

Qualité de vie au travail

Définition, méthode et calendrier

Les agents de la fonction publique ont connu depuis plusieurs années des vagues de réformes successives dans un contexte de contraintes continues. Il en est résulté une perte de sens et de repères sur les valeurs fondamentales de leur engagement au bénéfice du service public et des concitoyens.

Après ces années marquées par une individualisation excessive, il est de la responsabilité du Gouvernement de redonner la parole aux agents sur les conditions d'exercice de leurs fonctions, de retrouver le sens du collectif, de mieux préparer les cadres à assurer leurs responsabilités managériales, notamment pour l'encadrement de proximité, de travailler sur une meilleure articulation des temps entre la vie professionnelle et la vie familiale. Il s'agit de permettre aux agents de prendre part aux réformes engagées et d'assumer pleinement leurs missions de service public.

En faisant de la qualité de vie au travail un des sujets majeurs de l'agenda social de la fonction publique, l'ambition du Gouvernement est de mener avec les organisations syndicales représentatives, une négociation visant à faire de l'épanouissement professionnel et personnel de chacun et du bien-être au travail de tous, la condition de la réussite collective du service public.

A l'issue de la réunion de méthode du 22 mai 2014 entre les employeurs publics et les organisations syndicales sur le sujet de la « Qualité de Vie au Travail dans la Fonction Publique », une nouvelle proposition de feuille de route de la négociation a vocation à fixer les enjeux, le périmètre, la méthode et le calendrier de cette réflexion commune.

Celle-ci vise une négociation dont l'ambition est de se conclure par un accord.

I – La qualité de vie au travail : définition et enjeux

A ce jour, il n'existe pas de définition juridique ou scientifique partagée de la notion de qualité de vie au travail.

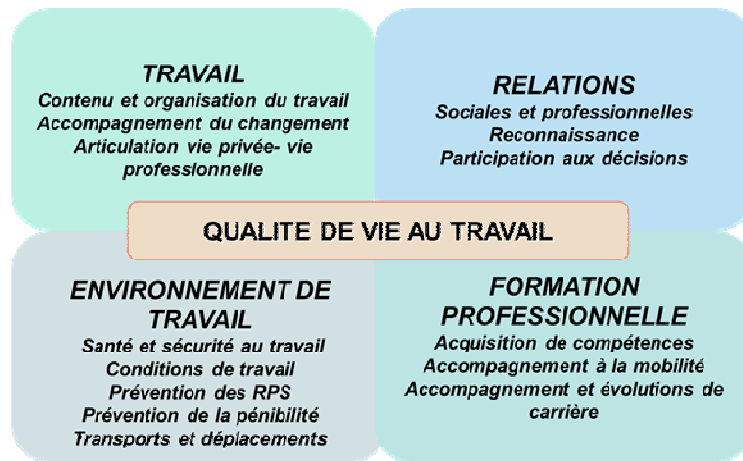
La définition suivante peut être retenue pour la fonction publique, en reprenant des éléments du préambule de l'ANI QVT-EP et en aménageant la définition de l'ANACT¹ :

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services».

La démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail consiste ainsi à définir un cadre de travail ouvert facilitant les échanges entre les agents et leur hiérarchie et le partage de l'information, à mettre en place une organisation du travail respectueuse des temps personnels, à adapter les modes d'encadrement pour encourager la participation et l'implication de chacun dans les choix et les décisions, à donner du sens à l'action collective par l'écoute et la responsabilisation.

¹ « La QVT est un concept multidimensionnel. On peut le définir de manière générale comme "un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des entreprises ».



L'amélioration de la qualité de vie au travail des agents publics est une volonté forte des employeurs publics (Etat, collectivités territoriales, hospitaliers). Les employeurs publics se doivent d'être exemplaires, comme ils en ont pris l'engagement notamment à travers les accords sur la prévention des risques psycho-sociaux (22 octobre 2013) et sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (8 mars 2013). Le développement du bien-être au travail est un facteur majeur d'efficacité des services publics.

L'Administration est appelée à une réflexion globale sur la qualité de vie au travail, dans le cadre d'un dialogue social nourri. Intégrer la fonction publique doit être pour chaque agent gratifiant et porteur de possibilités d'évolution et doit permettre à chacun de participer à l'efficacité de l'action publique. La mise en œuvre de la qualité de vie au travail doit animer et faire vivre un état d'esprit fondé sur la confiance et le respect.

A cet effet, la négociation proposée ouvre un large dialogue avec les représentants des agents et des employeurs publics. Elle devra se traduire par des actions concrètes, co-construites, mesurables et suivies dans le temps.

Chaque mesure négociée devra faire l'objet d'une déclinaison au sein des instances de dialogue social locales. Si l'accord-cadre permettra à la fois de partager une vision commune de cette question au sein de la fonction publique et d'impulser ou d'appuyer les démarches visant le développement du bien-être au travail, les actions seront définies localement afin d'être adaptées aux besoins particuliers des services.

II – La qualité de vie au travail : périmètre de la négociation

En préalable, il est précisé que certains sujets font l'objet de discussions dédiées, ils ne seront donc pas abordés dans le cadre de la présente négociation :

- **L'accord sur la santé et la sécurité au travail du 20 novembre 2009, l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 8 mars 2013 et l'accord sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) du 22 octobre 2013** font l'objet d'un suivi dédié.

Pour mémoire, le préambule de l'accord cadre du 22 octobre 2013 renvoie explicitement à la présente négociation le soin de développer et amplifier certaines des premières mesures retenues par les signataires en précisant que ce protocole « constitue la première étape d'une réflexion plus large et plus approfondie portant sur l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie au travail » :

- la contribution des préconisations des plans de prévention RPS aux démarches ultérieures en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail ;
- les modalités opérationnelles concrètes pour organiser l'expression des agents (orientation 1.1) ;

- la formalisation de plans visant à l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail afin de compléter les plans de prévention des RPS, selon la même démarche participative avec les personnels en lien avec les CHSCT et les CT (orientation 1.2 et mesure 5) ;
- la mise au point de modules de formation à la qualité de vie au travail dans toutes les écoles de service public, ainsi que dans les écoles paramédicales et les écoles de sages-femmes, dès 2015 (mesure 4) ;
- la définition et la mise en place effective des moyens permettant aux encadrants de disposer de marges de manœuvre et de décision dans le but d'optimiser l'efficacité et la cohésion de leurs équipes : bénéficier d'un accompagnement des encadrants lorsque ceux-ci sont en difficulté ou face à des agents en difficulté, faire remonter au niveau supérieur les réalités du travail et les difficultés des équipes, participer à des espaces de discussion permettant aux encadrants d'échanger sur leurs pratiques professionnelles (mesure 6) ;
- valoriser et favoriser des démarches destinées à améliorer la qualité de vie au travail et inciter la formation de l'ensemble des agents (mesure 7).

- **Le thème de la prévention et de la prise en compte de la pénibilité** fait, pour sa part, l'objet d'une discussion dédiée en cours qui sera finalisée au premier trimestre 2015, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de prévention de la pénibilité prévues par la loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites du 20 janvier 2014.
- **Le thème de la qualité du dialogue social qui participe de la qualité de vie au travail** fait également l'objet d'un chantier dédié.
- **Quant à la gestion des âges et à la formation professionnelle (développement personnel)**, ces deux sujets feront l'objet d'une discussion dédiée en 2015.

III – La méthode

La démarche est la suivante :

I- Une phase de concertation sur la méthode a eu lieu :

Les réunions de concertation du 14 novembre 2013, des 10 avril, 22 mai et 18 juin 2014 ont permis d'identifier les principaux thèmes de discussion (**les séquences thématiques**) et leur **structuration dans le temps**.

Le présent document intègre le résultat de ces concertations.

II- Une phase de négociation est engagée :

La phase de négociation intègre :

- un temps d'approfondissement de chaque thématique, appuyé sur des documents de cadrage et des exemples de bonnes pratiques, qui s'échelonne de juin à la mi-juillet 2014 et permettra de définir les mesures à intégrer dans le projet d'accord-cadre.
- un temps d'harmonisation du contenu et de rédaction finale de l'accord-cadre qui se poursuivra à la rentrée 2014 pour une signature proposée avant fin octobre 2014.

IV – Les thèmes de la négociation

Quatre séquences thématiques ont été définies :

- **Séquence 1 : Comment améliorer l'organisation collective du travail en s'appuyant sur l'encadrement et les agents ?**

L'amélioration de l'organisation collective du travail est au cœur de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle peut progresser :

- En organisant les échanges sur les modalités concrètes d'exercice des missions imparties aux agents :
 - Dans le cadre des projets de service (déclinaison des missions en activités, définition de l'organisation du travail, des modes d'information et de communication)
 - Et en valorisant la place du collectif par des dispositifs appropriés
- Par l'accompagnement au changement (hors restructuration d'ampleur) :
 - En s'appropriant le sens des réformes engagées et leur contribution à leur mise en œuvre
 - En associant et en accompagnant les agents dans les situations de changement
- En proposant des espaces et des temps visant à l'amélioration de la qualité de vie au travail :
 - En lien avec le CHSCT et le CT dans les programmes annuels de prévention des risques professionnels
 - Par la qualité des lieux collectifs et des espaces de cohésion
- **Séquence 2 : Comment mieux reconnaître le rôle de l'agent comme acteur de l'organisation de son travail ?**

Le droit d'expression des agents et la reconnaissance de leur travail et de leurs conditions d'exercice doivent être renforcés :

- En organisant l'expression directe et collective
- En faisant de l'entretien professionnel un moment privilégié de dialogue
- Par la mise en place de dispositifs de médiation
- Par l'accompagnement de l'agent en situation d'agression ou sujet à des risques professionnels
- Dans le respect des attributions des instances
- **Séquence 3 : Comment mieux accompagner l'encadrement pour promouvoir la qualité de vie au travail ?**

L'encadrement joue un rôle central dans le développement de la qualité de vie au travail. Son rôle peut être accru :

- En professionnalisant les services RH pour accompagner les encadrants lors de leur prise en poste et en cours de carrière
- Par la mise en place de parcours de formation individualisée et de sensibilisation aux risques professionnels et à la qualité de vie au travail
- Par la mise en place de réseaux et d'échanges entre pairs
- Par l'accompagnement du nouvel encadrant par un encadrant plus expérimenté (tutorat, mentoring)
- **Séquence 4 : Comment mieux articuler vie familiale, vie sociale et vie professionnelle ?**

Une meilleure articulation des différents temps qui structurent la vie de chacun et de chacune est de nature à favoriser une plus grande qualité de vie au travail. Elle peut progresser :

- Par l'élaboration de chartes des temps (prévues par l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013) et de gestion des TIC :
 - Quelles responsabilités des encadrants ?
 - Quelle association des agents et de leurs représentants ?

- Comment en assurer le suivi pour qu'elles représentent un véritable levier de qualité de vie au travail ?
- Par le recours à des modalités particulières d'organisation du travail pour répondre à un objectif de mieux-être
 - Quelles évolutions paraissent souhaitables ?
 - Quelle place pour le télétravail ?
 - Quelles garanties et protections pour les agents ?

V – Le calendrier global

Phases	Travaux	Calendrier
I	Validation de la présente feuille de route	18 juin 2014 -14h30
II	Travaux relatifs à la séquence thématique n°1	18 juin 2014 -14h30
	Travaux relatifs à la séquence thématique n°2	2 juillet 2014 -14h30
	Travaux relatifs à la séquence thématique n°3	9 juillet 2014 -14h30
	Travaux relatifs à de la séquence thématique n°4	17 juillet 2014 -14h30
	Travaux d'harmonisation et de rédaction de l'accord	3 réunions sept/oct 2014