et planifiant, quand c'est possible, la charge de travail pour organiser les tâches selon les priorités et le temps nécessaire ;
- renseignant les collaborateurs sur son statut (occupé pour une tâche qui nécessite de la concentration, absent en cas de pause, disponible si on peut être contacté) ;
- utilisant les outils de communication mis à disposition pour faciliter les échanges (mails, « *tchats* », documents partagés, visioconférence, outils de travail collaboratif, agenda partagé) ;
- gardant le contact avec les collègues et l'encadrement avec des points réguliers.

Pour les encadrants de proximité, il convient :

- de s'assurer d'un contact régulier avec chaque télétravailleur et d'organiser des rencontres virtuelles collectives ;
- de respecter le droit à la déconnexion, même si les modalités n'en ont pas encore été débattues au sein de l'entreprise (notamment en respectant des horaires décents pour les communications téléphoniques) ;
- d'adapter les objectifs et le suivi de l'activité aux conditions particulières.

A noter : Le télétravail mis en place dans le cadre de l'épidémie se différencie du télétravail régulier existant déjà dans certaines entreprises :

- il s'agit d'un télétravail imposé dont la décision de mise en place a souvent été rapide et sans préparation ;
- il est effectué à temps plein, sans période régulière de retour au bureau ;
- il se pratique à domicile, l'accès aux espaces de « *coworking* » n'étant plus possible ;
- il se pratique souvent dans un environnement familial contraignant (conjoint également en télétravail, enfants à la maison suivant leurs cours à distance).

DOCUMENT 8

Les sept piliers de la performance en collectivité locale : construire un management bien… veillant

Lettreducadre.fr - 30/03/2018 | par Alain Porteils, directeur des associations au conseil départemental des Pyrénées-Orientales

Le management n'a pas pour objectif de rendre les agents heureux. Cette ambition, notamment parce qu'elle repose en partie sur la sphère privée, est très difficilement accessible. En revanche, le manager peut adopter des règles et favoriser des comportements facilitant une collaboration épanouie au sein des équipes. Et, ainsi, permettre aux agents de s'épanouir au travail. (…)

Afin d'accomplir leurs nombreuses missions, les collectivités ont constitué peu à peu leurs effectifs, construit ou défait leurs organigrammes au gré des très nombreuses évolutions imposées le plus souvent par les lois successives de décentralisation. Si les dirigeants territoriaux des années 1982/1985 avaient su ce qui attendait leurs collectivités dans les trente années suivantes, ils auraient probablement opté pour des organisations plus « agiles » et plus aisément modulables voire démontables…

Si l'on considère que le management est l'art de la mise en œuvre des moyens humains et matériels pour l'atteinte des objectifs d'une entité, on peut alors en souligner d'emblée l'extrême difficulté de celui-ci en collectivité puisque, justement, les objectifs ont été revus, modifiés, rectifiés voire supprimés tout au long de cette période !

Manager à l'origine peut être défini comme « régler avec soin » : tout est dit ou presque

En 2018, et plus que jamais, le management me paraît être le premier pilier de la performance pour nous, territoriaux. Mais pas n'importe quel management. De mon point de vue, nous pouvons écarter les comportements trop directifs, les bases hiérarchiques trop marquées mais aussi le paternalisme, l'affectif si souvent rencontré et même le « happy management ». Je défends l'idée d'un comportement bien…veillant qui, selon moi, est un vecteur de performance individuel et collectif bien adapté à la période actuelle et son contexte de changements permanents.

Le management « bon »

Manager, à l'origine, peut être défini comme « régler avec soin ». Pour moi, tout est dit ou presque. L'objectif du responsable est donc de régler et de mettre au point un fonctionnement optimisé, le soumettre à des règles et de le discipliner… mais celui-ci doit être poursuivi avec le soin nécessaire. Si le fond est important, la forme l'est donc tout autant ! Plusieurs sens du mot « soin » pourraient être retenus mais j'en retirerais deux grandes ambitions : consacrer le temps nécessaire à concevoir une organisation collective performante et consacrer le temps qu'il faut à placer les agents dans les meilleures conditions de performance individuelle. (…)

Devant la multiplication des burn-out, l'émergence de risques psychosociaux de plus en plus nombreux, de l'augmentation du taux d'absentéisme, un certain nombre de démarches, expériences et théories ont vu le jour. Un grand nombre d'entre elles se focalisent sur l'ambition de donner ou de redonner du bonheur au travail, de faire en sorte que les agents soient heureux de venir travailler entre 7 et 10 heures par jour… tel est le nouveau défi donné ou imposé aux managers !

Le bien-être, une ambition contre-productive ? (…)

Si je suis donc un fervent adepte de ce type de management, je ne suis pas pour autant favorable à des actions qui auraient pour seul but de rendre heureux les agents. Je considère que cette ambition doit être poursuivie par chacun à titre personnel, relève d'un équilibre réussi entre vies professionnelle, affective, familiale et sociale et n'est donc influencée que partiellement par mes efforts de manager bienveillant… Tout au long de ma carrière, j'ai pu constater que les agents eux-mêmes étaient demandeurs d'écoute, de considération et attendaient de moi que je sois garant d'une bonne entente collective et d'une ambiance la plus détendue possible. Je n'ai pas senti de leur part une attente forte que je sois actif avant et après leur temps de travail… Tout au contraire, je pense d'ailleurs qu'une des clés est de savoir bien compartimenter le professionnel et le privé !

J'ai donc adopté cette posture lors de mes diverses expériences et utilisé quelques outils en ce sens. Je suis très attentif à formaliser la « culture » de l'équipe que j'ai en charge et de communiquer largement et souvent sur le sens de cet écrit : je mets en avant le collectif, l'écoute et la bienveillance. Je proscris les reproches par mail par exemple et donne d'emblée les « règles » qui tournent autour de la planification et de la programmation, pour éviter les sources de stress, régler les problèmes éventuels à l'oral lors d'un entretien, de s'informer le plus possible, de bien ranger les fichiers dans le réseau (et pas dans le disque dur…) afin que tout le monde ait accès aux travaux. (…)

Je mets en place une vie d'équipe, des repères réguliers en temporalité mais aussi en qualité, des temps de convivialité autour d'un café et quelquefois d'un repas… Je fais en sorte également que les habitudes de temps de travail et de construction collective soient rapidement prises afin d'impliquer tous les agents dans la construction et l'amélioration du travail collectif. Ce n'est pas toujours facile et cela nécessite souvent du temps d'acculturation. Les agents habitués à des fonctionnements directifs mettent quelquefois un peu de temps à comprendre qu'ils peuvent donner leur avis… et qu'ils sont suivis s'ils sont pertinents !

Le management qui « veille »

Si la **performance** individuelle est importante, celle de l'équipe est primordiale. On peut être enthousiaste, souriant, à l'écoute en tant que cadre et les agents apprécieront ces comportements. On peut accorder de la liberté aux agents, leur permettre de s'exprimer, de les « libérer » et on obtiendra de bons résultats. Les organisations produisent souvent des procédures, des organigrammes, des « carcans » qui peuvent nuire aux initiatives personnelles et scléroser les individus. Tout cela est vrai mais une absence de structure peut être source de non-performance collective.

Il me semble que le manager de 2018 ne doit pas tomber dans le piège de vouloir rendre l'individu au travail heureux à tout prix… le rendement collectif peut en dépendre ! (…)

D'autre part, je ne pense pas que l'absence de structure de fonctionnement rende les agents heureux, je pense même tout le contraire. Lors de mes expériences passées en tant que cadre, mais aussi auditeur, j'ai pu constater que les organisations insuffisamment structurées généraient des conflits latents ou pas, des incompréhensions et doublons et, au final, étaient source de stress négatif.

Je considère que les individus peuvent être performants dans leur travail s'ils savent qui fait quoi, qui pilote, qui prend les décisions… tout en étant bien sûr certains de pouvoir donner leur avis, d'être écoutés et plus encore entendus ! Je suis persuadé que les règles, si elles sont communiquées, comprises et acceptés par tous, sont source de performance mais aussi de bien-être au travail… à condition bien sûr que le manager veille à ce qu'elles soient respectées et qu'elles puissent évoluer régulièrement en fonction des résultats qu'elles produisent. L'amélioration continue du fonctionnement doit être la base d'un management réussi à condition bien entendu de faire en sorte que tous les agents aient l'impression justifiée de pouvoir agir pour provoquer les changements nécessaires ! (…)

Une question de dosage en conclusion

Manager les agents et les équipes est sans conteste possible la source de performance numéro 1 mais elle est aussi la plus difficile… Rendre les individus heureux dans leur travail et privilégier le collectif, ne pas stresser les agents mais obtenir le meilleur d'eux-mêmes n'est pas chose aisée… À mon sens, la clé du succès possible est dans un dosage subtil entre leadership, décontraction, planification, écoute individuelle et vie collective. Cet équilibre complexe à établir doit en plus évoluer en fonction des cultures, des périodes et des individus. Dans ce contexte de fort changement, il faut privilégier à mon avis la recherche d'un sens à l'action individuelle et collective. Les agents en collectivité vivent une période de doutes : fusions, mutualisations, rumeurs de fin des départements, actions de métropolisations complexes sont générateurs d'un stress ambiant et de grandes inquiétudes.

Le manager territorial de 2018 doit donc veiller à construire un cadre de travail individuel dans une structure collective souple mais solide afin que les agents puissent y trouver du sens à leurs actions tout en intégrant une capacité d'adaptation et d'évolution rendue nécessaire par le contexte…(…)

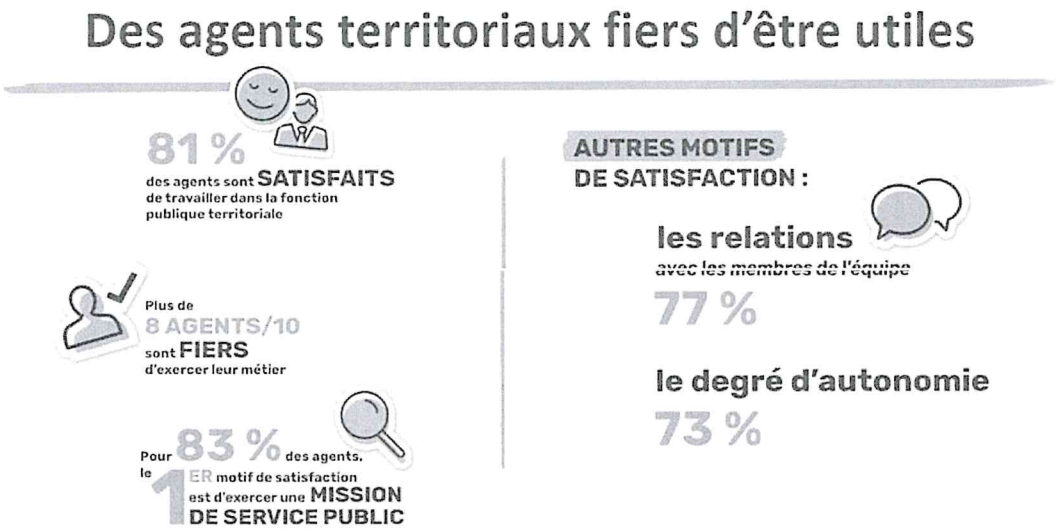
DOCUMENT 9

Baromètre du bien-être au travail 2020 : les chiffres à retenir

Tous les ans depuis 2009, la MNT et La Gazette des communes publient le baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales. Zoom sur les principaux chiffres à retenir de cette 11ème édition. - *mnt.fr - 10 novembre 2020*

Des agents fiers d'être utiles

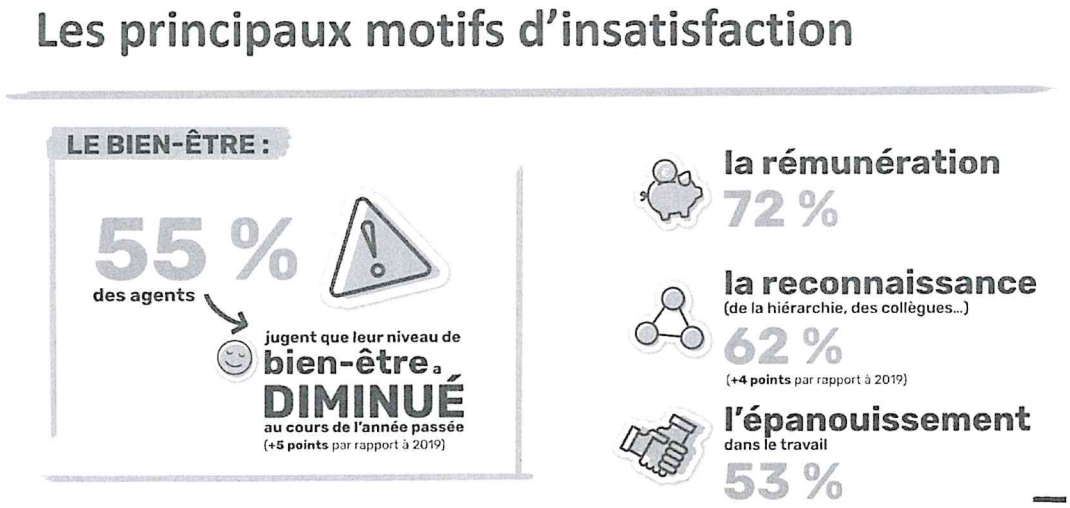
81 % des agents territoriaux se disent **satisfaits** de travailler dans la fonction publique territoriale, en particulier les agents de catégorie A (88 %). **83 %** sont satisfaits de réaliser une mission de **service public.**



Les principaux motifs d'insatisfaction

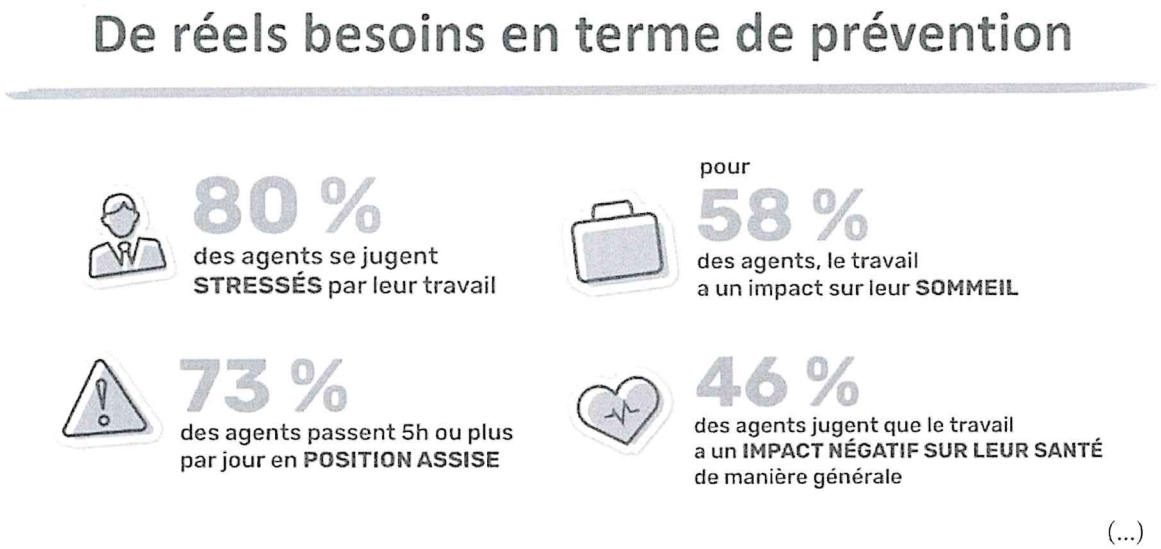
55 % des agents estiment que leur niveau de **bien-être** s'est dégradé (+ 5 % par rapport à 2019).

72 % ne sont pas satisfaits de leur **rémunération** et **62 %** ne sont pas satisfaits non plus de la **reconnaissance** de leur travail dans la collectivité.



Des besoins en matière de prévention santé

80 % des agents territoriaux déclarent ressentir du **stress** lié à leur travail.
48 % affirment pourtant que leur collectivité ne propose pas d'actions de **prévention** santé ni de bien-être au travail et 70 % affirment que leur collectivité n'a mis en place aucune mesure incitant à la pratique d'une activité physique.



(...)

Le télétravail bien vécu pendant le 1er confinement

En bref

Cette nouvelle édition du **baromètre** bien-être au travail des collectivités locales démontre une fois de plus la **fierté** des agents à exercer leur métier. Mais ceux qui ont répondu à l'enquête déplorent néanmoins un manque de **reconnaissance** de leur travail et une **rémunération** trop faible. Par ailleurs, alors que leur niveau de **bien-être** tend à se dégrader, peu d'actions de **prévention** semblent être menées au sein des collectivités… Les agents espèrent donc davantage d'engagements en ce sens, ainsi qu'un certain **soutien financier**. (...)

DOCUMENT 10

Qualité de vie au travail : la ville de Suresnes double la mise

Posté le 18/06/19 par *weka.fr*

La ville de Suresnes organise une Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail.

Créée par le réseau ANACT-ARACT, la 16e Semaine pour la qualité de vie au travail se tient du 17 au 21 juin 2019. « Consciente du lien existant entre qualité de vie au travail et performance », la ville de Suresnes (Hauts-de-Seine) a, à cette occasion, décidé d'aller plus loin. Réveil musculaire, initiation au yoga et à l'improvisation théâtrale, cuisine, massage, marche douce, conférence, depuis le 10 et jusqu'au 28 juin, la municipalité organise une Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail. Au programme : une trentaine d'ateliers « afin de mettre en avant l'importance d'une bonne qualité de vie au travail pour un service public plus performant et efficace ».

Le 13 juin, comme chaque année, des « Olympiades des agents » ont vu neuf équipes d'agents volontaires de la ville s'affronter lors d'épreuves de badminton, d'activités aquatiques, de tir sur cible et quiz, dans le cadre d'un événement festif, « qui met en avant l'importance du « sport bien-être » comme levier essentiel de qualité de vie et de performance au travail ». Par ailleurs, une conférence SOLVE, inspirée des principes de l'Organisation internationale du travail (OIT), abordera des thématiques essentielles, comme le stress et la lutte contre toutes formes d'addiction (alcool, drogue, VIH-Sida et tabagisme).

Cette Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail s'inscrit dans une politique de ressources humaines que le maire et son adjointe aux ressources humaines revendiquent comme « innovante et volontariste, placée sous le signe du dialogue social ». « Parce qu'il n'y a pas de travail de qualité sans qualité de vie au travail, nous avons fait du bien-être au travail un levier essentiel de performance pour un service public de qualité, à travers de nombreux dispositifs négociés et signés par les syndicats de la ville qui favorisent l'amélioration continue du service rendu aux habitants », insiste Béatrice de Lavalette.

Parmi ces accords, l'élue cite volontiers la « mutuelle pour tous », avec une prise en charge par la ville à hauteur de 42 euros maximum (soit bien plus que la moyenne francilienne qui est de 8 euros, selon la municipalité) ou l'organisation d'activités sportives en-dehors du temps de travail. Enfin, dernier accord en date : le dispositif « Sport pour tous », qui programme des activités sportives et culturelles… sur le temps de travail (marche douce, art du cirque, activités aquatiques, chant choral…). Objectifs affichés : « améliorer la performance des agents et diminuer l'absentéisme et les maladies professionnelles ».

Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

CONCOURS EXTERNE DE REDACTEUR TERRITORIAL

SESSION 2021

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à partir des éléments d'un dossier portant sur des notions générales relatives aux missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

INDICATIONS DE CORRECTION

Sujet :

Vous êtes rédacteur territorial au sein de la Direction des ressources humaines de la ville d'Admiville (32 000 habitants, 600 agents)..

Face au constat d'un absentéisme et d'un « turnover » en hausse, le Maire de la commune souhaite engager une politique volontariste de renforcement du bien-être au travail au sein des services municipaux.

Dans cette perspective, la Directrice des ressources humaines vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale.

1) Présentation du sujet

Ce sujet permet d'apporter un éclairage RH sur la question du bien-être au travail tenant compte des spécificités de la FPT : il fait le constat d'une dégradation de la santé physique et mentale de nombreux fonctionnaires territoriaux ces dernières années.

A travers la mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail, les collectivités donnent la parole aux agents, tout en interrogeant leurs obligations en tant qu'employeur, le sens donné au travail, les pratiques managériales et les conditions de travail.

2) Analyse de la mise en situation et du dossier

Le dossier tend à présenter au candidat, non seulement les fondements méthodologiques et pratiques de la QVT, mais aussi les facteurs concrets du bien-être au travail. Il s'appuie pour cela sur des sources légales et réglementaires incontournables (code du travail), des sources de vulgarisation (presse professionnelle, guides et livres blancs), et des analyses qualitatives.

Document 1 : « Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance » (extrait)

Cet extrait de rapport parlementaire présente des pratiques « inspirantes » en matière de qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale. Ainsi la ville de Poissy, qui mène une politique volontariste en matière de bien-être au travail, propose à ses agents depuis 2017, en plus du télétravail, de la présence d'un médiateur, et d'une sensibilisation aux risques psycho-sociaux, de pratiquer un sport sur leur temps de travail. La ville permet aux agents de pratiquer des activités physiques et sportives à raison de deux heures par semaine, misant sur la pratique sportive comme outil de bien-être physique et psychologique. Les agents ont le choix parmi des pratiques douces (marche nordique, gymnastique d'entretien, natation) encadrées par des éducateurs sportifs de la ville.

Cette politique porte ses fruits : - 4,8% d'absentéisme, et une amélioration du relationnel avec les collaborateurs ressentie par les agents.

Le document présente aussi une initiative d'accompagnement spécifique à la reconversion professionnelle avec une expertise spécifique handicap et fonction publique, proposée par le centre de gestion de Haute-Savoie. S'appuyant sur l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail du CDG, ce dispositif vise à permettre le maintien dans l'emploi, et la reconversion des personnes en difficultés d'insertion professionnelle et/ou en situation de handicap, au bénéfice des collectivités territoriales du département. Par des stages d'immersion et un accompagnement psychologique, le CDG aide les agents accompagnés à reprendre confiance. 96% des agents accompagnés s'en sont dits satisfaits.

Document 2 : « Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on vraiment ? »

Xavier Laisne, attaché principal, souligne dans cette tribune publiée dans la Gazette des communes, l'importance de comprendre ce que recouvre réellement le concept de qualité de vie au travail (QVT). Et ce d'autant qu'il n'en existe pas de définition officielle.

L'idée directrice est que son amélioration permet d'agir sur le travail (son contenu, son organisation, son environnement…) pour un meilleur service rendu. Elle implique donc d'interroger les conditions de travail de tous les agents collectivement et individuellement, mais aussi le management, le sens des missions, les méthodes de travail, la communication, dans l'objectif de concilier performance et équilibre personnel d'employés se sentant reconnus, accompagnés et soutenus.

Les facteurs du bien-être au travail sont nombreux et dépendent des spécificités de chaque organisation : temps de travail, style de management, accès à l'information, conditions matérielles, communication interservices… Chaque démarche QVT étant différente des autres, elle doit donc s'appuyer sur la concertation et l'implication en misant sur l'intelligence collective dans le diagnostic, mais aussi dans le plan d'action qui en découlera. L'objectif étant de travailler mieux ensemble, elle ne peut réussir sans neutralité et sans bienveillance.

Document 3 : « Articles L4121-1 et L4121-2 du Code du Travail »

Les articles L4121-1 et L4121-2 du Code du Travail précisent les obligations auxquels sont soumis les employeurs en matière de santé physique et mentale, et de sécurité. Ils doivent prendre les mesures nécessaires pour garantir ces dernières, en s'appuyant sur : des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation des agents, et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'article L4121-2 précise les principes structurant l'action des employeurs : éviter les risques ou évaluer ceux ne pouvant être évités, les combattre à la source, adapter le travail à l'homme tant en matière de conception des postes de travail et d'équipement, qu'en matière de méthode de travail et d'organisation.

La prévention doit aussi doit aussi tenir compte des relations sociales et les risques liés au harcèlement moral et sexuel.

Document 4 : « Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » (extraits)

Document pivot du dossier, cet extrait de guide propose tout d'abord une définition de la QVT, telle que proposée par l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail de 2013. Il la définit comme « l'ensemble des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises », autrement dit un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement et qui englobe l'ambiance, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une valorisation du travail effectué…

Il serait erroné d'aborder la QVT comme une thématique parmi d'autres pouvant être traitée de façon autonome. Elle est bien plus par exemple qu'une manière positive d'aborder les risques psycho-sociaux (RPS). Il s'agit au contraire d'une démarche globale appuyée sur une concertation visant à piloter l'action publique pour mettre en relation bien-être des agents et qualité du service public rendu. Cette ambition ne peut trouver de réponses « en silo », non transversales. L'analyse initiale peut se faire au regard des enjeux spécifiques de trois ordres :

- Enjeux du travail (relations avec les encadrants, dialogue social, ambiance de travail, évolution des métiers…)
- Enjeux sociétaux (diversités des profils et des parcours, attentes et relations aux usagers)
- Enjeux de performance (qualité de service, capacité d'innovation, coûts…).

Le guide distingue 6 déterminants, dont le niveau conditionne la qualité de vie au travail dans une organisation professionnelle, et à interroger en phase de diagnostic :

- le contenu du travail,
- la santé au travail,
- les compétences, parcours professionnels,
- l'égalité professionnelle,
- le management et l'engagement,
- les relations au travail, et le climat social.

La stratégie, durable, ayant vocation à modifier la pratique quotidienne des services, et nécessitant une participation de tous, repose sur un portage politique affirmé et un soutien aux acteurs de la démarche par les dirigeants.

La qualité de vie au travail et la qualité de service rendu sont intimement liées et ont des effets l'une sur l'autre, d'où l'importance de partir de situations réelles de travail, en tenant compte des interactions entre acteurs et services que celles-ci impliquent. C'est l'expression des agents sur la base de ces situations de travail qui permet d'asseoir la démarche, d'établir un « dialogue professionnel » et d'élaborer un diagnostic. La démarche doit s'appliquer à tous les projets, et permettre l'expérimentation, en acceptant la possibilité de l'erreur.

S'appuyant nécessairement sur les partenaires sociaux, les démarches QVT sont en général des dispositifs améliorant la qualité du dialogue social dans les structures.

Document 5 : « Etat des lieux de la santé au travail des territoriaux »

La mutuelle nationale territoriale fait ici le constat d'une dégradation de la santé des agents de la fonction publique territoriale ces dernières années. La part des agents territoriaux ayant connu un arrêt de travail de plus de 3 mois est en effet passée de 4,2 % en 2008 à 6,3 % en 2016, soit une hausse de 50%. Une dégradation impactant aussi leur bien-être, comme l'affirment 59% des interrogés par le baromètre Gazette-MNT de 2017, en dépit d'une fierté d'œuvrer pour l'intérêt général réaffirmée. Les territoriaux sont plus sujets aux arrêts de travail pour raison de santé que leurs homologues des autres versants de la fonction publique. Cela s'explique par plusieurs facteurs mesurables : un âge moyen plus élevé (47 ans soit 7 ans de plus que la moyenne des actifs en France), la pénibilité inhérente à de nombreux métiers (filière technique pour près

de 50% d'entre eux, petite enfance, aide à domicile…), des conditions spéciales liées à l'exercice du service public (astreintes, relation à l'usager). Face à ce constat, plusieurs études ont démontré l'efficacité des actions de prévention, de mieux-être au travail et de retour à l'emploi, qui permettent d'éviter les coûts humains et économiques causés par des arrêts de travail longs.

Alors qu'une quasi-unanimité existe chez les employeurs territoriaux pour reconnaitre l'importance de la santé et du bien-être au travail, on note pourtant que seuls 37% d'entre eux ont élaboré et mis à jour un document unique d'évaluation des risques (DUER), et moins nombreux encore sont ceux ayant initié des actions au regard des risques constatés.

Document 6 : « Comment redonner du sens au travail ? »

Toujours animés par le sens du service public et la relation aux usagers, de nombreux agents territoriaux tendent à ne plus trouver de sens à leurs missions. En cause, leurs conditions de travail (baisse des moyens face à des besoins en augmentation), un sentiment d'appartenance à la collectivité dilué, l'éloignement des décideurs, les réorganisations, le manque de clarté, de reconnaissance…

Sociologues et professionnels de collectivités s'accordent sur l'importance de remettre les agents au cœur de la démarche, en les associant aux réflexions sur les pratiques et procédures (utilité, impact sur les usagers…). Groupes d'analyse de pratiques, réunions pour évoquer les « irritants » se multiplient dans cette optique. Le rôle des managers est aussi central. Si le sens qu'une personne trouve à une mission dépend largement de sa sensibilité propre et de son parcours, on constate toutefois que pour que le travail ait un sens, il doit être en phase avec les appétences de l'agent, lui permettre d'affirmer son potentiel et de remplir ses objectifs. On comprend donc tout l'enjeu pour les démarches QVT de partir du travail « réel » pour agir sur la qualité de vie dans le cadre professionnel.

Document 7 : « Télétravail : comment se prémunir d'éventuels risques ? »

Accéléré de manière contrainte par la crise sanitaire de 2020-2021 et les confinements liés, le recours au télétravail a permis de maintenir une activité pour de nombreuses structures. Le dispositif peut toutefois avoir des effets néfastes sur la santé et la sécurité des salariés, alerte l'INRS : isolement, hyper-connexion, difficultés liées à l'autonomie, effets sur l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle sont autant de risques à considérer pour les employeurs.

Pour lutter contre ceux-ci chaque télétravailleur peut mettre en place des bonnes pratiques (s'isoler, aménager son poste, faire des pauses, communiquer et garder le contact avec les collègues…).

Le rôle des encadrants de proximité est néanmoins au moins aussi prépondérant pour s'assurer d'un contact régulier et maintenir une écoute, adapter les objectifs assignés et respecter et faire respecter le droit à la déconnexion.

Document 8 : « Les sept piliers de la performance en collectivité locale : construire un management bien… veillant »

Alain Porteils, directeur des associations au conseil départemental des Pyrénées-Orientales, souligne le rôle clé de la chaine de management dans l'épanouissement au travail de tous. S'il réfute l'objectif de rendre les gens heureux - le bonheur étant un état intégrant des considérations beaucoup plus diverses que le seul travail - il place néanmoins la bienveillance du management comme facteur d'épanouissement des personnes en milieu professionnel. Le contexte des dernières années (moyens en baisse, changements organisationnels courants, crise) n'a fait que renforcer la demande d'écoute, de considération mais aussi de respect de la limite entre temps professionnels et personnels, des agents publics.

Au-delà d'une posture bienveillante (pas de stigmatisation, temps partagés, management participatif, écoute), Alain Porteils rappelle que le cœur du rôle de manager est d'apporter de la clarté, le flou et l'incertitude comptant parmi les principales sources d'inquiétude, de conflits voire de mal-être au travail. La fixation de règles clairement établies, une organisation et des prises de décisions fluides doivent donc apporter de la sérénité. Elles n'empêchent nullement les échanges et réflexions collectives, et peuvent évoluer sur la base de ceux-ci.

Document 9 : « Baromètre du bien-être au travail 2020 : les chiffres à retenir »

En 2020, 83% des territoriaux interrogés sont fiers de réaliser une mission de service public. Le sens de l'action est donc au cœur de la satisfaction des agents, au même titre que les relations professionnelles (77% des interrogés), et l'autonomie accordée. Pourtant 55% des sondés estiment que leur bien-être au travail s'est détérioré : le stress au travail, l'insatisfaction quant aux rémunérations et le manque de reconnaissance sont des causes mises en avant. Ils pointent également le déficit de prévention mise en place par les collectivités qui les emploient.

Document 10 : « Qualité de vie au travail : la ville de Suresnes double la mise »

En 2019, la ville de Suresnes a organisé une Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail. Une trentaine d'ateliers sportifs, culturels, de bien-être ont ainsi été organisés pour les agents, ainsi qu'un événement sportif. Cette politique, appuyée sur un dialogue social renforcé, est assumée par la municipalité, qui porte la conviction que des interactions directes existent entre qualité de vie au travail et performance du service. D'autres initiatives (prise en charge élevée des frais de mutuelle, organisation d'activités sportives sur le temps de travail) sont également menées dans cet objectif.

3) Proposition de plan détaillé

Avertissement : *il s'agit d'une proposition de plan, et non d'un plan type.*

En-tête

Comme indiqué dans la note de cadrage de l'épreuve, il est attendu une présentation de la note sous la forme suivante :

Ville d'Admiville

Le 14 octobre 2021

Direction des ressources humaines

NOTE

à l'attention de Madame la Directrice des ressources humaines

Objet : la qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale.

Références :

- Articles L4121-1 et L4121-2 du Code du Travail
- Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (2013)

Introduction

Rappel du cadrage : La note doit comporter ***une introduction*** *d'une vingtaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre* ***une annonce du plan suivi.***

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- Plusieurs études parues au cours des dernières années font le constat d'une dégradation de la santé physique mais aussi mentale des agents publics territoriaux (doc 5, 9).
- Il semble qu'un problème plus global de bien-être au travail se pose dans de nombreuses collectivités, alors même que les employeurs ont des obligations légales en la matière.
- Dans ce contexte, les démarches QVT, visant à améliorer la qualité de vie au travail se multiplient dans les structures publiques. L'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail de 2013 la définit comme « l'ensemble des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés, et la performance globale des organisations » (doc 4).

Quels leviers les collectivités peuvent-elles actionner pour rétablir un lien vertueux entre qualité des conditions de travail des agents, et qualité du service rendu aux usagers du service public ?

Plan détaillé

Rappel du cadrage : Le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties.

I. En dépit d'obligations pour les employeurs, le constat d'une dégradation de la santé physique et mentale de nombreux fonctionnaires territoriaux

A. Conditions sociales, relations de travail et organisation : les obligations des employeurs sont définies par le code du Travail

- Les employeurs territoriaux, au même titre que tous les autres, ont des obligations vis-à-vis de leurs employés en matière de santé physique, mentale et de sécurité, définies par le code du travail (docs 3 et 4).

- Les articles L4121-1 et L4121-2 disposent qu'ils doivent prendre les mesures nécessaires pour garantir ces dernières, en s'appuyant sur des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation des agents, et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'article L4121-2 précise les principes structurant l'action des employeurs : éviter les risques ou évaluer ceux ne pouvant être évités, les combattre à la source, adapter le travail à l'homme tant en matière de conception des postes de travail et d'équipement, qu'en matière de méthode de travail et d'organisation. La prévention doit aussi doit aussi tenir compte des relations sociales et les risques liés au harcèlement moral et sexuel.

- Au-delà de la santé, c'est le bien-être au travail des agents dont elles doivent être garantes. Celui-ci repose sur des facteurs très divers selon la sensibilité et le parcours de chacun (doc 8), néanmoins certains enjeux directement liés au fonctionnement et à l'organisation des services sont mis en avant par le guide de la qualité de vie au travail produit par la DGAFP et l'ANACT :

    - Enjeux du travail (relations avec les encadrants, dialogue social, ambiance de travail, évolution des métiers…) ;
    - Enjeux sociétaux (diversités des profils et des parcours, attentes et relations aux usagers) ;
    - Enjeux de performance (qualité de service, capacité d'innovation, coûts…).

- Ainsi le niveau de qualité de vie au travail a un effet direct sur la qualité du service rendu aux usagers, et à l'inverse, la performance du service rendu a un impact sur le bien-être au travail des individus (docs 2, 6, 8, 10).

B. La santé et l'épanouissement des agents des collectivités territoriales tendent à se dégrader et interrogent sur leurs conditions globales de travail

- Pourtant, plusieurs études statistiques et sociologiques soulignent un recul de la santé physique et mentale des agents de la fonction publique territoriale au cours des dernières années : hausse des arrêts de travail longs (+50 % de 2008 à 2016), de l'absentéisme (docs 5, 7,8,9)…

- Cela s'explique en partie par les spécificités de la fonction publique territoriale : un âge moyen plus élevé (47 ans soit 7 ans de plus que la moyenne des actifs en France), la pénibilité inhérente à de nombreux métiers (filière technique pour près de 50% des agents, petite enfance, aide à domicile…), des conditions spéciales liées à l'exercice du service public (astreintes, relation à l'usager), un environnement institutionnel mouvant porteur d'incertitudes.

- A cela peuvent s'ajouter l'éloignement ressenti avec les décideurs, la perte de sens des missions, de cohésion dans les collectifs de travail, un sentiment de manque de reconnaissance, et les possibles effets néfastes du télétravail subi dans le cadre de la crise sanitaire liée au COVID-19 (docs 7 et 8).

- Ainsi 55% des sondés par la MNT en 2020 estiment que leur bien-être au travail s'est détérioré. Ils pointent également le déficit de prévention mise en place par les collectivités

qui les emploient, pourtant conscientes de l'enjeu (doc 5) : pas de document unique d'évaluation des risques existant dans 63% des cas. Les coûts humains et économiques s'en trouvent renforcés.

II. Les démarches de qualité de vie au travail (QVT) : au-delà du slogan, un vaste ensemble de mesures en faveur du bien-être des agents

A. Une écoute et un diagnostic incontournables pour une démarche adaptée

- Les démarches QVT ne doivent pas être interprétées de façon restrictives : elles ne doivent pas se borner à une simple question d'image (exemple du simple babyfoot installé dans les locaux) ni être vues comme une autre façon d'aborder les risques psycho sociaux (RPS). Ceux-ci font partie des réflexions mais les démarches QVT sont bien plus vastes, transversales, à l'échelle de l'ensemble des services de la collectivité. (docs 2, 4).

- C'est l'expression des agents sur la base de ces situations de travail qui permet d'asseoir la démarche, d'établir un « dialogue professionnel » et d'élaborer un diagnostic précis. Rien ne peut se faire sans eux. Ils sont acteurs principaux des réflexions sur les pratiques et procédures (utilité, impact sur les usagers...). Groupes d'analyse de pratiques, réunions pour évoquer les « irritants » se multiplient dans cette optique (docs 4 et 6).

- Pour cette raison, et parce qu'elles visent à modifier durablement les pratiques professionnelles de façon transversale, les démarches doivent être portées par les dirigeants des CT (élus et direction générale), qui doivent apporter du soutien aux agents menant la démarche sur le plan opérationnel. S'appuyant nécessairement sur les partenaires sociaux, les démarches QVT sont en général des dispositifs améliorant la qualité du dialogue social dans les structures (docs 2 et 10).

- Chaque diagnostic est différent, au regard des spécificités de chaque collectivité territoriale. Néanmoins on peut isoler 6 déterminants, dont le niveau conditionne la qualité de vie au travail dans une organisation professionnelle, à interroger en phase de diagnostic :

    - le contenu du travail,
    - la santé au travail,
    - les compétences, parcours professionnels,
    - l'égalité professionnelle,
    - le management et l'engagement,
    - les relations au travail, et le climat social.

B. Le sens donné au travail et le management bienveillant comme moteurs

- Une fois le diagnostic posé, les actions peuvent être engagées, en garantissant la place centrale des agents dans leur mise en place. On l'a vu, leur champ peut être très large et peut s'appuyer sur des innovations sociales mettant l'humain au cœur de l'action (pratiques sportives sur le temps de travail, accompagnement poussé des agents sur les reconversions, maintien dans l'emploi en lien avec les CDG, prise en charge importante des frais de mutuelle... docs 1 et 10)

- Le droit à l'erreur dans les expérimentations doit être préservé : celles-ci doivent être instructives et permettre des corrections éventuelles, et non vues comme un échec si elles ne donnent pas les effets escomptés. (docs 2 et 4)

- En cela, et parce que l'organisation et les conditions de travail ont vocation à évoluer sur la base des actions nées de la démarche, la place des managers et encadrants intermédiaires est fondamentale (doc 6, 8) :

    - Pour garantir une organisation d'équipes claire et apportant des repères ;
    - Pour apporter de la considération à chacun, encourager le dialogue et la réflexion collective sans injonction utopique au bonheur par le travail ;
    - Pour fixer des règles de travail collectif et faire évoluer les pratiques professionnelles quotidiennes si nécessaire ;
    - Pour faire le lien transversal avec les autres directions.

Conclusion

Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser les informations oubliées dans le développement.