

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 Finances, budgets et intervention économique*

### **RÉDACTION D'UNE NOTE**

Commune d'Admiville  
Direction des ressources humaines

Le 14 octobre 2021

Note  
à l'attention de Madame la Directrice des ressources humaines

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

Selon une étude de la MNT réalisée en 2020, 81% des agents territoriaux se disent satisfaits de travailler pour la fonction publique territoriale. Pour autant, d'autres chiffres démontrent l'accroissement du mal-être que peuvent ressentir ces mêmes agents au travail.

Or, il existe un lien indéniable entre le bien-être des agents et la qualité du service rendu aux usagers. Face à ce constat et à ses conséquences en terme d'absentéisme et de performance, il apparaît nécessaire pour les collectivités territoriales d'agir en la matière.

C'est pourquoi de nombreuses collectivités se sont intéressées aux « démarches qualité de vie au travail (QVT) » qui peuvent se définir comme un exemple d'actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail des agents avec un regain de performance et de qualité dans les services rendus. Ces actions doivent être concertées, et toujours inclure la participation des agents.

La question suivante se pose alors : en quoi la démarche QVT peut-elle permettre d'améliorer le bien-être des agents et les performances de la collectivité ?

Tout d'abord, il convient de constater la nécessité d'agir en matière de QVT ( I ) pour enrayer la dégradation du niveau de bien-être des agents et ses conséquences (A) et pour pallier à l'insuffisance du cadre juridique actuel (B). Ensuite, il convient de s'intéresser aux possibilités d'actions des collectivités en terme de QVT ( II ) en détaillant les différentes étapes de la démarche (A) et le succès établi de certaines actions (B).

#### I ) Le constat de la nécessité d'agir pour renforcer la qualité de vie des agents territoriaux

##### A) La dégradation du niveau de bien-être des agents et ses conséquences

En vertu de l'état des lieux de la santé au travail des agents territoriaux réalisé par la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) en 2018, 59% des agents territoriaux affirment que leur niveau de bien-être au travail s'est dégradé. Le chiffre, en hausse, révèle que les agents sont insatisfaits de leur qualité de vie au travail notamment en terme de rémunération, de reconnaissance et d'épanouissement. 80% des agents se sentent stressés au travail et déplorent que leur collectivité ne mette en place aucune action de prévention, malgré un réel besoin. De manière générale, les agents publics se demandent ce qu'ils apportent aux usagers, et ont perdu le sens qu'ils souhaiteraient donner à leur travail.

Ce sentiment de mal-être partagé peut s'expliquer par plusieurs phénomènes : le décalage entre la baisse des moyens et le niveau de service attendu, un éloignement du territoire à des élus causé par les fusions, mutualisations et autres, les contraintes liées à la continuité du service public et à la pénibilité de certains emplois ou encore un âge moyen des fonctionnaires territoriaux plus élevé qu'ailleurs.

En réalité, la baisse de QVT des agents a un impact direct sur leur collectivité. En effet, la collectivité doit assumer des coûts directs, tels que le paiement d'indemnités journalières liées à la hausse des arrêts de travail et de l'absentéisme, et des coûts indirects issus de la perte de productivité ou encore de dépenses en ressources humaines.

En outre, le mal-être d'un agent pèse sur ses collègues, ce qui crée un cercle vicieux et met en valeur une nécessité d'agir pour enrayer ce phénomène.

#### B) L'insuffisance du cadre juridique actuel

Les collectivités doivent donc absolument agir pour améliorer la QVT de leurs agents et pourraient dès lors s'appuyer sur les textes en vigueur. En ce qui concerne la QVT, le cadre juridique est fixé par le statut de la fonction publique territoriale, qui date de 1984, et qui fait référence au Code du travail, chargé de fixer les obligations de l'employeur en la matière.

En effet, les articles L4121-1 et L4121-2 dudit Code indiquent que l'employeur doit prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Pour ce faire, l'employeur doit passer par des actions de prévention, d'information et de formation avec une organisation et des moyens adaptés aux circonstances, dans le but d'évaluer et de limiter les risques encourus.

Si ces textes sont récents (2016 et 2017), force est de constater leur insuffisance face au mal-être grandissant des agents territoriaux.

En outre, en 2001, un document unique d'évaluation des risques a été mis en place pour satisfaire aux obligations du Code en classant et regroupant les risques encourus pour cibler les besoins. Or, seules 37% des collectivités ont mis ce document à jour en 2017.

Au regard de l'insuffisance du cadre juridique actuel, mais surtout de l'incapacité des collectivités à s'emparer du problème, il apparaît particulièrement nécessaire de se tourner vers de nouveaux procédés permettant de renforcer la QVT des agents territoriaux.

À ce titre, il convient de se pencher sur les possibilités offertes aux collectivités pour améliorer la QVT de leurs agents à travers de nouvelles démarches innovantes.

#### II) Les moyens d'actions des collectivités en terme de qualité de vie au travail

##### A) Les différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche QVT

De nombreuses réflexions ont été menées par différents acteurs sur la démarche QVT, ce qui permet de mettre en avant un procédé en plusieurs étapes. Tout d'abord, la collectivité doit analyser les enjeux du travail, sociétaux et de performance qui sévissent en son sein de manière concertée en incluant dans le dialogue les managers, les agents et les usagers et en s'intéressant aux différents leviers qui agissent sur la QVT (l'égalité professionnelle, la santé au travail, le contenu du travail, les compétences, les relations et l'engagement). Ensuite, il conviendra d'adopter une stratégie durable au niveau opérationnel, qui s'appuie sur la collaboration. Enfin, il conviendra d'expérimenter les différentes actions discutées, en n'oubliant pas qu'il existe un droit à l'erreur et dans une démarche d'apprentissage.

Cette méthode efficace permet de faire en sorte que les coûts évités soient supérieurs aux coûts engagés et que les agents autant que la collectivité puissent retirer du bénéfice de cette expérience qui s'est avérée positive dans de nombreuses collectivités.

## B) Le succès d'actions concrètes de certaines collectivités

De nombreuses collectivités ont mis en place des actions tirées de cette démarche QVT.

Par exemple, la ville de Poissy s'est servi du sport comme vecteur de la QVT en 2017 en offrant à ses agents un choix parmi 6 activités douces, des conférences et en créant un poste de médiateur écoute avec pour résultat une baisse des arrêts de courte durée et des agents qui se sentent mieux.

De même, la ville de Suresnes a organisé une quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail avec des ateliers, des conférences et des olympiades sportives. La ville a également pris en charge une part de mutuelle et a mis en place des activités sportives en dehors et sur le temps de travail.

En outre, le centre de gestion de Haute-Savoie a par exemple mis en place un accompagnement pluridisciplinaire pour la reconversion professionnelle pour raison de santé et a également proposé aux agents de faire des stages.

Certains services ont créé des groupes d'analyse de pratique ou encore revu les plannings de rotation pour enrayer l'absentéisme.

Du reste, d'autres actions ont également pu être mises en place concernant le télétravail, pour assurer un meilleur suivi des agents dans ces temps si particuliers.

Pour conclure, ces nombreux exemples couronnés de succès démontrent qu'il existe un réel besoin en terme de QVT, et que les collectivités disposent de plusieurs moyens pour agir en la matière, ce qui leur rendra forcément service car si les agents se sentent mieux, la collectivité pourra rendre de meilleurs services aux usagers.