



TROISIEME CONCOURS D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2023

**Note de synthèse et de propositions, à partir d'un dossier,
portant sur un sujet de droit public**

EPREUVE N° 6

**Durée : 4 h
Coefficient : 3**

SUJET :

Vous êtes nommé(e) Directeur(trice) Général(e) Adjoint(e) de la Communauté d'Agglomération d'Admiville (150 000 habitants – 1300 agents) en charge des Pôles Ressources de la collectivité. Dès votre prise de poste, le Président et le Directeur Général des Services vous missionnent pour mettre en place une démarche d'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail. En effet, le climat est très tendu au sein du collectif, les absences pour maladie ordinaire (MO) ont doublé en un an (4 000 jours de MO en 2021 à 8 000 en 2022) et la démotivation grandit y compris chez les cadres. Ils vous demandent donc de dresser un état des lieux des pratiques et de proposer un plan d'action concret pour améliorer la situation.

DOCUMENTS JOINTS

- | | | |
|-------------------|--|----------------|
| Document 1 | Auteurs associés, « <i>Qualité de vie au travail : l'exemple doit venir d'en haut !</i> », lagazette.fr, 27/06/2022, | Page 3 |
| Document 2 | Anact, « <i>Qualité de vie et des conditions de travail : comment faire ?</i> », anact.fr, 21/02/2019, | Page 5 |
| Document 3 | BOULLAND C., « <i>La chasse aux emails intempestifs des cadres est ouverte</i> », lagazette.fr, 16/10/2017, | Page 8 |
| Document 4 | PAILLER G., « <i>Nouveau cadre pour le dialogue social dans les collectivités</i> », AJ Collectivités Territoriales, 2021, | Page 10 |

Document 5	DUVIVIER V., « <i>Des animaux de compagnie au bureau, c'est au poil !</i> », lagazette.fr, 03/02/2023,	Page 11
Document 6	BEUREY T., « <i>Fonction publique : vers un "programme global d'amélioration de la qualité et des conditions de travail</i> », www.banquedesterritoires.fr, 14/09/2022,	Page 14
Document 7	DE FREMINVILLE S., « <i>Les agents, acteurs de la qualité de vie au travail</i> », lagazette.fr, 02/09/2021,	Page 15
Document 8	FIROUD M., « <i>Lignes directrices de gestion et rapport social unique : de nouveaux objets pour renouveler le dialogue social</i> », AJ Collectivités Territoriales, 2019,	Page 19
Document 9	Auteur Anonyme, « <i>De la QVT à la QVCT : ce qu'il faut savoir sur ce nouvel Acronyme</i> », www.parlonsrh.com, 14/03/2022,	Page 28
Document 10	TESSIER P., « <i>Une journée sans mail pour apprendre à créer du lien</i> », lagazette.fr, 24/06/2022,	Page 30
Document 11	PARNAUDEAU M. « <i>Une organisation du travail soignée réduit les absences</i> », lagazette.fr, 09/02/2023,	Page 32

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

TRIBUNE

Qualité de vie au travail : l'exemple doit venir d'en haut !

Auteur associé | Actu Emploi | France | Opinions | Opinions | Toute l'actu RH | Publié le 27/06/2022

En matière de qualité de vie au travail, comme dans tant d'autres domaines, les chefs doivent montrer la voie. On ne lutte pas contre le présentisme en effectuant soi-même des horaires à rallonge, nous rappellent deux ingénieurs en chef. Il y va de la santé des agents et de l'attractivité du service public.



[1] Œuvrer pour une meilleure qualité de vie au travail (QVT) et un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : c'est une nécessité pour nos organisations. Dans un contexte de baisse constante de l'attractivité de la fonction publique, il est impératif que les collectivités revoient leurs pratiques et s'adaptent aux valeurs actuelles.

Pour cela, les managers, garants du bon fonctionnement de leurs services, ont une responsabilité indéniable. Ils peuvent actionner de nombreux leviers comme, par exemple, l'adoption d'une attitude managériale basée sur la participation ou la délégation. La bonne entente dans l'équipe, c'est déjà la moitié du chemin qui est fait.

- Une journée sans mail pour apprendre à créer du lien [2]

Les managers doivent également prendre conscience du rôle de modèle qu'ils ou elles incarnent. En effet, encourager ses collaborateurs à mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle tout en leur donnant des objectifs irréalistes à atteindre sur le temps réglementaire relève d'une profonde contradiction.

Les mails tardifs et ceux des week-ends continuent à pleuvoir et l'injonction d'y répondre rapidement perdure...

L'exemple doit venir du sommet pour se diffuser dans l'organisation, et cela existe ! De nombreux agents exerçant des fonctions de direction générale ont prouvé qu'il était possible de concilier efficacité, et moment de « respiration » : séances de yoga lors de la pause méridienne, temps partiel pour réserver des créneaux à ses passions. Ces cadres, pour qui la performance n'est pas synonyme de présence, ont réussi à gagner la confiance de leurs élus ou hiérarchie, démontrant que le présentiel à tout prix est « une illusion d'efficacité ».

- « Le télétravail est envisagé comme un outil au service de la QVT » [3]

Attention également aux technologies du numérique. Bien qu'elles aient été déployées pour rendre le travail moins pénible, elles induisent souvent de nouvelles problématiques, voire des paradoxes. Enfin, leur développement a montré une augmentation de la productivité, au détriment de la créativité et du lien entre les agents.

Ces phénomènes ont été décuplés lors de la crise sanitaire. Force est de constater que dans certaines collectivités, le retour « à la normale » se fait attendre. Les mails tardifs et ceux des week-ends continuent à pleuvoir et l'injonction d'y répondre rapidement perdure... Le droit à la déconnexion est ainsi passé aux oubliettes.

- Les agents, acteurs de la qualité de vie au travail [1]

Le retour à une organisation du travail plus respectueuse de notre cycle circadien, plus humaine, est une nécessité. Nier le droit à la déconnexion et le bien-être des agents peut pousser ces derniers à des extrêmes : arrêts maladie à répétition, départs, burn-out... Il convient de se remémorer les conséquences des dérives de certaines entreprises afin d'éviter le pire.

Investir sur le développement de la QVT va bien au-delà de la bienveillance. Les enjeux sont multiples : la prévention des risques, la réduction de l'absentéisme, un dialogue social plus favorable, et une image de la collectivité qui attirera de nombreux talents.

Il en va de l'attractivité, de la pérennité et, in fine, de la performance de nos administrations !



Découvrez ce que les données de votre territoire vous réservent !

« Open data Gazette », avec sa base de 200 indicateurs clés en main, est une solution innovante qui permet d'utiliser l'ouverture des données publiques comme levier d'attractivité et de partage d'informations pour valoriser vos territoires.

[Découvrez la solution dès maintenant](#)

[4]

REFERENCES

- Le guide de "la qualité de vie au travail dans la fonction publique", de la DGAFP et de l'Anact, paru en 2019

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le vécu de chacun améliore la qualité de vie au travail de tous
- Qualité de vie au travail : les conditions de la réussite

Qualité de vie et des conditions de travail : comment faire ?

Publié le 21/02/2019

<https://www.anact.fr/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-comment-faire>

Vous souhaitez contribuer à lancer une démarche qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans votre entreprise ? Il n'existe pas de solutions toutes faites à dupliquer mais quelques principes incontournables pour construire une démarche adaptée à vos besoins et moyens. Que vous soyez DRH, dirigeant.e d'entreprise, représentant.e du personnel, cette FAQ vous présente les recommandations de l'Anact.

Comment mettre en place une démarche QVCT ?

L'expérience de l'Anact montre que pour répondre [aux objectifs de la QVCT](#) et obtenir des résultats plusieurs principes clés, réunis autour de trois dimensions, sont à mettre en œuvre :

1. Construire une dynamique QVCT collaborative

Il s'agit de créer les conditions d'un engagement sincère et durable de l'ensemble des participants à la démarche QVCT et de son bon déroulement. Cela implique de :

- **conduire la démarche en associant représentant(s) de l'employeur et du personnel** selon des modalités adaptés (binôme dans une TPE, comité de pilotage dans une structure plus grande...),
- **partager en amont les finalités de la démarche** et les modalités de mise en œuvre (étapes et délais).

2. Expérimenter collectivement de nouvelles façons de travailler

Pour améliorer « le travail » concrètement, la démarche QVCT propose de passer à l'action en menant des expérimentations.

- **Un état des lieux peut être un préalable utile** pour identifier collectivement les situations à améliorer (les façons d'organiser le planning, la relation client, un process...) et les solutions d'amélioration à expérimenter.
- Il s'agit ensuite de **concevoir, tester et ajuster** ces actions d'amélioration, avec les salariés et managers concernés, avant de les évaluer collectivement puis de les déployer si elles sont jugées utiles par tous.

3. Valoriser et partager l'expérience collective

La démarche QVCT permet de progresser à la fois dans la qualité des solutions mises en œuvre et dans la façon de construire collectivement ces solutions. Pour nourrir la dynamique de la démarche QVCT et ancrer les apprentissages dans les pratiques, il est utile :

- d'évaluer ensemble les réalisations QVCT, leurs apports,
- de les valoriser,
- de partager ce que l'on apprend collectivement au fur et à mesure de la démarche.



Le plus important est que l'entreprise s'engage réellement dans la démarche et pour cela le dirigeant doit être moteur.

PDG D'UNE PME DANS LE TRANSPORT



Mettre le travail au cœur d'une démarche QVCT, qu'est-ce que cela signifie ?

Au moment de faire un état des lieux, de mener une expérimentation, ou d'élaborer un plan d'action QVCT, il s'agit de prendre en compte :

- **Le travail tel qu'il est réalisé** : ce que les personnes font et comment elles le font au quotidien, les efforts qu'elles déploient pour faire face aux aléas ou aux dysfonctionnements...
- **Les conditions dans lesquelles le travail est réalisé** : les conditions matérielles, temporelles, l'organisation, les conditions d'emploi, l'articulation avec la vie hors travail...
- **Les effets positifs comme négatifs du travail** : sur les personnes (en particulier leur santé), sur la structure (qualité des services/produits, délais...) et son environnement (localement, les impacts écologiques, sociaux, sociétaux...).



Je trouvais intéressant de donner aux acteurs de terrain la capacité à nous proposer des axes d'amélioration. Les gens de terrain connaissent très bien leur métier. Ils sont en mesure de nous proposer des pistes intéressantes pour notre futur établissement.

DIRECTEUR D'UNE CLINIQUE D'ENVIRON 100 SALARIÉ.E.S



Quels sont les thèmes à aborder dans une démarche QVCT ?

Sur les sujets qui représentent un enjeu pour l'entreprise et les salariés – et en particulier l'accompagnement des transitions - une démarche QVCT implique, selon l'Anact, de traiter progressivement 6 thématiques fortement connectées entre-elles :

1. Le **dialogue professionnel** et le **dialogue social**
2. L'**organisation**, le **contenu** et la **réalisation du travail**
3. La **santé au travail**
4. Les **compétences** et les **parcours professionnels**
5. L'**égalité au travail**
6. Le **projet d'entreprise** et le **management**

Quelle articulation entre démarche QVCT et démarche de prévention des risques (dont les RPS) ?

Certains opposent prévention des risques professionnels et QVCT considérant que la QVCT serait une façon de nier les difficultés rencontrées par les salariés. Pour l'Anact, il s'agit d'approches et de démarches complémentaires qui peuvent s'articuler et s'enrichir mutuellement.

- **Ce qui rapproche les deux démarches :**
 - la prévention primaire (agir sur les conditions de travail comme facteurs de risque),
 - la compréhension du travail « réel »,
 - une méthode structurée.
- **Ce qui les distingue :**
 - la démarche de prévention est obligatoire et touche toute l'entreprise et tous les risques. Elle vise à préserver la santé et la sécurité des salariés,
 - la démarche QVCT s'appuie sur l'engagement des acteurs de l'entreprise et concerne tout ou partie de l'entreprise (projet, problématique...). Elle ambitionne simultanément d'améliorer la santé et de contribuer à la performance.

Dans ce cadre, l'entreprise doit identifier l'opportunité et la meilleure façon d'articuler ces deux démarches à partir de sa situation, de ses enjeux et de la réalité de ses pratiques en matière de prévention des risques.

Quel est le rôle de l'Anact en matière de QVCT ?

L'Anact accompagne depuis plus de 20 ans, des entreprises, administrations, territoires, branches professionnelles dans le déploiement de démarches QVT et désormais de QVCT. Dans l'Accord national interprofessionnel (Ani) de 2020 qui introduit la QVCT, les partenaires sociaux invitent les entreprises à se référer aux outils et méthodes éprouvées et proposées par l'Agence. La promotion de la QVCT fait partie des [objectifs que lui ont fixés les partenaires sociaux et l'Etat](#). En pratique, l'Agence propose :

- Des [outils et méthodes](#) pour conduire une démarche
- Des [formations QVCT](#)
- Notre plateforme nationale [ReflexQVT](#) pour trouver votre consultant
- Des possibilités [d'accompagnement par les Aract](#)

NUMÉRIQUE

La chasse aux emails intempestifs des cadres est ouverte

Claire Boulland | A la Une RH | France | Toute l'actu RH | Publié le 19/10/2017 | Mis à jour le 16/10/2017

La ville de Paris a décidé d'introduire des indicateurs dans son bilan social, pour veiller à la réelle « déconnexion » de ses cadres.



[Paris 55 000 agents, 2,22 millions d'hab.]

« L'envoi d'un email est une modalité de communication parmi d'autres : échange verbal, échange téléphonique, réunion physique, envoi d'une note formelle, conférence téléphonique... » L'énoncé paraît aller de soi. Il s'agit pourtant de la première ligne du « Mode d'emploi de la déconnexion », confectionné par la ville de Paris. Bien avant que le législateur impose, depuis le 1^{er} janvier 2017, aux seuls employeurs privés de réguler l'usage des courriels en dehors des heures de travail, la ville s'était dotée de ce guide. Elle a annoncé, mi-juin, vouloir aller encore plus loin, en introduisant, dans son bilan social annuel, des indicateurs chiffrés tels que le nombre de mails envoyés par jour et par direction.

5,6 heures par jour consacrées aux mails

« Les cadres français passaient 5,6 heures par jour à gérer les mails reçus en 2015, au nombre de 121 par salarié, fait valoir Jean-Baptiste Nicolas, directeur des ressources humaines de la ville de Paris. Il n'existe pas de données spécifiques aux agents de la territoriale et à la ville de Paris. Mais une chose est sûre : beaucoup considèrent que le temps de travail est grandement amputé par la gestion de courriels. »

Beaucoup considèrent que le temps de travail est grandement amputé par la gestion de courriels.

Amadis Friboulet, sous-directrice à la direction des affaires juridiques jusqu'en juillet dernier, acquiesce : « La boîte mail est une mémoire vivante indispensable pour chaque agent, mais les courriels peuvent se révéler intempestifs et ainsi contre-productifs. » Steven Boulé, jusqu'à il y a peu chef de pôle à la direction des finances

et des achats, témoigne, en outre, de la « déconnexion de la vie familiale » : « Le mail reçu après 20 heures pour faire suite à une réunion replongeait dans les problèmes de la journée. »

Un mode d'emploi apprécié

La publication du « Mode d'emploi de la déconnexion » ^[1], conçu en interne – la ville a seulement eu recours à la prestation externe d'un dessinateur –, a donc été appréciée. Mais comment s'assurer de ses effets ? C'est la direction des systèmes et technologies d'information de la ville de Paris qui aura la charge de fournir chaque année des indicateurs sur le trafic et le volume de courriers électroniques échangés entre 20 heures et 8 heures, ainsi que pendant les week-ends. « Cette seconde étape aurait pu être perçue comme du flicage, mais nous avons bien communiqué sur le fait que seuls des algorithmes seront derrière cette analyse », précise Jean-Baptiste Nicolas.

Au-delà de la méthode employée, c'est effectivement la volonté de la ville de ménager ses cadres qui est soulignée et saluée. Pour Amadis Friboulet, « le fait que la déconnexion soit un principe porté à un haut niveau politique aide à se l'appliquer sans ressentir de la culpabilité ».

Toutefois, parce que la nécessaire continuité du service public reste à l'esprit, « la véritable déconnexion, à 100 %, n'est pas possible », assure Cyril Avisse, chef de mission à la direction des familles et de la petite enfance. Il considère qu'il convient surtout d'« éduquer aux fonctions "répondre à tous" ou "faire suivre", de manière à ne pas encombrer les boîtes mails inutilement ».

Et la nécessité de « rééduquer » aux modes de communication ancestraux est primordiale : le mode d'emploi rappelle que l'utilisation d'appareils connectés lors de réunions physiques peut être interprétée comme une marque de désintérêt, détourner l'attention des participants et faire, au final, perdre du temps à tous. « Il est important de réapprendre à être autant, si ce n'est plus, réellement présent en réunion que concentré sur un écran », conclut le DRH de la ville de Paris.

Déconnexion : rappel des bons usages

Le mode d'emploi de la ville de Paris ouvre des pistes alternatives aux emails (usage du téléphone pour les urgences, partage de documents sur une interface dédiée). Il recommande d'éviter la communication électronique entre 20 heures et 8 heures, les week-ends, jours fériés et durant les vacances. Il conseille aussi de l'utiliser à bon escient. Par exemple, si un agent doit engager une action à la suite de la réception d'un message, il veillera à ne mettre qu'en copie ses collègues pour lesquels ce courriel a un caractère informatif. La fonction « répondre à tous » doit s'utiliser avec mesure et lorsque la réponse apporte une indication utile pour l'ensemble de la boucle. Enfin, des e-mails efficaces sont « courts, clairs, aérés » et font « preuve de respect, de courtoisie et de politesse ».

POUR ALLER PLUS LOIN

- Organisation du travail : en finir avec les montagnes de courriels
- Comment aider les cadres à se déconnecter
- Disponibilité 24 h/24 des cadres : état des lieux du droit à la déconnexion
- Bientôt un « droit à la déconnexion » pour les agents ?

Nouveau cadre pour le dialogue social dans les collectivités

Guillaume Paillet

Promouvoir un dialogue social de qualité et de proximité en donnant les moyens aux acteurs de terrain de trouver les solutions collectives les plus adaptées aux enjeux des territoires et des services publics, tel est l'objectif de l'ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 (AJCT 2021. 18 ). Pris sur le fondement de l'article 14 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, ce texte apporte plusieurs innovations majeures visant à encourager la négociation d'accords collectifs dans la fonction publique, pratique encore peu développée. L'article 1^{er} de l'ordonnance remplace l'article 8 *bis* de la loi du 13 juillet 1983 par huit articles (8 *bis* à 8 *nonies*) et donne donc une portée juridique nouvelle à certaines clauses des accords dans des domaines ouverts à la négociation comme l'apprentissage, la qualité de vie au travail, l'accompagnement social des mesures de réorganisation de service ou encore l'intéressement collectif et les modalités de mise en oeuvre de politiques indemnitaires. Pour être valide, l'accord doit être signé par une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli, lors des dernières élections professionnelles organisées au niveau auquel l'accord est négocié, au moins 50 % des suffrages exprimés. Dans la fonction publique territoriale, la négociation pourra être menée par le centre de gestion, l'application de l'accord étant subordonnée à son approbation par l'autorité territoriale ou l'organe délibérant. Enfin, l'ordonnance instaure par ailleurs une obligation de négocier sur les plans d'action en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Mots clés :

RESSOURCES HUMAINES * Fonction publique territoriale * Réforme * Dialogue social

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Des animaux de compagnie au bureau, c'est au poil !

Véronique Duvivier | France | Toute l'actu RH | Publié le 03/02/2023 | Mis à jour le 31/01/2023

La présence apaisante de chiens, principalement, contribuerait au bien-être des agents et à une atmosphère de travail plus détendue.



Visiter quelques bureaux, saluer joyeusement les agents rencontrés sur son chemin... quatre après-midi par semaine depuis un an et demi, la routine est immuable pour Cannelle, la pinscher nain de Catherine Magdelaine, gestionnaire des instances à Suresnes (1 057 agents, 49 500 hab., Hauts-de-Seine), quand elle arrive avec sa maîtresse à l'hôtel de ville. « C'est l'occasion d'un échange convivial et informel au sein du service avant de tous nous replonger dans nos activités », explique l'agente territoriale.

Depuis trois ans, quelques collectivités permettent de venir travailler avec un animal de compagnie – le plus souvent un chien, même si l'on croise ici ou là une tortue ou des poissons dans leur aquarium. Dans chaque collectivité ayant tenté l'expérience, une poignée d'agents bénéficient de la mesure.

Règles strictes

Car si l'intention est de contribuer au bien-être des agents, les règles pour emmener son animal au bureau n'en sont pas moins strictes. Les services accueillant du public, en lien avec le secteur alimentaire ou sanitaire, et les lieux publics interdits aux animaux en sont exclus. « Il faut ensuite que l'ensemble des agents du service

concerné soient d'accord, qu'aucun ne rencontre de problème d'allergie ou de phobie. Il suffit d'un seul collègue en désaccord pour refuser d'accueillir un animal. C'est le rôle du chef de service de s'assurer que chaque membre de l'équipe est favorable à la démarche », souligne Nabila Tigane, cheffe de service à la direction des ressources humaines de Suresnes.

A Grenoble (3 900 agents, 158 200 hab.), Stéphanie Ortega observe que même ceux de ses collègues les plus - incrédules sur l'intérêt de la présence d'un chien au travail trouvent agréable de pouvoir croiser sa femelle berger des Shetland, une fois par semaine. « Le service étant sympa, nous n'avions pas besoin de la chienne pour entretenir une bonne ambiance, mais elle m'a permis de créer du lien avec des gens d'autres services à qui je n'aurais pas forcément parlé. Sa présence est aussi apaisante pour moi que pour la collègue avec qui je partage le bureau », note cette acheteuse publique.

Diminution du stress

Une plus grande quiétude, pour elle comme pour les autres agents, c'est aussi ce qu'observe Céline Dominoy, assistante de la maire de La Garennes-Colombe (550 agents, 29 600 hab., Hauts-de-Seine), qui autorise les animaux de compagnie dans ses bâtiments depuis février 2019. « Le chien participe à une atmosphère plus détendue, certains de mes collègues vont le voir lorsqu'ils sont sous tension ou ont une baisse de forme, l'animal soulage et fait redescendre le stress », constate l'agente, qui vient accompagnée de son teckel tous les jours.

Même écho auprès de Nabila Tigane, qui côtoie régulièrement le labrador de l'une de ses collègues. « Je suis convaincue que la présence du chien apaise les conflits. L'attitude verbale et physique des gens change, ils caressent le chien tout en parlant ou se mettent à sa hauteur, ce qui permet de réduire les tensions. C'est quelque chose de difficile à mesurer, mais qui est palpable », assure-t-elle.

Argument de recrutement

De manière pragmatique, la présence de sa chienne contribue également à l'équilibre au travail selon Céline - Dominoy. « Si elle n'était pas là, j'aurais sans doute tendance à manger sur le pouce à midi sans faire de réelle coupure. Là, je prends le temps de la sortir et de me balader », sourit-elle.

Cerise sur le gâteau, l'accueil des animaux de compagnie destiné à améliorer le bien-être des agents devient... un argument de recrutement. « Certains candidats disent postuler car ils ont entendu parler de la démarche », témoigne en effet Nabila Tigane.

Satisfaction et meilleur engagement au travail

Une étude (*) de l'université de Lincoln au Royaume-Uni, publiée en mai 2019, confirme que la présence de son chien (l'enquête ne porte que sur ces animaux) au bureau renforce le bien-être et l'engagement professionnel. Dans cette étude, près de 88 % des employés autorisés à venir travailler avec leur animal ne s'en privaient pas, 60 % le faisaient régulièrement et 28 % parfois.

Parmi les bénéfices enregistrés auprès de ceux emmenant souvent leur animal au bureau : une satisfaction au travail plus - élevée, une plus grande concentration, des intentions de turnover plus faibles, une meilleure qualité de vie au travail ou un plus fort engagement. Ces effets peuvent être directement dus à la présence des animaux ou « résulter d'une qualité de vie au travail perçue. Des études antérieures ont suggéré que la présence d'un chien de compagnie peut réduire à la fois la perception du stress et les réactions physiologiques associées au stress », concluent les auteurs.

POUR ALLER PLUS LOIN

- « La sensibilisation contre l'abandon des animaux doit se faire toute l'année »
- La SPA sensibilise policiers et élus à la protection des animaux
- Comment lutter contre l'abandon des animaux domestiques ?
- Accueillir les sans-abri avec leurs animaux : possible et souhaitable

Fonction publique : vers un "programme global d'amélioration de la qualité et des conditions de travail"

Publié le 14 septembre 2022, par Thomas Beurey / Projets publics pour Localtis Fonction publique

Le ministre en charge de la fonction publique va lancer prochainement des concertations sur "le sens du service public" et les conditions de travail des agents. Des thèmes qui figurent parmi ses priorités.

<https://www.banquedesterritoires.fr/fonction-publique-vers-un-programme-global-damelioration-de-la-qualite-et-des-conditions-de-travail> Page 1 sur 3

Fonction publique : vers un "programme global d'amélioration de la qualité et des conditions de travail"

Le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques réunira "d'ici un mois (...) l'ensemble des parties prenantes de la fonction publique", afin d'engager une réflexion collective sur le "sens de notre action publique". Stanislas Guerini a fait cette annonce lors d'une intervention en visioconférence, à l'ouverture d'un colloque organisé ce 13 septembre par Intériale, en partenariat avec Acteurs publics, sur le thème "Conjuguer sens et qualité de vie au travail" dans la fonction publique.

"Des usagers, des agents, des administrations, des organisations syndicales, des opérateurs de service public" se retrouveront autour d'une table pour "réfléchir ensemble au sens de notre action publique et construire la feuille de route collective qui devra être la nôtre dans les prochains mois et dans les prochaines années", a-t-il indiqué. Mais "nous devons concentrer nos efforts aussi sur les agents eux-mêmes des services publics", a déclaré le ministre. "En miroir des dispositifs 'Services publics +' [qui visent à améliorer la qualité des services publics rendus aux usagers, NDLR], je veux que nous ayons un programme global d'amélioration de la qualité et des conditions de travail des professionnels", a révélé Stanislas Guerini. "Services publics +, c'est peut-être aussi lié à 'Fonction publique +', qui doit être cette attention portée aux agents", a-t-il ajouté.

Des concertations sur "les conditions de travail des agents" seront par conséquent lancées "dès cet automne". Parmi les sujets qui seront abordés : "la prévention des risques professionnels", "la promotion de la santé", "une meilleure prise en compte de la santé mentale des agents publics", ou encore "la réforme de la protection sociale complémentaire", avec notamment "le chantier" de la prévoyance. "Ce sont des sujets essentiels d'attractivité et de sérénité pour les agents", a estimé le ministre. Lequel avait indiqué un peu plus tôt que l'attractivité de la fonction publique passe "d'abord" par la "fiche de paie" et la capacité à "proposer des carrières attractives".

Selon la huitième édition du baromètre CSA santé et prévention pour Intériale, dont les résultats ont été présentés lors du colloque, 40% des agents territoriaux déclarent des symptômes dépressifs et 50% disent être "en situation de mal-être" (au moins deux symptômes dépressifs). Des proportions quasi identiques à celles que l'on trouve dans la population française dans son ensemble. En outre, près des trois quarts (74%) des agents territoriaux jugent bonne l'ambiance de leur équipe de travail. L'enquête repose sur les réponses de 1.551 agents territoriaux.

FONCTION PUBLIQUE

Les agents, acteurs de la qualité de vie au travail

Solange de Fréminville | France | Toute l'actu RH | Publié le 02/09/2021

Participation des agents, dispositifs de soutien des managers, conférences de sensibilisation... Il existe pléthore de démarches de qualité de vie au travail dans l'objectif de résoudre les dysfonctionnements qui génèrent du mal-être.



La QVT, pour « qualité de vie au travail », un acronyme « gadget » de plus ? L'approche, qui se veut vertueuse, invite l'employeur et les représentants du personnel, ainsi que les agents volontaires, à intervenir sur les problèmes de fond. « Il ne s'agit pas de décorer la salle de pause de plantes vertes ou d'installer un baby-foot. Cela peut apporter de la cohésion et de la joie de vivre, mais ces artefacts ne vont ni réduire, ni supprimer les dysfonctionnements liés à l'organisation du travail », souligne Damien Granier, chargé de mission de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) d'Auvergne – Rhône-Alpes, qui a déjà accompagné nombre d'initiatives en faveur de la qualité de vie au travail dans les secteurs privé et public.

Le dialogue social comme fondement

Leur ambition est en effet « de faire en sorte que les agents soient bien dans leur collectivité, en agissant sur un ensemble de facteurs : la régulation de leur charge de travail et celle des tensions dans les équipes par l'encadrement, la prévention des risques professionnels, la modulation des temps de travail pour mieux concilier vies professionnelle et privée, la prise en compte des problèmes de santé des agents, etc. » explique Magalie Dabrigéon, cheffe de service « vie au travail » du conseil départemental de l'Ardèche (1 900 agents).

On l'aura compris, c'est une approche globale : elle inclut tous les aspects de l'organisation du travail et des relations humaines au sein de la collectivité, y compris les parcours professionnels ou encore l'égalité professionnelle. « C'est un concept qui permet d'aborder autrement les politiques des ressources humaines », estime Jean-Baptiste de Maistre, directeur des ressources humaines (DRH) du conseil départemental de la Manche (2 400 agents).

La clé : le dialogue social. C'en est même le fondement, selon l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau d'Aract. « Le fait que la démarche soit paritaire, c'est l'une des conditions de la réussite », insiste Damien Granier, car il s'agit d'identifier collectivement les dysfonctionnements autant que les points positifs dans l'organisation du travail, afin de s'accorder ensuite sur les actions d'amélioration à expérimenter.

Le volontariat, y compris des encadrants

Autre « moyen clé » : le volontariat des agents, y compris celui des encadrants. Ils participent à l'état des lieux et imaginent des solutions à tester. Pas question de se lancer dans un diagnostic sur la base de questionnaires ou de longs entretiens pour repérer les difficultés. Le conseil départemental de la Manche a ainsi noué un partenariat avec l'Aract de Normandie pour former l'encadrement de trois directions volontaires à l'animation d'espaces de discussion sur le travail. « Les cadres ont été outillés et accompagnés dans l'animation de ces temps d'échange, de régulation et de coconstruction avec leur équipe », indique Jean-Baptiste de Maistre. La crise sanitaire a interrompu la démarche, mais il est prévu de la relancer.

La ville de Grenoble (4 300 agents, 158 500 hab.) a mis en place deux ateliers dédiés à la qualité de vie au travail, l'un pour les agents de maîtrise, l'autre pour les chefs de service, avec l'aide du cabinet Neeria. Depuis janvier, ils se sont réunis une vingtaine de fois. « L'objectif est de mettre en œuvre des plans d'action répondant aux situations et problèmes discutés, notamment sur la charge de travail, l'autonomie et les relations interprofessionnelles », détaille Gaëtana Cottin, responsable du service « mobilité et vie au travail » de la commune.

Afin de faciliter ces échanges, le réseau Anact-Aract a inventé plusieurs outils à la fois pédagogiques et ludiques. « Quand des problématiques sont à traiter, l'encadrement propose des ateliers de concertation avec les agents, là où, auparavant, ces sujets étaient gérés par la rédaction de notes de service descendantes », précise Magalie Dabrigeon.

La négociation de protocoles

Au-delà de ces outils participatifs, ce sont tous les volets de la gestion des ressources humaines qui sont revisités à la lumière de cette démarche. Ainsi, le conseil départemental de la Manche négocie des protocoles d'accord avec les représentants du personnel sur des axes majeurs. L'un d'eux a été signé sur « les temps de vie ». Deux autres seront bientôt en chantier sur le maintien dans l'emploi et la politique de gestion de l'emploi public.

De plus, de multiples outils d'accompagnement sont déployés, depuis l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues jusqu'au coaching interne. Sans oublier des réponses plus conjoncturelles. « Nous envisageons d'organiser des journées de cohésion pour recréer du lien là où il a été mis à mal pendant la crise », indique le DRH. A Grenoble, l'approche est également globale. Depuis deux ans, un cycle de conférences mensuel, ouvert à tous, sensibilise les agents à la qualité de vie au travail, en abordant des thèmes divers : communication non violente, intelligence collective, gestion du stress et bien-être, télétravail, entre autres. Mais c'est aussi un panel de dispositifs de soutien qui a été impulsé. En plus de la prévention des risques psychosociaux, pilotée par une

psychologue du travail, la ville a mis en place de l'analyse des pratiques, de la médiation interne ou de l'accompagnement individuel des managers à des moments clés, tels que la prise de poste, un retour après une absence un peu longue « Nous avons aussi repéré des difficultés dans le management des personnes en situation de handicap et proposé aux managers volontaires un coaching sur ces questions et de l'analyse des pratiques », ajoute Gaëtana Cottin.

Un accord-cadre et un partenariat

L'accord-cadre sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, signé en octobre 2013, prenait en compte la notion de qualité de vie au travail. Puis la direction générale de l'administration et de la fonction publique a signé avec l'Anact une convention de partenariat en juillet 2016 pour la promotion de la qualité de vie au travail dans le secteur public.

« Un accent mis sur l'expérimentation de la solution à chaque dysfonctionnement »

Françoise Verdier, chargée de mission à l'Aract d'Occitanie

« L'outil essentiel de la démarche de qualité de vie au travail, c'est le dialogue social. Car il s'agit, pour la direction et les représentants du personnel, de décider ensemble des moyens d'atteindre un objectif majeur : comment transformer le travail, en permettant aux salariés volontaires de s'exprimer et d'agir sur leur travail. C'est cette place centrale donnée aux acteurs de la démarche qui fait sa spécificité.

C'est aussi l'accent mis sur l'expérimentation, le fait de tester la solution imaginée à chaque dysfonctionnement identifié. Cela signifie que ces solutions seront localisées, temporaires, et qu'elles pourront être ajustées ou modifiées. Dans des environnements professionnels qui évoluent en permanence, cela a du sens.

Autre point essentiel : quand on lance les premières discussions sur les situations de travail, on repère ce qui pose problème, mais aussi "ce qui va bien", car comprendre ce qui donne du sens au travail, chercher à le renforcer, cela aide à mesurer la complexité des réalités du travail et à résoudre les dysfonctionnements. »

Des outils ludo-pédagogiques à portée de main

Afin que les cadres chargés des démarches de qualité de vie au travail soient rapidement autonomes et dans le vif du sujet, l'Anact a conçu, avec son réseau d'Aract, des jeux de cartes, safari photos et autres outils ludo-pédagogiques, la plupart présentés sur son site web dédié à la fonction publique, « santetravail-fp.fr » ^[1]. Ils facilitent la participation des agents à « l'état des lieux », première étape de la démarche. Les collectivités peuvent également faire appel à des consultants pour sensibiliser à la qualité de vie au travail et accompagner les agents, comme le propose la plateforme de l'Anact, ReflexQVT, sur laquelle se sont inscrits 400 consultants dans toute la France.

Une démarche qui requiert un portage politique et un comité de pilotage



Sandrine Espinasse, chargée de mission « qualité de vie au travail et risques psychosociaux », centre de gestion de la Haute-Garonne [800 collectivités, 20 000 agents]

« L'objectif d'une démarche de qualité de vie au travail [QVT], c'est de mettre le travail au centre des discussions, car s'il est bien fait, il apporte du bien-être », résume Hélène Ollier, directrice adjointe du centre de gestion de la Haute-Garonne. La démarche nécessite « un portage politique », souligne-t-elle, mais aussi une participation des représentants du personnel et une mobilisation de l'encadrement et des autres agents.

A ne pas confondre avec la prévention des risques psychosociaux (RPS), ni avec l'intervention d'un consultant pour la résolution d'un conflit. La première étape d'une démarche « QVT » : la création d'un comité de pilotage associant les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (employeur et représentants du personnel) et l'encadrement. « Au cours d'une journée, nous les sensibilisons à la QVT et aux RPS, pour lever des freins », explique Sandrine Espinasse, chargée de mission du CDG 31 sur ces thèmes. Puis, s'il s'agit d'une collectivité de très petite taille, elle rencontre chaque agent en entretien individuel et anime trois ateliers d'une demi-journée pour partager le diagnostic et élaborer ensemble des pistes d'action.

« Si l'on prend l'exemple d'une structure de moins de 50 agents traversée de tensions, de conflits et, de ce fait, divisée, cloisonnée, l'enjeu est de mieux communiquer avec les élus et de recréer du collectif, de la transversalité, de l'entraide, illustre-t-elle. La parole se libère, cela nourrit des espoirs. Il faut vraiment que l'autorité territoriale se saisisse du plan d'action. »

Contact : Sandrine Espinasse, espinasse.s@cdg31.fr

CHIFFRES CLES

- A lire : le guide de "la qualité de vie au travail dans la fonction publique", de la DGAFP et de l'Anact, paru en 2019, donne toutes les clés de la démarche.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le vécu de chacun améliore la qualité de vie au travail de tous
- Qualité de vie au travail : les conditions de la réussite
- Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on vraiment ?

Lignes directrices de gestion et rapport social unique : de nouveaux objets pour renouveler le dialogue social

Au lendemain de la loi Transformation de la fonction publique

Marc Firoud, Maître des requêtes en service extraordinaire

S'il est une approche utile pour tâcher de comprendre la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique en matière de dialogue social dans la fonction publique, c'est bien l'approche systémique. Le législateur a considéré le dialogue social comme un « système » : les changements engagés visent à modifier certaines interactions entre les parties de ce système, afin de le rendre plus « efficace » et plus « stratégique » (1).

Plus concrètement, c'est la nouvelle interaction entre, d'une part, l'évolution des compétences des instances de dialogue social et, d'autre part, la reconnaissance de nouveaux objets pour le dialogue social qui est appelé à renouveler le système de dialogue social dans la fonction publique. A l'évidence, une modification importante des équilibres a été apportée par la loi, dont il sera intéressant d'évaluer les effets dans le temps sur les pratiques observées et pour les acteurs concernés.

Des changements profonds ont été apportés aux instances collectives que sont les comités techniques (CT) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), ainsi qu'aux instances d'examen des questions individuelles que sont les commissions administratives paritaires (CAP) et les commissions consultatives paritaires (CCP) (2). Le présent article, qui doit donc être mis en perspective avec cette évolution des instances, vise à présenter les deux nouveaux objets de dialogue social créés par le législateur : les lignes directrices de gestion (LDG) et le rapport social unique (RSU).

D'ores et déjà, il convient d'avoir à l'esprit que, si leur portée juridique et pratique est fort différente, les LDG et le RSU devraient favoriser, grâce aux débats qu'ils ne manqueront pas de susciter au sein du futur comité social territorial (CST), seule instance compétente à terme pour en connaître, l'émergence d'un diagnostic RH mieux partagé entre l'employeur territorial et les représentants syndicaux.

Compte tenu de leur originalité dans le paysage juridique, les LDG seront principalement abordées ici. Sans aller jusqu'à parler de « nouvelle stratégie globale », force est de constater que le législateur a franchi un cap pour améliorer durablement la qualité du dialogue social dans la fonction publique et, faut-il l'espérer, mieux éclairer les décisions RH les plus sensibles prises par les employeurs publics. Reste à voir comment (3).

Lignes directrices de gestion : de la théorie à la pratique

De quoi parle-t-on ?

Les lignes directrices de gestion, qui sont au cœur de la réforme du dialogue social, constituent des objets innovants pour les gestionnaires. A la suite de la loi du 6 août 2019, elles sont désormais prévues à l'article 33-5 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, au sein de laquelle un nouveau chapitre II *bis* leur est dédié. Même s'il est acquis que la doctrine juridique ne manquera pas de commenter ces nouveaux types d'outils normatifs, il semble essentiel de commencer par présenter succinctement le cadre théorique dans lequel les LDG s'inscrivent.

Article 33-5 (créé par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, art. 30)

Dans chaque collectivité et établissement public, des lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité social territorial. Les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque collectivité et établissement public, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les lignes directrices de gestion fixent, sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général, les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours. L'autorité territoriale communique ces lignes directrices de gestion aux agents.

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, le président du centre de gestion définit un projet qu'il transmet, après avis de son propre comité social territorial, aux collectivités et établissements obligatoirement affiliés employant au moins cinquante agents ainsi qu'aux collectivités et établissements volontairement affiliés qui ont confié au centre de gestion l'établissement des listes d'aptitude, pour consultation de leur comité social territorial dans le délai fixé par voie réglementaire. A défaut de transmission d'avis au président du centre de gestion dans le délai imparti, les comités sociaux territoriaux sont réputés avoir émis un avis favorable. A l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion. Un décret en Conseil d'Etat précise les modalités d'application du présent alinéa.

Droit souple - Les LDG se rattachent à des outils normatifs relevant du « droit souple ». La consécration des LDG vise, de manière générale, à doter les responsables administratifs « d'autres manières d'agir sur leur environnement et d'orienter les comportements que la production de règles de droit dur » (4).

D'emblée, cette réflexion sur le droit souple s'est concrétisée par la volonté de reconnaître l'existence juridique des LDG afin d'« ouvrir un nouvel espace », au bénéfice des chefs de service compétents, en matière de gestion des agents publics (5). De quel « espace de gestion » s'agit-il ? Il faut repartir du diagnostic historiquement posé pour la fonction publique de l'Etat mais commun à l'ensemble des employeurs publics (6), notamment territoriaux.

Règle et souplesse - En somme, pour concilier, d'une part, une gestion de masse concernant des effectifs parfois considérables et garantissant aux agents la transparence des règles, l'égalité de traitement et le droit à la participation et, d'autre part, une gestion différenciée, susceptible de promouvoir les talents, de valoriser la mobilité et de récompenser la compétence et l'engagement professionnel, l'autorité administrative a besoin à la fois de règles et de souplesse.

Il a été considéré que cette conciliation de la règle et de la souplesse pouvait être mieux opérée en dégagant un nouvel étage - celui des LDG - entre le droit statuaire, qui s'impose à tout chef de service au sens de la jurisprudence *Jamart* (7), et le pouvoir d'appréciation dont tout responsable hiérarchique dispose pour adapter l'application des dispositions législatives et réglementaires - par exemple, en matière d'avancement - à chaque cas particulier.

Au sein de la fonction publique territoriale, cet espace de gestion, formé par les LDG, se traduit concrètement par la possibilité désormais donnée à l'autorité territoriale d'édicter, par une norme de droit souple publiée et donc portée à la connaissance des agents, les critères selon lesquels elle entend apprécier les situations particulières qui lui sont soumises.

Les LDG sont donc des outils d'orientation pour la prise de décision RH dans des matières sensibles pour les agents, telles que notamment la promotion.

Si le recours des employeurs territoriaux à l'édiction de LDG va permettre d'injecter de la prévisibilité et de la transparence dans les processus de gestion des ressources humaines (GRH), il ne faut pas en déduire que ces LDG auront pour objet d'automatiser, ou déshumaniser, la gestion des agents publics.

C'est là tout le point d'équilibre que permet le recours à cette technique de droit souple : pour l'autorité territoriale compétente, il sera toujours possible de déroger aux LDG édictées.

Celles-ci déterminent des orientations générales. Elles n'ont pas pour objet de faire obstacle, comme le prévoit expressément l'article 33-5 de la loi du 26 janvier 1984 (8), au « pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général ».

Si le recours aux LDG dans la gestion des agents publics conduit l'employeur territorial à faire connaître publiquement, à l'avance, les critères qu'il entend appliquer aux situations particulières qui lui sont soumises, sans toutefois renoncer à son appréciation au cas par cas des situations sur lesquelles il devra effectivement statuer, il faut alors regarder les LDG - techniquement - comme des « directives » au sens de la jurisprudence *Crédit foncier de France* (9).

Mais le sont-elles vraiment à la lecture de la loi et, surtout, dans quelles matières RH interviennent-elles ?

Une ou deux lignes directrices de gestion ? « LDG-stratégie » et « LDG-opérationnelle »

Compétence et procédure d'élaboration - Avant d'entrer dans le détail des dispositions du nouvel article 33-5 de la loi du 26 janvier 1984, il convient de dégager les règles de compétence et de procédure qui permettent d'élaborer des LDG dans la fonction publique territoriale (v., *infra*, Les LDG des centres de gestion).

La règle de compétence posée par la loi est simple : les LDG sont arrêtées par l'autorité territoriale. Les modalités procédurales que cette autorité doit respecter pour édicter une LDG sont également claires : il convient de consulter en amont le comité social territorial (CST) (10) et de communiquer en aval, par une mesure de publication suffisante (11), la LDG aux agents placés sous son autorité.

Deux catégories de LDG - Les choses se compliquent lorsque l'on lit, plus attentivement, les autres dispositions de l'article 33-5 de la loi du 26 janvier 1984 qui portent sur le contenu de ces LDG. En effet, il semble que deux catégories distinctes de LDG aient été consacrées :

- d'une part, les LDG qui « déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque collectivité et établissement public, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ;

- et, d'autre part, les LDG qui « fixent [...] les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours ».

A l'évidence, la détermination, par une LDG, d'une « stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines » n'a manifestement pas la même portée que celle qui fixe des « orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours ». Par suite, il faut donc admettre que le législateur reconnaît l'existence de deux types de LDG : la « LDG-stratégie » et la « LDG-opérationnelle ».

La « LDG-stratégie » permet de fixer un cadre général de prospective, dont le législateur a souhaité que les employeurs territoriaux se dotent pour renforcer le pilotage de leur RH. C'est ce que permet d'éclairer la référence dans la loi à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, laquelle vient donner un premier contenu à ces « LDG-stratégie ».

Par l'édition d'un tel document, qui doit être communiqué aux agents, l'autorité territoriale détermine de manière transparente sa stratégie de pilotage de la gestion des RH dans un cadre pluriannuel. A cet égard, la portée du document que constitue la « LDG-stratégie » ne permet pas de la regarder comme une « directive » de gestion au sens de la jurisprudence *Crédit foncier de France*.

Tel est, en revanche, le cas de la seconde catégorie, la « **LDG-opérationnelle** », en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents.

Ce n'est qu'à leur égard que le texte de loi précise que ces LDG fixent des orientations dépourvues de caractère réglementaire, en principe suivies par l'autorité compétente dans l'examen des situations individuelles, mais sans préjudice, dans l'exercice même du pouvoir d'appréciation de cette autorité, de la possibilité de s'en écarter pour mieux prendre en compte des circonstances particulières ou en raison d'un motif d'intérêt général. Seule cette « LDG-opérationnelle » est une « directive » au sens de la jurisprudence *Crédit foncier de France*.

Cet aspect, *a priori* technique, n'est pas incidence. En effet, comme l'a rappelé l'avis du Conseil d'Etat sur le projet de loi de transformation de la fonction publique  (12), dès lors que l'on se situe dans le cadre tracé par cette jurisprudence et « conformément à la logique sur laquelle repose la possibilité ainsi ouverte à l'administration d'utiliser de tels instruments juridiques, [les LDG] sont invocables devant le juge, qu'il s'agisse pour la personne concernée de se prévaloir de leurs orientations ou, le cas échéant, d'exciper de leur illégalité ».

Dans la fonction publique territoriale, la « LDG-opérationnelle » ne vaut que dans le champ de la promotion et de la valorisation des parcours professionnels  (13).

Toutefois, sa portée est importante. L'intervention d'une LDG dans ce domaine sensible de la gestion des agents a conduit à supprimer les compétences correspondantes des CAP en matière d'avancement et de promotion interne. Or ce jeu de vases communicants n'a rien de neutre, puisqu'il aboutit à renforcer directement le positionnement des CST : ce sont les représentants syndicaux siégeant en leur sein qui vont participer, dans le cadre d'un exercice de dialogue social renouvelé avec l'autorité territoriale, à la fixation des orientations générales applicables aux agents en cette matière.

Et maintenant ? La ligne directrice de gestion en pratique

Plusieurs lignes directrices de gestion - Tout d'abord, les LDG élaborées par les autorités compétentes n'ont pas obligatoirement vocation à être des documents uniques. Ce premier point n'a rien d'un détail, au contraire. Dès lors qu'il est admis que des LDG peuvent être établies de manière commune ou distincte, il est loisible à l'autorité territoriale d'aborder tel ou tel aspect du champ recouvert par les LDG.

Il en résulte une faculté de pilotage plus fin de leur agenda social - choix d'aborder avec les organisations syndicales représentatives tel enjeu RH plutôt que tel autre - par les employeurs territoriaux. Ce pouvoir d'ordonnancement de l'agenda social est d'ailleurs renforcé par le fait que les orientations fixées dans les LDG qui seront définies, après consultation du CST, par l'autorité territoriale, peuvent être propres à certains services, cadres d'emplois ou catégories.

Ensuite, la **durée de validité** des LDG est fixée à une durée maximale de six années, afin de pouvoir être compatible avec l'ensemble des cycles électoraux. En tout état de cause, les LDG pourront *a priori* faire l'objet, en tout ou partie, d'une ou plusieurs révisions pendant leur période de validité, sous réserve que le CST soit consulté sur la révision de la LDG préalablement à son édicition par l'autorité territoriale.

Par ailleurs, un suivi de la mise en oeuvre de la « véritable » ligne directrice, à savoir la « LDG-opérationnelle » en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, fondé sur les décisions individuelles ayant été prises par l'autorité territoriale en cette matière, devrait être organisé annuellement devant le CST. Cette clause de revoyure permet aux représentants syndicaux consultés lors de l'élaboration de la LDG d'avoir, le cas échéant, une explication des motifs en raison desquels, dans telle ou telle situation individuelle particulière, l'autorité administrative a fait le choix de s'écarter des critères initialement fixés par la LDG.

Enfin, d'un point de vue opérationnel, il est essentiel d'avoir à l'esprit le **calendrier de mise en oeuvre de cette réforme**. Le texte, comme la volonté du législateur, ne fait aucun doute. Dès avant la fin de l'année 2022, c'est-à-dire la date d'entrée en vigueur de la réforme créant les nouveaux CST, ce sont les CT qui représenteront à titre transitoire les instances de dialogue social devant être consultées sur les LDG édictées.

En tant qu'elle concerne l'ancien champ de compétence des CAP en matière de promotion et d'avancement, une

« LDG-opérationnelle » pourra donc fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours en vue de l'élaboration des décisions individuelles prises au titre de l'année 2021. Cet enjeu est fondamental, puisque ce sont les représentants syndicaux des CT qui vont pouvoir participer, à ce titre, à la détermination des critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'err (14), ou encore des mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents publics.

Les LDG des centres de gestion

Le nouvel article 33-5 de la loi du 26 janvier 1984 n'oublie pas de mentionner comment les centres de gestion (CDG) peuvent être amenés à coordonner les collectivités et établissements publics employant au moins cinquante agents qui leur sont affiliés, ainsi que celles et ceux des employeurs territoriaux volontairement affiliés pour l'établissement des listes d'aptitude des agents qu'ils emploient.

Cette coordination entre le CDG et les employeurs territoriaux concernés ne semble valoir que « s'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne ». Autrement dit, la procédure de consultation prévue par le législateur ne paraît obligatoire que pour l'édiction d'une « LDG-opérationnelle » ; s'il s'agit d'édicter une « LDG-stratégie », le président du CDG ne paraît pas tenu de suivre cette même procédure. En tout état de cause, qu'est-il prévu en matière de LDG pour la promotion interne des agents territoriaux ?

La loi prévoit qu'un « projet » de LDG est défini par le président du CDG et que ce document est transmis aux employeurs territoriaux après avis du comité social territorial du CDG. Cette particularité procédurale n'est pas neutre, car elle donne une influence très importante au CST du CDG. Cette transmission a fondamentalement pour objectif de permettre aux représentants syndicaux siégeant au CST de la collectivité locale ou de l'établissement public destinataire de se prononcer sur ce « projet » de LDG.

Afin de ne pas bloquer les décisions de promotion des fonctionnaires territoriaux dont le CDG assure la gestion, il est prévu qu'à l'expiration d'un certain délai (*a priori* fixé à deux mois) après transmission du document, l'avis du CST de l'employeur territorial concerné est réputé rendu. C'est au terme de cette procédure de consultation que le président du CDG est formellement autorisé à fixer les LDG relatives à la promotion interne. Il lui appartient d'en assurer une publicité suffisante afin qu'elles soient rendues accessibles aux agents concernés.

La même procédure de consultation doit être respectée par le président du CDG, s'il est décidé de modifier la « LDG-opérationnelle » ainsi édictée pour fixer les orientations générales en matière de promotion des agents. Compte tenu des particularités procédurales qui viennent d'être évoquées, il se pourrait que la révision des LDG des CDG soit moins fréquente que celle des LDG prises par les autorités territoriales pleinement compétentes pour définir les priorités de promotion de leurs agents...

Consolider l'information RH pour mieux piloter la gestion : le futur « rapport social unique »

Vers un document unique d'information et d'aide à la décision

Si l'entrée en vigueur du rapport social unique (RSU) est fixée au 1^{er} janvier 2021, dans des conditions et selon les modalités d'ailleurs fixées par un décret en Conseil d'Etat, il faut relever le lien génétique entre ce nouveau document et l'élaboration des nouvelles LDG, notamment celles visant à orienter le pilotage de la stratégie RH des employeurs publics.

Comme l'a indiqué la rapporteure du projet de loi à l'Assemblée nationale, à l'initiative de sa création, « le [RSU] constituera le premier support de réflexion pour établir les lignes directrices de gestion qui détermineront à terme la stratégie pluriannuelle des ressources humaines. Elaboré chaque année, il constituera donc un précieux outil d'information et d'aide à la décision pour chaque administration, collectivité ou établissement concerné » (15).

Renseigné notamment grâce aux données statistiques agrégées issues de la « base de données sociales », laquelle doit être distinguée de la « base de données économiques et sociales » instaurée dans le secteur privé

par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi⁽¹⁶⁾, le RSU devrait constituer un puissant levier de rationalisation de l'information RH. A cet égard, il doit améliorer la connaissance des représentants du personnel et, par suite, permettre de fluidifier, en l'objectivant, le dialogue social dans la fonction publique.

Unique - Comme son nom l'indique, le RSU doit se substituer à divers rapports actuellement produits par les employeurs publics et, par conséquent, remplacer :

- le bilan social annuel⁽¹⁷⁾, obligatoire pour les entreprises comptant au moins trois cents salariés et applicable par extension, depuis son introduction par la loi n° 94-1134 du 27 décembre 1994, sous la forme d'un « rapport sur l'état de la collectivité » qui doit être présenté au moins tous les deux ans au comité technique compétent⁽¹⁸⁾ ;

- le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes institué par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 dite « loi Sauvadet » ;

- le rapport sur les fonctionnaires mis à disposition⁽¹⁹⁾ ;

- le rapport sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés⁽²⁰⁾.

Périodicité - Si, sur le principe, les deux assemblées se sont accordées sur l'intérêt d'une centralisation, au sein de ce document unique, de ces différents rapports ou bilans, un débat a eu lieu sur la périodicité - annuelle ou biennale - d'élaboration du RSU. Toutefois, la position exprimée par le Sénat, visant à ne le rendre obligatoire que tous les deux ans, n'a pas été suivie. L'article 9 *bis* A de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, qui donne son fondement au RSU, prévoit que les employeurs publics, notamment territoriaux, doivent élaborer « chaque année » ce rapport « rassemblant les éléments et données à partir desquels sont établies les lignes directrices de gestion ».

Cette périodicité annuelle vise à renforcer la place de la gestion RH dans la vie des collectivités locales. En effet, l'article 33-3 de la loi du 26 janvier 1984 prévoit qu'une fois que le RSU a été élaboré par les services et que le CST compétent a rendu son avis sur le document, celui-ci est « présenté à l'assemblée délibérante ». Il s'agit donc d'impliquer davantage, via ce débat annuel sur l'évolution des politiques humaines et la stratégie de pilotage à définir, les élus de la collectivité territoriale ou de l'établissement public. D'ailleurs, une mise en cohérence avec certains débats annuels, notamment budgétaires, a été assurée par le législateur, l'article 33 de la loi du 26 janvier 1984 précisant que le RSU « indique les moyens budgétaires et en personnel dont dispose la collectivité, l'établissement ou le service concerné ».

Base de données sociales et contenu du RSU

L'exercice de **transparence sociale et démocratique** auquel renvoie la publication du contenu du RSU est techniquement fondé sur une base de données sociales. Il s'agit en réalité d'une structuration des bases de données existantes pour le pilotage des finances et des RH. C'est précisément l'architecture du RSU qui doit permettre d'organiser une restitution claire, ouverte et transparente de ces données déjà enregistrées dans les SIRH⁽²¹⁾ des administrations.

Les travaux parlementaires éclairent la volonté du législateur : celui-ci ne souhaite pas que le format et les règles d'interopérabilité de cette base de données soient imposés afin que les « systèmes maison » utilisés par les gestionnaires « ou, pour les employeurs territoriaux, celui qui leur a été récemment mis à disposition par leur centre de gestion » puissent continuer à être utilisés⁽²²⁾. *A priori*, la gestion des autorisations d'accès pour rendre ces données consultables aux membres des instances de représentation du personnel ne pose pas de difficultés ; dès lors que la nature des informations ainsi rendues accessibles ne relève pas de la catégorie des données personnelles.

Si un décret en Conseil d'Etat doit préciser le contenu, les conditions ainsi que les modalités d'élaboration du RSU et de la base des données sociales par les administrations, les collectivités et leurs établissements, le législateur a donné un large aperçu - d'ailleurs non limitatif - des thèmes devant être abordés dans ce nouveau document unique grâce auquel la prise de décision en matière de stratégie RH doit être mieux éclairée. Il s'agit notamment :

- de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
- des parcours professionnels ;
- des recrutements ;
- de la formation ;
- des avancements et de la promotion interne ;
- de la mobilité ;
- de la mise à disposition ;
- de la rémunération ;
- de la santé et de la sécurité au travail, incluant les aides à la protection sociale complémentaire ;
- de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- de la diversité ;
- de la lutte contre les discriminations ;
- du handicap ;
- de l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail.

En lien avec la priorité RH donnée par la même loi du 6 août 2019 au renforcement de **l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**  (23), l'accent est mis par le législateur sur la production de « données sexuées relatives au recrutement, à la formation, au temps de travail, à la promotion professionnelle, aux conditions de travail, aux actes de violence, de harcèlement sexuel ou moral et aux agissements sexistes, à la rémunération et à l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale », ainsi que d'« indicateurs synthétiques relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes »  (24).

Un dialogue social à plusieurs temps - La mise à disposition de la nouvelle « base de données sociales » aux représentants syndicaux devrait améliorer la qualité du dialogue social dans la fonction publique, puisque ces informations pourront être extraites pour la préparation des réunions (notamment celle des CST). Vont ainsi s'articuler plusieurs temps pour renforcer la gestion RH dans la fonction publique : le temps court de la préparation des réunions des instances grâce à cette base de données ; le temps annuel de l'élaboration et de la publication du RSU, et l'éventuel ajustement de la stratégie RH qui peut en résulter ; enfin, le temps long , c'est-à-dire pluriannuel, du pilotage stratégique des RH de la collectivité ou de l'établissement public concrétisé par la « LDG-stratégie » édictée par l'autorité territoriale. C'est sans doute là l'une des interactions les plus innovantes pour renouveler le système de dialogue social dans la fonction publique, et responsabiliser davantage les différents acteurs de la gestion RH.

Mots clés :

RESSOURCES HUMAINES * Fonction publique territoriale * Réforme * Dialogue social * Gestion administrative des agents publics * Ligne directrice de gestion * Rapport social unique

(1) Pour faire référence aux termes de l'intitulé du titre I^{er} de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique (« Promouvoir un dialogue social plus stratégique et efficace dans le respect des garanties des agents publics »).

(2) V. M. Firoud, Commissions paritaires et comités sociaux : la nouvelle architecture des instances de dialogue social, AJCT 2019. 545  ; C. Chauvet, Le dialogue social dans la loi du 6 août 2019, AJDA 2019. 2343 .

(3) A l'heure où le présent article a été rédigé, le décret d'application n'avait pas encore été publié (v. décr. n° 2019-1265 du 29 nov. 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires). Des éléments de précision manquaient encore pour illustrer, en pratique, ce que seront les LDG dans la fonction publique territoriale. Toutefois, certains sites syndicaux avaient diffusé le texte ; il était donc possible d'anticiper quelques déclinaisons concrètes.

(4) Conseil d'Etat, *Le droit souple*, Etude annuelle 2013, p. 133. V., par ex., D. Costa, Des directives aux lignes directrices : une variation en clairs-obscur, AJDA 2015. 806  ; Les ombres portées des lignes directrices, AJDA 2019. 922 .

(5) Conseil d'Etat, *Le droit souple*, préc., p. 147-150 (propositions n^{os} 2 et 3).

(6) Rapport sur la fonction publique remis par le président Pêcheur au Premier ministre le 29 oct. 2013, p. 123-124.

(7) CE 7 févr. 1936, n° 43321, *Jamart*, Lebon .

(8) V., déjà, CE, sect., 4 nov. 1977, n° 97977, *Si Moussa*, Lebon .

(9) CE, sect., 11 déc. 1970, n° 78880, *Crédit foncier de France*, Lebon .

(10) D'ailleurs, le nouveau 4° de l'art. 33 de la loi du 26 janv. 1984 dispose que les nouveaux CST connaissent des « lignes directrices de gestion en matière de promotion et valorisation des parcours professionnels ». De même, le 3° du même article prévoit la consultation des CST sur les « orientations stratégiques sur les politiques de ressources humaines », ce qui devrait correspondre fréquemment en pratique au document de l'autorité territoriale édictant une « LDG-stratégie » (v. *infra*).

(11) L'on pense notamment à une publication sur le site intranet de la collectivité. Une modification apportée par le législateur à l'art. 30 de la loi du 26 janv. 1984 ajoute en outre qu'à la demande des agents, « les éléments relatifs à leur situation individuelle au regard de la réglementation en vigueur et des lignes directrices de gestion leur sont communiqués ».

(12) CE, avis, 21 mars 2019, n° 397088, sur le projet de loi de transformation de la fonction publique, pt 15. La question de l'invocabilité devant le juge administratif des instruments de droit souple dont font partie les LDG avait déjà été identifiée dans l'étude annuelle 2013 du Conseil d'Etat (p. 15).

(13) Au sein de la fonction publique de l'Etat, les LDG ont également vocation à donner des orientations générales en matière de mobilité, mais le législateur n'a pas souhaité étendre cette même possibilité à la fonction publique territoriale (ce qui s'explique objectivement par les différences existantes en matière de gestion des mutations).

(14) A cet égard, il convient de relever la modification des art. 39, 78-1 et 79 de la loi du 26 janv. 1984, lesquels mentionnent désormais que, sans renoncer à son pouvoir d'appréciation, l'autorité territoriale tient compte de la LDG préalablement édictée pour prendre ses décisions en matière de promotion et d'avancement.

(15) Exposé des motifs de l'amendement n° 1064 (2^e rect.) déposé par M^{me} E. Chalas, députée.

(16) Cette distinction par rapport au secteur privé a d'ailleurs été critiquée ; v. E. Marc, Dialogue social : une réforme en deux temps, AJFP 2019. 254. 📅

(17) C. trav., art. L. 2312-30, al. 2 : « Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, le nombre de salariés détachés et le nombre de travailleurs détachés accueillis ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. » Sous cette forme, ce bilan social est applicable depuis le 1^{er} janv. 2018.

(18) Loi n° 84-53 du 26 janv. 1984, art. 33, 10^e al.

(19) Loi n° 84-53 du 26 janv. 1984, art. 62.

(20) Loi n° 84-53 du 26 janv. 1984, art. 35 *bis*.

(21) Système d'information des ressources humaines.

(22) Rapport de C. Di Folco et L. Hervé sur le projet de loi de transformation de la fonction publique, au nom de la commission des lois du Sénat, t. I, p. 57. Pour les CDG, l'art. 9 *bis* A de la loi du 13 juill. 1983 prévoit qu'ils rendent accessible aux collectivités territoriales et établissements locaux un portail numérique dédié au recueil des données sociales de la fonction publique territoriale.

(23) Loi n° 83-634 du 13 juill. 1983, nouv. art. 6 *septies*.

(24) Loi n° 83-634 du 13 juill. 1983, art. 9 bis A, I-1, dernier al.

De la QVT à la QVCT : ce qu'il faut savoir sur ce nouvel acronyme

LE 14 MARS 2022

<https://www.parlonsrh.com/media/de-la-qvt-a-la-qvct-ce-quil-faut-savoir-sur-ce-nouvel-acronyme/>

Depuis l'ANI du 9 décembre 2020 sur la santé au travail, la QVT est devenue la QVCT : on ne parle désormais plus de « qualité de vie au travail », mais de « qualité de vie et des conditions de travail ». Pourquoi avoir lié ainsi conditions de travail et QVT ? Ce nouvel acronyme change-t-il l'approche de la QVT et l'action des employeurs ?

À compter du 31 mars 2022, l'expression « qualité de vie au travail » (QVT) sera remplacée dans le Code du travail par « qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT). Un nouvel acronyme, créé dans le cadre de **[l'ANI sur la santé au travail du 9 décembre 2020](#)**, puis entériné par la loi du 2 août 2021 « pour renforcer la prévention en santé au travail ».

Si ce nouveau terme n'est pas encore entré dans le langage courant de tous les DRH, il ne s'agit toutefois pas d'un simple changement terminologique. Ce nouvel acronyme vise ainsi à réaffirmer que la qualité de vie au travail « vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de 'faire du bon travail' dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation », comme cela avait été prévu par l'ANI QVT de 2013.

L'ANI QVT de 2013 définit la qualité de vie au travail comme « les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale de l'entreprise ». Il ajoute que la QVT « vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de 'faire du bon travail' dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation ». En outre, précise le texte, « elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. »

Les conditions et le contenu du travail, avant les cours de yoga

« Ce qu'il faut comprendre, c'est que si la prévention des RPS (risques psychosociaux) est largement traitée par les employeurs parce qu'elle fait partie d'une obligation légale, la QVT a été survolée : on y a beaucoup associé le côté bien-être collaborateur avec les apéros ou le yoga, mais sans y traiter les vrais problèmes de l'entreprise. Et encore aujourd'hui, les organisations n'ont toujours pas très bien compris ce que la QVT signifie. Ne plus parler de QVT mais de QVCT permet d'avoir un discours plus clair : l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés s'inscrit dans une série d'actions reliées

de manière directe à celle des conditions de travail », explique Angelika Mleczko, consultante et formatrice en QVCT.

Dans **un « mémo » diffusé en décembre 2021**, l'ANDRH écrit ainsi que la QVCT « concerne les conditions et le contenu du travail », et non « les avantages décorrélés du travail (babyfoot etc.) ». Elle est ainsi « centrée » sur « les pratiques managériales, le maintien durable dans l'emploi, les trajectoires professionnelles, la conduite des transformations, et les relations interpersonnelles ». Il s'agit notamment d'agir, en matière de prévention primaire, sur la qualité du contenu du travail, de l'environnement physique, des relations de travail, du dialogue social et des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail.

La QVCT « donne aux salariés la possibilités de participer »

« La QVCT englobe enfin les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci ; la réalité du travail. Jusqu'ici, dans nombre d'entreprises, on évitait de parler de dysfonctionnements, de ce qui n'allait pas en matière de management, etc. Or, désormais, la politique de QVCT fera partie des thématiques de **négociations obligatoires prévues par le code du travail** : elles porteront donc non seulement sur la prévention et l'amélioration de la santé au travail, mais aussi sur les conditions de travail », note Angelika Mleczko.

Selon l'ANDRH, les « actions efficaces » en faveur de la QVCT doivent « porter sur l'organisation », de la flexibilité des horaires au télétravail, de la déconnexion à la répartition de la charge et des responsabilités, en passant par la « clarté du sens du travail », les primes variables, la « polyvalence des rôles », et la « refonte des espaces ». « Une telle démarche va demander de former les managers, mais aussi d'intégrer toutes les parties prenantes de l'entreprise, en organisant des discussions sur le travail et ses conditions avec les salariés. Il s'agira aussi de pratiquer le 'Test & Learn' : la QVCT n'est pas une formule magique, et on s'inscrit dans un processus d'amélioration continue », indique Angelika Mleczko.

« Ce qui change avec ce passage de la QVT à la QVCT, c'est la possibilité de laisser les salariés s'exprimer, et de participer à tous ces champs des possibles, en matière d'organisation, de management, et de prévention santé ; qui ne sont finalement pas que l'affaire des DRH, car nous sommes tous acteurs du bien-être au travail », conclut la consultante.

SEMAINE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Une journée sans mail pour apprendre à créer du lien

Pascale Tessier | France | Toute l'actu RH | Publié le 24/06/2022

Afin de favoriser les contacts entre agents et de ne laisser au numérique que le gain de temps qu'il autorise, la ville de Trappes (Yvelines) a organisé une journée sans mail, dans le cadre de la semaine Qualité de vie au travail.



[1]

Bouchra Hakki, directrice générale adjointe, et Amel Benabdelhafid, DRH de Trappes

Plutôt que d'envoyer un mail, passez la tête dans le bureau d'à côté ! En substance, c'est ce que la ville de Trappes (35270 hab., Yvelines) a fait passer comme message à ses 1 200 agents, en instaurant une journée sans mail, dans le cadre de la semaine nationale de la Qualité de vie au travail (QVT).

Orchestrée par Amel Benabdelhafid -directrice des ressources humaines (DRH)- et mise en musique par Patrick Olongo -responsable qualité de vie au travail et dialogue social-, la première semaine initiée dans cette ville de l'ouest francilien a visé, à la fois, à s'appuyer sur les talents individuels pour proposer des activités en journée, et à privilégier des temps aptes à développer les liens entre services comme en interne.

Les deux dynamiques ont permis « de mettre l'accent sur des compétences individuelles qui ne demandaient qu'à être révélées et aucune barrière n'a été posée, afin que les agents se sentent libres de parler de leurs talents, quels qu'ils soient », insiste la DRH, qui se réjouit que 175 agents aient pris part, sur la semaine, à l'une ou l'autre des activités. Afin de soutenir cette semaine, les managers ont été invités « à être souples pour permettre de participer aux activités », précise Bouchra Hakki, directrice générale adjointe (DGA) solidarités et ressources humaines.

« On envoie trop de mails »

Cette semaine inédite avait aussi vocation à aborder des aspects du travail en lui-même. Ainsi est née la journée sans mail, positionnée jeudi 23 juin. « On a demandé aux services d'analyser les besoins de chaque mail, de se demander pourquoi ne pas appeler, se déplacer, aller vers les autres », expliquent en chœur, la DRH et la DGA. « Certains mails sont incontournables mais nous voulions en envoyer le moins possible durant cette journée. » Certes « chacun constate qu'il reçoit trop de mails, mais chacun y contribue aussi », admet Amel Benabdelhafid. Et Bouchra Hakki de reconnaître que ceux qui comportent un document joint sont inévitables mais que les courriers numériques ont aussi leur vertu lorsqu'ils lui permettent « de signer les parapheurs électroniques le soir, quand je veux le temps de le faire pour éviter d'en avoir le triple le lendemain ».

Les deux cadres reconnaissent que l'avalanche de mails crée du stress. Surtout par la faute de « ceux qui répondent à tous les destinataires, y compris ceux qui sont en copie. Ce matin, j'ai encore 654 mails non traités », indique la DGA.

Selon la DRH, tous les agents ont accueilli positivement l'opération. C'est le cas de Anissa Sadoun -responsable projet numérique- qui estime que « on envoie beaucoup trop de mails car les gens n'osent pas se balader sans les services. Il faut arriver à n'en envoyer que lorsqu'il y a un besoin, et privilégier les contacts oraux. » Le message de sensibilisation est bien passé auprès d'elle, puisqu'elle n'a généré qu'un mail -au lieu de 5 en moyenne habituellement- en 1 h « pour une invitation à une réunion. J'ai déjà cette politique du moins de mails possibles », avoue celle qui s' imagine conserver cette règle. Elle aimerait que la collectivité planifie « une journée sans mail par mois, voire par semaine » à l'avenir. Elle préfère privilégier une pause de 15 mn autour d'un café, et ne retenir le mail que comme « gain de temps quand il n'y a pas d'autre solution. » La DRH le reconnaît, « il est impossible de faire une journée zéro mail ».

- La chasse aux emails intempestifs des cadres est ouverte ^[2]

Pas une interdiction

Pour sa part, Chantal Monnier -responsable instances municipales- « privilégie déjà le contact humain, car on ne sait jamais comment le message est perçu par mail et il peut être lu d'une manière différente que celle voulue. Je reconnais que c'est bien, mais rien ne vaut le contact physique. » Ce matin-là, elle a seulement envoyé un mail pour informer de la prochaine séance du conseil municipal et de la nécessité d'imprimer les délibérations. Elle reconnaît qu'elle aurait pu prendre le téléphone, « mais l'écrit laisse une trace » alors qu'elle aurait pu appeler à un moment où l'interlocuteur était occupé, avec le risque que la consigne soit oubliée.

Si le succès de la journée sera mesuré lors de la relecture de la semaine, Amel Benabdelhafid parie déjà que la réduction des courriers numériques ne recevra pas plus de réactions négatives que l'annonce du dispositif n'en a eu. « Comme il ne s'agit pas d'une interdiction ou une restriction, cela doit pousser chaque agent à s'interroger et c'est déjà beaucoup. »

PRÉVENTION

Une organisation du travail soignée réduit les absences

Maud Parnaudeau | A la Une RH | France | Toute l'actu RH | Publié le 09/02/2023

Les conditions de travail jouent un rôle déterminant dans le processus qui conduit un agent à s'arrêter. Les améliorer permet de faire baisser l'absentéisme.



[1]

Premier Plan santé au travail dans la fonction publique, réforme de la médecine professionnelle, nouvelles dispositions pour le reclassement des agents reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions... l'année 2022 a donné des outils innovants aux collectivités pour gérer les risques professionnels. De quoi mieux organiser la prévention pour réduire l'absentéisme. Phénomène qui est intimement lié aux conditions de travail, à la fois matérielles, organisationnelles et psychosociales. La prévention en la matière oblige donc à interroger toutes les dimensions qui impactent la santé physique et psychique des agents. « Le travail est malade de nos processus, de nos modes de management et d'organisation... Il faut soigner le travail si l'on veut guérir les agents ! » préconisait Michel Vayssié, directeur général des services de Bordeaux métropole ⁽¹⁾ ^[2], lors du Club RH 2022 de « La Gazette » ^[3]. Reste à savoir comment.

L'importance de garder un lien

« Il s'agit de développer une palette de réponses pour couvrir toutes les situations car les déterminants ne sont pas les mêmes pour tous », suggère Matthieu Girier, directeur des ressources humaines du centre hospitalier universitaire ((2) ^[4]. L'établissement utilise un damier « QVT » (qualité de vie au travail) pour croiser les sphères de fragilités des personnels avec les thématiques de prévention.

Définition

« L'absentéisme correspond aux absences qui auraient pu être évitées par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail : [...] organisation du travail, qualité de la relation d'emploi, conciliation des temps

professionnels et privés. »

Source : « Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités sur la mise en œuvre des lignes de gestion », fiche action n° 23 « Prévenir l'absentéisme », FNCDG, 2020.

L'« unité mobilité santé » du (3) ^[5].

Un numéro vert dédié

Selon Vincent Lescailliez, directeur général adjoint « RH et administration générale » mutualisé de la ville et de la métropole de Bordeaux ⁽⁴⁾ ^[6], « la qualité et l'efficacité de la réponse dépendent directement de la qualité du diagnostic », réalisé dans son administration par une cellule risques psychosociaux (RPS) pluridisciplinaire. En 2023, des tests de détection du stress professionnel vont être proposés aux agents.

Du côté d'Orléans, la ville et la métropole ⁽⁵⁾ ^[7] ont mis en place un numéro vert « RPS », dont les appels sont pris en charge par la psychologue du travail. Cela permet d'identifier les risques précocement et de déclencher une prise en charge adéquate (médiation, accompagnement psychologique ou social...).

Un droit fondamental

L'Organisation internationale du travail a élevé, en juin 2022, le « droit à un environnement de travail sûr et sain » au rang des principes et droits fondamentaux au travail.

Toujours à Orléans, les actions de prévention menées au sein de la direction de l'assainissement ont fait tomber le taux d'absentéisme à 4 %. « Nous avons réalisé une analyse systématique des accidents de travail, formé les agents aux gestes et postures, instauré des roulements, acheté des véhicules confortables, aménagé des salles de pause, de restauration, de renfort musculaire, des vestiaires avec des douches chaudes et acheté des armoires de séchages pour les vêtements, que l'on a commencé à déployer dans d'autres services », rapporte Camille - Margollé, responsable du service de la qualité de vie au travail.

Ces mesures éprouvées servent désormais d'exemple dans d'autres services. « Il faut entre cinq à six ans pour constater des résultats », tient à préciser Camille Margollé. Réduire les risques physiques reste incontournable. Dans cette optique, Nîmes a fait l'acquisition de deux exosquelettes pour les agents de son service « manutention ». L'un pour les membres supérieurs, l'autre pour les membres inférieurs. « L'expérience n'a pas vraiment été concluante mais nous allons mener une expérimentation tournante dans les services. Les jardiniers notamment pourraient être intéressés », rapporte Claire Vincent.

Une gestion dynamique des âges

Selon la Fondation Jean-Jaurès ^[8] ⁽⁶⁾ ^[9], « les employeurs affichant les taux d'absentéisme les plus bas ont tous une stratégie de prévention sur le long terme. Celle-ci comporte une approche de prévention primaire, une implication de tous les acteurs et un investissement dans la formation ». On pourrait ajouter de la communication

interne pour diffuser les bonnes pratiques, les règles de sécurité et rappeler les conséquences des absences pour les agents et la collectivité. La valorisation des carrières, par la mobilité interne et la formation, doit éviter l'usure physique et psychologique.

« Certains agents restent toute leur vie sur un poste de travail. Nous devons accompagner une gestion dynamique des âges et des compétences tout au long de la carrière, qu'elle soit courte ou longue dans la territoriale. Au Québec, tous les étudiants ont un livret avec leurs compétences transférables. On pourrait s'en inspirer », propose Hélène Ollier, directrice adjointe du centre de gestion de la Haute-Garonne (7) ^[10].

Quant aux facilités d'organisation – offertes grâce au télétravail et à des horaires variables notamment –, elles semblent désormais incontournables. « Quoi que l'on en pense, c'est un fait, il y a une évolution du rapport au travail et une porosité vie professionnelle – vie personnelle qui agit sur les arrêts. C'est vital de le prendre en compte », affirme Hélène Ollier.

« Les arrêts volontaires sont plutôt courts et à associer à une stratégie de retrait »

Nicole Rascle, professeure de psychologie de la santé à l'université de Bordeaux



^[11] « Des recherches scientifiques se sont intéressées à

l'absentéisme et à ses déterminants. Une étude européenne, portant sur les risques psychosociaux, montre que le harcèlement, le manque de soutien, l'insécurité professionnelle et le conflit travail-famille augmentent la fréquence des absences. Tandis que le manque de latitude décisionnelle ou le travail à temps partiel en impactent la durée. Lorsqu'elle est involontaire, l'absence est plus longue et à relier à la maladie et aux problèmes familiaux. Les arrêts volontaires sont plutôt courts et à associer à une stratégie de retrait, de récupération car on ne parvient plus à faire face à des conditions de travail occasionnant de la souffrance. Globalement, un contexte de risques psychosociaux crée de l'insatisfaction professionnelle qui entraîne des absences. En revanche, lorsque les conditions de travail sont difficiles mais qu'il y a des ressources collectives, des possibilités de prises de décision, de participation, on constate peu d'absences. Deux éléments sont déterminants dans la variation des occurrences : les charges familiales et le management. »

Des adaptations aux maladies chroniques extraprofessionnelles

Si certains agents sont malades à cause du travail, d'autres travaillent avec un problème de santé sans lien direct avec leur activité professionnelle. Ainsi, 15 % de la population seraient atteints de « maladies chroniques évolutives » (diabète, polyarthrite rhumatoïde, cancer, affections cardiovasculaires ou psychiques...) entraînant des arrêts. Certaines de ces absences ne sont pas directement liées à l'affection elle-même mais à l'incapacité pour l'agent de venir travailler, faute de pouvoir en gérer les effets secondaires ou de prendre son traitement. Or, selon plusieurs interlocuteurs, ces freins peuvent facilement être levés en autorisant l'agent à quitter son poste en cas de besoin, en le changeant de bureau pour le rapprocher des sanitaires ou en instituant des jours de télétravail volants pour les jours où il ne se sentirait pas suffisamment en forme pour se déplacer.

Les économies réalisées avec le jour de carence ont permis l'achat d'équipements

[Ville et CCAS de Mérignac (Gironde), 1 400 agents, 74 000 hab.] Le plan d'actions pour l'amélioration des conditions de travail et de lutte contre l'absentéisme de Mérignac a été défini en 2019, avec le soutien de l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail. Il repose notamment sur la connaissance et le suivi de l'absentéisme (sur la base de la méthode de calcul de l'Association des DRH des grandes collectivités), sur de la communication interne et sur la responsabilisation de l'encadrement, « pour que tout le monde se sente concerné », souligne Elodie Portelli, directrice générale des services. Pour réduire la pénibilité, outre l'achat de matériels, la collectivité essaie d'avoir une approche intégrée des risques lors des rénovations et constructions de bâtiments. Les 70 000 euros d'économies réalisées avec le jour de carence ont été réinvestis dans l'achat de nouveaux équipements et les remplacements. A cela s'ajoutent, pêle-mêle, des formations pour renforcer la culture de la prévention, un fléchage des apprentis sur les métiers les plus pénibles, un poste à la DRH dédié aux reclassements, une revue régulière des situations individuelles dans les directions. La collectivité mobilise aussi la période de préparation au reclassement. Elle a été la première à en signer une en Gironde. « Nous avons un dispositif multifactoriel », résume la DGS. Avec comme résultat le recul d'un point du taux d'absentéisme, avant que le Covid ne vienne contrarier cette baisse.

Contact : Elodie Portelli, e.portelli@merignac.com

POUR ALLER PLUS LOIN

- Idées vraies, idées fausses sur l'absentéisme dans les collectivités locales
- [En vidéo] Mieux organiser la prévention pour lutter contre l'absentéisme
- Ce que révèlent les chiffres de l'absentéisme dans les collectivités en 2020
- Le guide des DG de collectivités pour prévenir l'absentéisme
- « Contre l'absentéisme, il faut généraliser les plans de prévention » – Cendra Motin