

CONCOURS ou EXAMEN de

Rédacteur territorial

à titre interne

 ⁽¹⁾

à titre externe

 ⁽¹⁾

au titre du troisième concours

 ⁽¹⁾

Spécialité:

Épreuve de : ... Note de synthèse

Date de l'épreuve : ... 14/10/2021

Nom d'
No

À remplir et à acheter par le candidat.

Colonne réservée
à l'administration

Ville d'Admirault

Le 14/10/2021

Numéro de copie

604

Note à l'attention de

la Directrice des ressources humaines

Note attribuée
(réservé au jury)

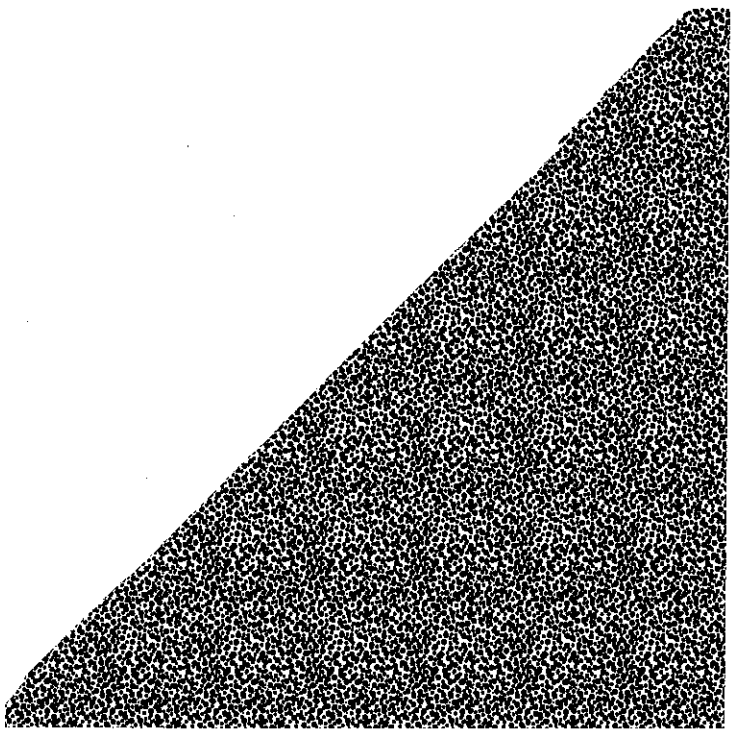
15 / 20

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

Selon le baromètre du bien-être au travail 2020, 81% des agents territoriaux se déclarent satisfaits de travailler dans la fonction publique territoriale. Néanmoins, 55% des agents estiment que leur niveau de bien-être s'est dégradé. Un pourcentage qui atteint même les 80% lorsqu'il est question de la part d'agents qui ressent du stress lié à son travail. Dans ce contexte de large satisfaction quant à la réalisation de missions de service public mais également de nette dégradation des conditions de bien-être au travail, dans quelle mesure la collectivité peut-elle agir afin d'améliorer la qualité de vie au travail de ses agents améliorant in fine leur performance et donc la qualité de service rendu aux usagers ? Si il convient tout d'abord de définir le

⁽¹⁾ Cocher la case correspondante

Le nom du candidat ne figurera nulle part ailleurs que dans l'emplacement réservé à cet effet sur cette copie. Aucun signe distinctif ne devra apparaître (signature, initiale, encre autre que bleue ou noire,...).



cadre légal de la démarche Qualité de Vie au Travail (QVT) et ce en quoi elle consiste, il conviendra également par la suite de revenir sur les leviers d'action à disposition de la collectivité afin de mettre en œuvre une telle démarche.

I. La démarche qualité de vie au travail: un cadre juridique précis et une démarche définie

1. Code du travail et statut

de la fonction publique territoriale: le socle de départ de mesures efficaces et reconnues. ↑ de plus en plus

Nous pouvons noter depuis quelques années une forte croissance de la dégradation de l'état de santé des agents territoriaux. En effet, le nombre d'arrêts de travail, leur durée et leur gravité ne font que croître. En conséquence, l'absentéisme augmente également, ce qui engendre des coûts pour la collectivité. Ce phénomène peut s'expliquer de diverses manières. En effet, les agents territoriaux sont ceux des trois versants de la fonction publique à être les plus exposés aux risques professionnels. Tout d'abord, leur âge moyen est plus élevé de 7 ans que la moyenne d'âge des actifs en France. De plus, ils exercent des métiers plus pénibles, puisque la moitié d'entre eux exerce des emplois de la filière technique. Enfin, leurs conditions de travail sont particulières, le besoin d'immédiateté ou encore la continuité du service public par exemple multipliant par deux la part d'agents devant effectuer des arrêts en comparaison à des salariés du privé. Malgré ce contexte de dégradation des conditions de vie au travail des agents, il existe un cadre légal puisque le statut de la fonction publique territoriale de 1984, fait référence au Code du travail lorsqu'il fixe les obligations des employeurs. En effet, d'après ce dernier, l'article L4121-1 dispose que l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. De plus, l'article L4121-2 stipule que l'employeur met en œuvre les actions de prévention, d'information et de formation ainsi que la mise en place

d'une organisation et de moyens adaptés dans le but d'éviter les risques, d'évaluer ceux qui ne peuvent l'être, de les combattre à la source, entre autres principes généraux de prévention. Progressivement, ce cadre juridique se renforce jusqu'à venir se superposer à celui du privé. A ce titre, en 2001 a été introduit le document unique d'évaluation des risques. Son objectif est de classer, regrouper au sein d'un seul et même support les risques professionnels identifiés dans chacune des unités de travail. Toutefois, 37% des décideurs seulement déclarent en 2017 avoir réalisé et actualisé ce document.

2. La démarche QVT : une démarche co-constituée et collaborative.

Si il n'existe pas de définition juridique de la qualité de vie au travail, il existe une méthode et des outils pour mettre en place cette démarche. L'idée de la démarche, c'est qu'améliorer la QVT permettrait d'agir sur le travail pour un meilleur service rendu. L'enjeu est donc de concilier la performance attendue des agents avec un certain équilibre personnel. La démarche d'amélioration de la QVT concerne tous les acteurs de l'organisation. Ces acteurs doivent se sentir impliqués et concernés. Il convient de travailler en concertation et en association, afin d'ensemble partager diagnostic et plan d'action en misant sur l'intelligence collective. Il est question de rester concret et pragmatique, en s'intéressant au travail réel et au travail de terrain, afin de chercher des solutions et d'améliorer le quotidien. La démarche d'amélioration de la QVT résulte d'un dialogue social en travaillant sur des thématiques ciblées tel le management, le télétravail ou encore la gestion de l'absentéisme. La participation des agents est indispensable à l'élaboration d'une stratégie durable qui il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services. Menner une telle démarche signifie s'engager dans un processus d'expérimentation de solutions, avec donc le suivi et la surveillance pour principe. Cela signifie également adopter des solutions innovantes et expérimenter ce droit à l'erreur comme source d'apprentissage. Enfin, il est nécessaire de mettre en place des critères afin de mesurer les améliorations construites ensemble et d'évaluer collectivement tout au long du processus les actions mises en place de manière à les réajuster si besoin.

Malgré un cadre juridique existant et qui tend à se renforcer, la qualité de vie au travail des agents se dégrade. Pour y faire face, les collectivités peuvent mettre en œuvre une démarche co-construite d'amélioration de QVT, qui s'appuie par ailleurs sur un management bienveillant et une réelle prise en compte du bien-être au travail.

II L'amélioration de la qualité de vie au travail : management et bien-être au travail

1. Un management bienveillant qui donne du sens aux agents

Si l'amélioration de la QVT vise l'amélioration de la performance des agents par ailleurs, le management est un pilier de la démarche. Il semble souhaitable de préférer un management bienveillant à des comportements directifs ou au paternalisme. Il est important que le responsable prenne le temps et le soin de concevoir une organisation collective et performante afin d'assurer un fonctionnement optimisé. L'un des objectifs est bien ici de contribuer au bien-être des agents qui résulte évidemment d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. En effet, 62% des agents territoriaux sont insatisfaits de la reconnaissance de leur travail dans leur collectivité et seulement 53% disent s'épanouir dans leur travail. Afin d'améliorer leur bien-être, il convient de redonner du sens à leur présence et à leurs missions. Il s'agit de trouver le bon dosage entre leadership, décontraction, planification, écoute individuelle et vie collective, afin de redonner du sens et une direction au travail des agents et à leur présence dans la collectivité. Si l'on considère que l'agent trouve sa place dans le triptyque "agents, managers, usagers" alors nous pourrions considérer l'usager comme un objet de travail à part entière. En définissant l'usager, moteur du travail des agents comme base, plus d'importance serait accordée à l'association des agents et citoyens dans les mêmes instances. Enfin, il conviendrait de laisser davantage d'autonomie aux agents, de miser sur la co-construction et l'intelligence collective, afin que leur participation accrue leur permette de retrouver du sens à leur mission et un meilleur bien-être au travail.

2 Sport, télétravail, cohésion de groupe : d'autres facteurs d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le sport en tant que vecteur de bien-être a déjà fait ses preuves. L'idée sous-jacente est que via une pratique physique et sportive, les agents se sentent mieux dans leur corps et dans leur esprit. Le sport est appréhendé comme un levier essentiel de qualité de vie et de performance au travail. Il peut s'agir de l'organisation d'activités sportives en dehors du temps de travail ou encore lors du temps de travail. Il est question d'activités dites douces, types activités aquatiques, marche nordique, gymnastique d'entretien, afin d'une part de réduire absentéisme et maladies professionnelles et d'autre part ne pas risquer un accident du travail. Par ailleurs, le télétravail s'avère être un levier d'augmentation du bien-être. Lors du 1^{er} confinement, 66% des agents l'ayant pratiqué déclarent l'avoir bien vécu d'un point de vue du bien-être. En dehors du confinement, cette pratique permet de concilier plus facilement vie personnelle et professionnelle. Néanmoins, dans le cadre légal de prévention des risques, il faudrait veiller à prévenir de possibles risques d'isolement, d'hyper-connexion au travail, ou encore de difficulté d'autonomie ou d'équilibre entre vies professionnelle et personnelle. Enfin, il peut être envisagé l'organisation d'une semaine ou quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail. Dans ce cadre, des ateliers et conférences de sensibilisation et d'information pourraient avoir lieu, mais aussi des rencontres sportives dans un but festif. L'organisation d'un tel événement résulterait d'une politique des ressources humaines innovante et volontariste placée sous le signe du dialogue social et qui permettrait aux agents de créer une meilleure cohésion de groupe avec leurs collègues, de redonner du sens à leur travail. In fine, cela participe à une meilleure qualité de vie au travail et donc à une plus grande performance du service rendu.