

Retranscription à l'identique de la copie remise par la/le candidat·e

## **MEILLEURE COPIE**

### Concours externe de **RÉDACTEUR·RICE TERRITORIAL·E** Session 2021 *Domaine Droit public* **RÉDACTION D'UNE NOTE**

Ville d'Admiville  
Direction des ressources humaines

Le 14 octobre 2021

Note  
à l'attention de la Directrice des ressources humaines

Objet : la qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale  
Référence : le Code du Travail

Conformément à la politique voulue par Monsieur le Maire qui souhaite renforcer le bien-être au travail, un lien de causalité a été identifié entre l'absentéisme et la carence de bien-être. En effet, entre 2007 et 2015, l'absentéisme a augmenté de 26% au sein des collectivités territoriales quand en 2017, 59% des agents n'étaient pas satisfaits de leur travail. Il faut savoir que la fonction publique territoriale est plus touchée que celle d'État ou hospitalière. En contradiction, 8 agents sur 10 restent fiers de remplir une mission d'intérêt général. En quoi la prise en compte de la qualité de vie au travail permet de pallier à ce phénomène d'absentéisme ? Quels sont les facteurs de réussite ? I Pour cela, il convient de dresser un état des lieux (A) avant de présenter le principe de qualité de vie au travail (B). II Ce principe nécessite de mettre en place une démarche pilotée par les ressources humaines (A) qui ne pourra être efficace que sous certaines conditions (B).

I La percée de l'absentéisme à l'origine de l'émergence de la notion de qualité de vie au travail

A. L'absentéisme, un réel problème

Il apparaît que la santé des agents est en déclin et que l'absentéisme croît d'années en années. Un constat qui se fait à plusieurs niveaux : la fréquence des arrêts de travail, une durée plus longue et une aggravation des causes d'arrêt.

Plusieurs raisons sont à identifier. La première est l'âge moyen des agents dans la fonction publique territoriale qui est de plus en plus élevé : 47 ans, soit au dessus de la moyenne nationale.

Ensuite, il s'agit de prendre en compte la pénibilité du travail : 50% des agents territoriaux sont issus d'une filière technique. À ceci, s'ajoute le principe de continuité du service public qui implique des conditions de travail spécifiques. Par exemple, des horaires sous astreintes.

Tout ceci a entraîné une perte d'intérêt et de motivation de l'agent dans son travail. De façon générale, les agents attendent davantage de reconnaissance et d'épanouissement.

## B. Présentation de la qualité de vie au travail

Tout d'abord, la qualité de vie au travail est encadré par le Code du travail qui stipule qu'il revient à la collectivité territoriale de prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Ce cadre réglementaire ne fait donc pas de distinction entre la sphère publique et la sphère privée.

La qualité de vie au travail peut se définir comme la prise en compte de l'environnement de travail de l'agent et de trouver le meilleur équilibre amenant un niveau d'efficacité et de performance attendu par la collectivité.

C'est une notion qui peut apparaître subjective mais qui touche au collectif afin d'impacter chaque agent. Ainsi, plusieurs indicateurs sont à prendre en compte comme les conditions de travail, l'intérêt du poste, le management mis en place et la qualité de la communication.

## II Le pilotage d'une nouvelle démarche et ses conditions de réussite

### A. Un engagement retranscrit par une démarche projet

Il est donc primordial que la Direction des ressources humaines mette en place un plan d'action en se basant sur trois facteurs : la perception du travail, la mutabilité et la performance. Chaque collectivité doit construire sa propre démarche. Il n'y a pas de modèle type, puisque chaque collectivité comporte ses propres spécificités. Cette approche s'inscrit dans la stratégie des ressources humaines qui vise à améliorer la qualité du service rendu au public tout en prenant en compte la santé des agents. C'est pourquoi la prévention des risques au travail doit être au cœur des débats, d'autant plus vrai pour les agents exerçant une profession technique et pénible. Il est conseillé de passer par une phase de diagnostic débouchant sur un document unique d'évaluation des risques. Ce document aura une portée plus significative s'il est rédigé en interne.

Avec l'essor du télétravail, de nouvelles difficultés sont apparues. Il faut alors en tenir compte et adapter si besoin le travail de l'agent, réorganiser son temps de travail.

Dans toutes ces démarches, le rôle du manager est primordial. Il permet de redonner du sens au travail. Pour cela, il est essentiel que le manager favorise l'esprit d'équipe et le collectif et encourage les moments de convivialité. Communiquer oralement sera préféré à l'écrit. Il s'agit aussi de renforcer le lien entre l'agent et l'usager.

Trouver un équilibre dans l'organisation et le management pour atteindre un niveau de bien-être reste complexe, c'est pourquoi, certains facteurs doivent être pris en compte.

### B. Les conditions de réussite pour atteindre le bien-être

Il est recommandé de mettre en place des actions ponctuelles favorisant le bien-être. La ville de Suresnes propose par exemple des ateliers sportifs et culinaires sous une approche volontariste. Par contre, il reste important de prendre en compte la dimension temporelle de la démarche. Il faudra recourir à l'expérimentation et accepter que des erreurs soient commises avant d'instaurer un plan d'action efficace.

Cette approche devra être appréhendée de façon participative. Les agents doivent se sentir impliqués dans cette volonté de renforcer le bien-être au travail. Par exemple, il est possible d'identifier les services où l'absentéisme est le plus élevé et d'inviter les agents concernés à s'exprimer sur les difficultés rencontrées au travail afin de proposer et de décider ensemble

des solutions les plus adaptées. Au delà d'une approche participative, le dialogue social reste essentiel et participe à un management plus participatif.

En plus des partenaires syndicaux, il existe des partenaires externes à la collectivité. Accompagné par la CPAM, un poste de médiateur peut être créé afin de coordonner l'action en matière de prévention des risques.

Les centres de gestion proposent également un dispositif qui renforce la reconversion professionnelle des agents dont le poste n'est plus adapté.

Ainsi, favoriser une qualité de vie optimale au travail permettra de diminuer l'absentéisme et le turnover que connaît la ville d'Admiville.

Pour autant, il ne faut pas oublier d'inclure l'ensemble des agents de la collectivité et solliciter une aide extérieure afin que cette démarche soit efficace et perdure.