

Note de synthèse et de propositions sur un sujet de droit public**SUJET : Mettre en place une démarche d'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail**

Communauté d'Agglomération d'Admiville,
La Directrice générale adjointe

Le 27 Juin 2023,

A l'attention de Messieurs les Présidents et Directeur général des services

Objet : Démarche d'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Face à l'augmentation des absences pour maladie ordinaire (MO), constatée au sein de notre collectivité (+100 % en 1an), il convient de réagir afin de préserver la santé de nos agents et d'assurer la continuité du service public.

Cet absentéisme s'accompagne d'un sentiment de démotivation au sein de notre structure et nuit à l'ambiance de travail.

Les enquêtes montrent que les agents de la fonction publique territoriale ne sont plus touchés en général par ce phénomène, que les salariés des secteurs publics et privés en général (40 % des agents de la fonction publique territoriale présentent des symptômes dépressifs, proportion équivalente dans la population française). Depuis la crise sanitaire particulièrement, il semble qu'un phénomène de fatigue et de démotivation au travail s'est intensifié. En témoigne les vidéos de "silent quitting" sur les réseaux sociaux où des salariés se filment à travailler le moins possible lors de leur journée au bureau.

Pour remédier à cette situation au sein de notre EPCI cette présente note propose d'améliorer la qualité de vie et les conditions de travail de nos agents. Pour y parvenir cette présente note s'attache à.

- I. Expliquer les principales causes de l'absentéisme et de la démotivation au travail ainsi que la nécessité de faire un diagnostic précis au sein de notre structure.
- II. De proposer des démarches concrètes concertées avec les acteurs du dialogue social afin de mettre en place une charte des bonnes pratiques et une stratégie pluriannuelle d'amélioration de la QVCT.

I. Un diagnostic de la QVCT au sein de notre structure est nécessaire pour identifier les causes principales de l'absentéisme et d'adapter notre plan d'action en fonction

A. Phénomène global, les causes de la démotivation et de l'absentéisme au travail sont connues, ainsi que la nécessité de mobiliser tous les acteurs de la structure

- 1) La définition large de la QVCT (en complément de la QV-qualité de vie seule) met en lumière tous les facteurs qui influencent le bien-être au travail.

La qualité de vie au travail est un terme qui a laissé croire que l'amélioration du lieu de travail en y intégrant des espaces de détente (babyfoot) suffisait à améliorer le bien-être au travail. L'ajout à l'acronyme des initiales CT pour conditions de travail exprime la nécessité désorganiser le fond, les tâches, et de ne pas se formaliser que sur la forme. Ainsi la QVCT pour les acteurs du secteur public regroupe plusieurs aspects :

- Organisation du travail dont la charge du travail, la déconnexion et plus largement l'équilibre vie privée/vie professionnelle

- La rémunération associée
- l'ambiance de travail, tout particulièrement le lien social avec les collègues et la hiérarchie
- les perspectives de mobilité professionnelle, la gestion de carrière
- le sens du travail, de la tâche accomplie, surtout pour des agents du service public.

Plusieurs événements récents ont fortement influencé les aspirations et conditions de travail des agents :

- la numérisation de leurs activités intensifiée par la crise du COVID-19 qui a altéré le lien social avec les collègues, à intensifier le travail par manque de déconnexion mais a permis de retrouver de la souplesse dans des conditions de travail grâce au télétravail
- la crise sanitaire qui a amené des personnes à reconsidérer leur choix de carrière.
- la pression sur les agents publics liée à l'accumulation de normes réglementaires complexifiant leur travail, au SVA (silence vaut approbation) ou au ZAN (zéro artificialisation nette) qui contraignent leur travail.

- 2) Il existe un consensus sur la nécessité de mobiliser tous les acteurs et de privilégier des stratégies de prévention.

Les enquêtes sur les solutions à mobiliser pour faire face à ce phénomène est unanimes sur la nécessité de mobiliser tous les acteurs de la structure afin de les responsabiliser, de les sensibiliser et aussi car chacun a un rôle à jouer. Le dialogue social pour avancer sur un sujet sensible est clé. Doivent être mobilisés les acteurs de terrain, les organisations syndicales à travers le CST (comité social territorial) et la direction, tous les encadrants et le médecin du travail (dont les psychologues et infirmiers).

La prévention est à privilégier pour éviter un effet "boule de neige" lié au surmenage des agents en poste.

La gouvernance de ce sujet à un niveau plus large implique la participation du Centre de gestion.

B. Un diagnostic de terrain s'impose pour comprendre les difficultés et les attentes spécifiques de nos collaborateurs

Il est nécessaire de faire un diagnostic pour comprendre les spécificités de notre situation et de réagir au mieux. Les pratiques actuelles en la matière permettent de mobiliser les acteurs suivants :

- 1) Solliciter le centre de gestion pour apprendre de leurs recommandations en la matière

Le Centre de gestion, notamment les chargés de mission "qualité de vie au travail et risques psychosociaux", peuvent conseiller une méthodologie à adopter notamment tirée de leur expérience.

Il préconise de mobiliser dans un comité de pilotage à la fois les représentants du personnel et des membres de l'équipe encadrante et de les sensibiliser aux questions liées à la QVCT et aux RPS afin de faire un diagnostic commun et d'élaborer ensemble des pistes d'action.

- 2) Prendre appui sur des agences extérieures telles que l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) ou l'ANACT.

En octobre 2013 a été conclu un accord-cadre de la prévention des risques psychosociaux entre l'ANACT et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ainsi qu'une convention partenariale en juillet 2016 pour la promotion de la QVT au sein du secteur public.

Leurs méthodes s'articulent également autour du dialogue social et de la participation directe des agents via des ateliers et non des questionnaires.

Au-delà du diagnostic, les consultants de ces agences aident à mettre en place des plans d'action, des cycles de conférences réguliers et forment des encadrants volontaires à ces questions pour qu'ils deviennent eux-mêmes référents au sein de leur structure.

Pour notre collectivité il convient d'engager à la fois ce diagnostic sur le court terme, mais d'instaurer une instance de pilotage concertée à moyen terme afin de surveiller avec attention l'évolution des QVCT et de prévenir de futurs pics d'absentéisme.

II. Le Comité territorial doit devenir le lieu de discussion et de pilotage de la stratégie QVCT qui permettra d'enrichir de bonnes pratiques et de prévenir de nouvelles situations de tension

A. À court terme, il convient de réagir rapidement en rappelant les bonnes pratiques avec une charte et en engageant un diagnostic de la situation, signale également du sérieux accordé au sujet.

- 1) Lancer un diagnostic sur le sujet de la QCVT en partenariat avec l'ANACT et communiquer auprès des équipes sur la démarche engagée

Action n° 1 : alors prendre contact l'ANACT et le CG afin de les informer de notre volonté de faire un diagnostic des raisons de l'absentéisme dans notre structure.

Se renseigner sur les modalités de financement de cette intervention et allouer un budget.
horizon temporel : la semaine prochaine

Action n° 2 : avertir l'équipe dirigeante la médecine du travail et les instances représentatives de la démarche amorcée. Sensibiliser sur le nombre d'absents en Mo, qui a doublé et sur la QVCT qui est certainement en cause. Demander aux managers de prévenir leurs équipes lors des réunions de service hebdomadaire de la volonté d'améliorer la QVCT.

horizon temporel : semaine à venir

Action n° 3 : nommer des référents QVCT au sein des services au niveau pertinent et au sein de la DRH afin que les agents puissent communiquer une situation préoccupante. Faire une communication par e-mail sur ce sujet à tous les agents en leur rappelant les signaux d'alerte de la fatigue au travail (se rapprocher de la CG pour les éléments de langage), leur faire la liste des référents sur ce sujet et les coordonnées de la médecine du travail. Ajouter qu'une Charte des bonnes pratiques sera préparée par la Direction et qui sera enrichie à la suite du travail mené avec l'ANACT.

Horizon temporel : semaines à venir

Ces actions visent à prévenir le départ de personnes en surmenage, de donner un signal fort de prise en main des problèmes d'organisation du travail afin de remotiver les équipes qui ont connaissance de la démarche en cours qui prendra du temps avant d'être complétée.

- 2° Une charte des bonnes pratiques notamment numériques peut être élaborée et expliquée aux managers lors d'une réunion

Le manque d'organisation du travail, la lourdeur des tâches, le manque de suivi par les managers et l'ultra connexion sont des causes du stress et de la démotivation au travail qui peuvent être contrées par de bonnes pratiques managériales. Il convient d'écrire cette charte et de sensibiliser l'équipe encadrante à son rôle pour la faire respecter et pour montrer l'exemple.

Action n° 4 : rédigez en collaboration avec le CG et en s'inspirant du droit à la déconnexion dans le secteur privé, une Charte de bonnes pratiques. Elle couvrira les aspects suivants :

- envoi d'e-mails en dehors des horaires de travail
- e-mail aux bons destinataires pour ne pas encombrer les autres boîtes mails
- éviter la multiplication des canaux numériques pour demander l'exécution d'une tâche (mail, messagerie instantanée)
- importance des réunions en présence physique
- maintenir le lien et le suivi lors des temps de travail à domicile.
- bonnes pratiques concernant l'organisation du travail
- importance des entretiens individuels réguliers.

horizon temporel : mois à venir

Méthode : éventuellement laisser aux salariés la possibilité de faire des suggestions via une boîte à idées.

Action n° 5 : Tenir une réunion avec l'équipe encadrante pour leur présenter la Charte et les bonnes pratiques attendues. Leur rappeler la nécessité de donner l'exemple et de repérer des signaux d'alerte.

horizon temporel : mois à venir

Action n° 6 : débiter la phase de travail avec l'ANACT 1ère démarche : sensibiliser les managers au RPS avec un consultant.

Suivre leurs conseils sur la méthodologie, notamment autour du dialogue social, pour améliorer la situation.

horizon temporel à venir.

B. A moyen terme, la question de la qualité de vie au travail doit faire l'objet d'un sujet de discussion dans le cadre du Comité social territorial

1) Un nouveau cadre de discussion et de nouveaux outils ouverts par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Cette loi permet le renouvellement du dialogue social au sein des collectivités territoriales grâce à :

- de nouvelles instances, le CST, interlocuteur unique
- de nouveaux outils de droit souple afin de communiquer à tous la stratégie RH notamment salariale grâce aux lignes directrices de gestion (LDG) opérationnelles (pour l'avancement et les primes) et "stratégie" pour la politique RH en général.
- un document unique partagé : le RSU, rapport social unique qui abordera des thèmes multiples dont l'amélioration des conditions de travail et de qualité de vie au travail.

Plutôt que de passer par un accord collectif sur ce sujet (tel que permis par l'ordonnance du 17 février 2021 d'application de cette même loi) nous aimerions commencer par le dialogue au sein du CST et voir l'effet de la Charte.

2) Application à notre structure : des LDG opérationnelles et "stratégie" qui permettent aux agents de comprendre les évolutions de carrière possible.

Le RSU va permettre de discuter du sujet des QVCT autour d'un document commun et de partager, les avis et alertes sur la situation.

Action n° 7 : identifier dans les RSU, les indicateurs pertinents. Dialoguer avec les représentants du personnel des évolutions et inquiétudes de la QVCT ainsi que des effets de la Charte.

Horizon temporel : à chaque réunion du CST et lors de la mise à jour annuelle du RU plus spécifiquement.

Action n° 8 : motiver les salariés en leur communiquant la LDG opérationnelle relative à l'avancement en coordination avec le CG. Expliquez avec pédagogie la portée de cette LDG qui doit être respectée et représente un engagement de la direction.

horizontal temporel : dans l'année mais engagement à long terme.

Action n° 9 : discuter de la LDG stratégie avec les représentants du personnel sur la question de la mobilité des agents et de leurs aspirations pour leur carrière. Horizon temporel : dans l'année mais engagement à long terme.

Des points d'avancement réguliers seront faits par moi-même et l'ANACT sur l'avancée du diagnostic, avec les référents sur les remontées des agents en ce qui concerne leurs conditions de travail.

Des indicateurs sur l'absentéisme seront surveillés.