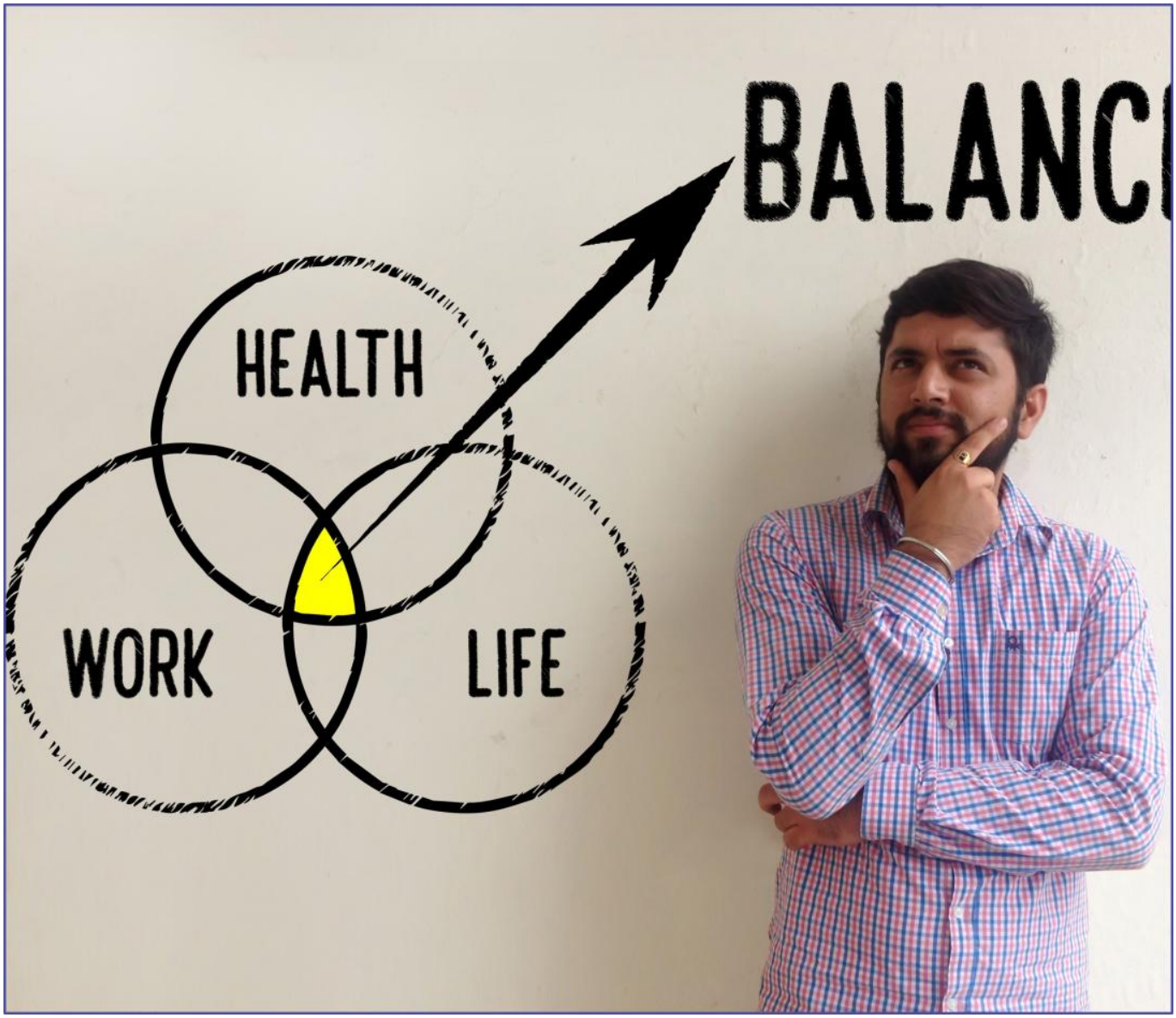
La démarche QVCT dans la Fonction Publique



Date de création : juillet 2019 Date de mise à jour : sans objet

Synthèse : En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail a précisé que **« la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ».**

Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation,....) à des fins de développement des personnes et des services.

NB : depuis la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention (dite "loi Santé"), le terme

QV**C**T (Qualité de Vie et des **Conditions** de Travail) a remplacé le terme QVT.

Textes : Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 "Qualité de vie au travail"

Source : « Guide de la qualité de vie au travail - Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » DGAFP & ANACT.

Table des matières

1. Comprendre la démarche Qualité de Vie au Travail

Qu'est-ce qu'une démarche QVCT ?

Pourquoi lancer une démarche QVCT ?

Quand s'engager dans une démarche QVCT ?

Comment mettre en œuvre la démarche QVCT ?

Pour aller plus loin

1. Comprendre la démarche Qualité de Vie au Travail

Qu'est-ce qu'une démarche QVCT ?

L'ANI de 2013 indique que « **La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples,** relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. **Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien - être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué**. »

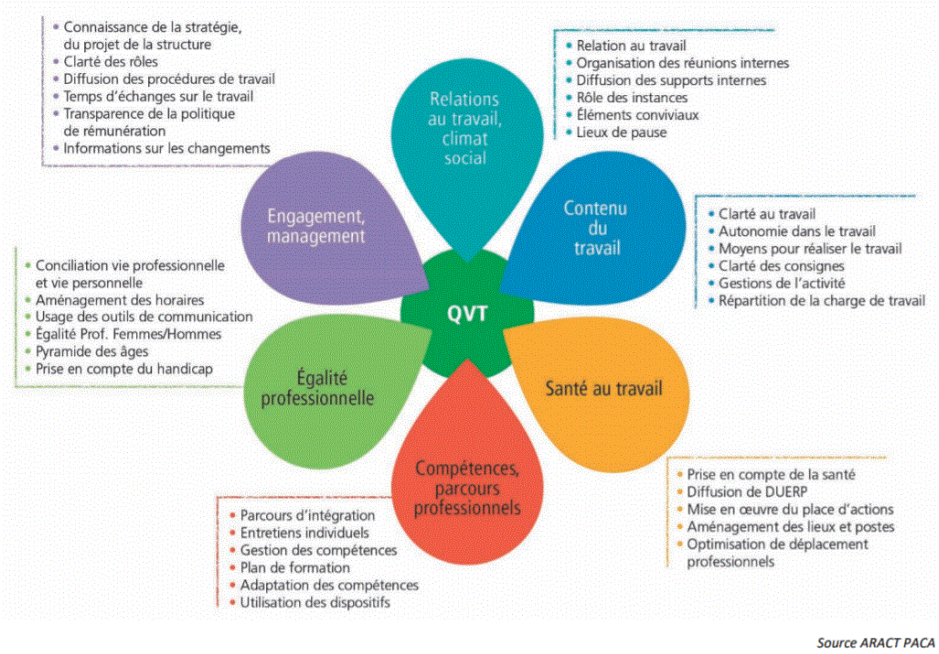
La QVCT : c'est, ce n'est pas :

1. Une démarche et non une thématique	
C’est une <u>démarche</u> (et non une thématique : c’est d’abord une façon de construire et de conduire l’action collective qui permet d’articuler les objectifs d’amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers.	**Ce n’est pas un nouveau sujet autonome à traiter**, par exemple pour remplacer le sujet des RPS, ni une nouvelle thématique se surajoutant à celles déjà en cours de mise en œuvre.

La QVCT est un **<u>cadre</u>** pour l’action qui permet de déterminer de façon collective et partagée des objets particuliers de travail et de **s’engager** sur des thématiques particulières comme, par exemple, **le management**, **le télétravail**, **la prévention des risques professionnels**, **la prévention des risques psychosociaux (RPS)**, **la gestion de l’absentéisme**, **les actions favorisant le maintien dans l’emploi**, **la conduite d’un projet de réorganisation**.

2. Une démarche qui permet une **vision globale**	
C’est une démarche qui permet une **vision globale de l’activité dans l’administration**	**Ce n’est pas une démarche à envisager comme « isolée » des projets en cours ou à venir :** réorganisation, évolution des missions d’un service… Par **opposition à une vision en silo des problématiques des organisations**, la mise en œuvre d’une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions pour **traiter simultanément les enjeux du travail (1) sociétaux (2) et de performance (3).**

Une fois les enjeux posés, il convient de s’intéresser aux déterminants de la QVCT au sein de la structure, c’est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents. On en distingue 6 :



Source ARACT PACA

(document issu du guide QVT dans la Fonction publique de la DGAFP)

3. Une démarche intégrée à tous les échelons	
Pilotage au niveau stratégique :	
C'est une démarche qui nécessite un positionnement stratégique qui se traduit par : • une **volonté politique** explicite, • un **engagement de la direction**, • un **soutien permanent au plus haut niveau** des acteurs porteurs opérationnels de la démarche.	**Ce n'est pas conduire des actions ponctuelles, limitées dans le temps** mais bien élaborer une stratégie durable et explicite de pilotage des organisations, caractérisée par la participation des agents et la prise en compte de leur travail**.**
A retenir : mettre en œuvre une démarche QVT ne s'apparente donc pas à la mise en place de mesures ponctuelles (salle de sport, conciergerie…), mais bien à une modalité de conduite des projets et de management qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services !	
Pilotage au niveau opérationnel :	
C'est une démarche qui se construit au plus près du terrain et des situations de travail qui font le service rendu aux usagers.	
« La Qualité de vie au travail s'appréhende surtout au regard d'enjeux locaux et d'une situation concrète. Il appartient à chaque établissement de construire son propre chemin de qualité de vie au travail. Identifier quelques points de repère est cependant utile avant de passer à l'action » *(retour d'expériences menées dans 180 établissements / secteurs sanitaires et médico-sociaux)*	

4. Une démarche collective – amélioration des conditions de travail conjointe à celle du service public
C’est une démarche qui implique nécessairement la prise en compte simultanée • de l’amélioration des conditions de travail des agents, • de l’amélioration de la qualité de service rendu à l’usager, • de la performance de l’organisation. *Des critères permettant de mesurer ces améliorations seront construits collectivement.*
→ Le fondement de cette approche est le lien démontré entre qualité de service et qualité des conditions de travail des agents ! En effet, la qualité de vie au travail des agents est largement déterminée par la possibilité pour eux de faire un travail de qualité et, à l’inverse, la qualité du service rendu est largement déterminée par la qualité des conditions de travail perçue par les agents.

Illustration des effets d’une démarche participative dans une collectivité territoriale

Dans cette collectivité, un fort taux d’absentéisme était constaté au sein du service de restauration qui comportait 25 personnes. Après analyse, il s’est avéré que le système de rotation d’horaires – deux rotations à assurer 7h -14h ou 8 h 30-15 h 30- posait des difficultés à certains agents liées à l’insuffisance de transports en commun desservant le lieu de travail. Des actions ont été menées en direction du management pour chercher des solutions collectives à ce problème qui, jusque-là, n’avait pas été résolu et contribuait à tendre les relations individuelles et collectives. Ainsi, plusieurs réunions ont eu lieu avec l’équipe qui ont permis de mettre en place un planning de rotation intégrant toutes les contraintes de tous les agents. Cette procédure a résulté du collectif et de l’expression directe des agents qui ont apporté des idées sur l’organisation du travail. Avec cette nouvelle organisation, il a été constaté : une sérénité dans l’équipe et un plaisir retrouvé dans l’exercice des missions, des relations apaisées, une diminution de l’absentéisme et une qualité de la production assurée.

5. Une démarche qui s’appuie sur l’expérimentation et l’amélioration continue

C’est une démarche qui porte sur les projets en cours ou à venir de toute nature : organisation de l’accueil au public, modification de l’organisation liée à l’introduction d’un nouveau service ou d’une nouvelle technologie… **C’est une démarche qui signifie de s’engager dans un processus d’expérimentation de solutions** qui s’appuie sur une **posture bienveillante** de l’ensemble des parties prenantes de l’organisation. Expérimenter, c’est mettre en œuvre des solutions innovantes issues d’un choix concerté avec les agents qui vont être touchés par les actions menées. Expérimenter c’est aussi admettre la possibilité d’erreur.	**Ce n’est pas une démarche dans laquelle le droit à l’erreur est vu comme un échec**. L’échec doit plutôt être vu comme une source d’apprentissage, la possibilité d’apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière si nécessaire.
A retenir : cette vision de l’expérimentation est un élément essentiel d’une démarche QVCT !	

6. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social	
La mise en œuvre de certains principes qui fondent la démarche QVCT contribue à renforcer le dialogue social. Traiter les sujets en cherchant les liens entre les dimensions d’organisation, de RH et de santé au travail aide les acteurs à avoir une vue plus globale des thématiques travaillée. Les dimensions d’expérimentation et d’innovation de la QVCT conduisent les acteurs à s’impliquer dans des projets avec une pratique plus ouverte.	**La QVCT n’est pas une manière « positive » de parler des RPS.** Ceux-ci doivent continuer à faire l’objet de mesures de prévention comme tous les risques professionnels. **La QVCT n’est pas non plus l’addition d’actions ponctuelles tournées vers des dimensions périphériques au travai**l : relaxation, conciergerie, mesures en faveur d’une alimentation saine, etc… La démarche proposée dans ce guide a une ambition beaucoup plus vaste, celle d’agir en amont sur toutes les dimensions de l’organisation du travail dans le cadre de démarches participatives.
A retenir : les projets accompagnés dans le cadre des démarches QVCT s’appuient nécessairement sur les partenaires sociaux. Ils doivent toujours être définis et menés en concertation étroite avec les instances habituelles du dialogue social.	

Parole d’agent (un représentant du personnel d’un CHSCT) :

« … c’est une méthode très intéressante car elle permet vraiment d’entendre toutes les parties, de prendre en compte les agents et leurs besoins… Il nous a paru important de trouver des axes de travail prenant en compte tous les changements pour aussi bien accompagner les agents et leur permettre de participer, de s’exprimer… »

Pourquoi lancer une démarche QVCT ?

Le lancement d’une démarche QVT peut être motivé par différentes dimensions de la vie d’une organisation et des agents : développer l'attractivité, l'engagement, la cohésion d’équipe, la motivation professionnelle, favoriser l’innovation, fidéliser les agents, prévenir les risques professionnels, diminuer l’absentéisme, améliorer la qualité du service…

Cinq objectifs peuvent retenir particulièrement l’attention des employeurs :

1. Répondre au besoin de sens au travail : dans la fonction publique, la question du sens du travail est particulièrement forte. De nombreuses études ont montré que le service au public est un facteur important d’implication des agents, de la construction de leur identité professionnelle et du sens qu’ils peuvent donner à leur travail quotidien

2. Favoriser l’engagement et la motivation : dans le milieu professionnel, l’expression des difficultés du travail quotidien ou des dysfonctionnements organisationnels ressentis n’est pas toujours possible. Dans ce contexte, favoriser l’expression des agents sur leur travail devient un levier majeur d’amélioration de la qualité de vie au travail (les démarches RPS ayant montré à quel point cette possibilité d’expression collective était importante).

3. Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail : poursuivre et approfondir les démarches RPS, faire de la prévention autrement en favorisant la prise en compte des risques professionnels dès la phase initiale d’un projet d’organisation ou de transformation. De ce fait, la démarche QVT permet de mener des actions en prévention primaire.

4. Accompagner les transformations des organisations : dans un contexte de transformation du service public, et au regard des attentes des usagers, les relations au public évoluent ainsi que les relations de travail et de management. L’ensemble de ces paramètres conditionnent les conditions de travail des agents. La mise en place d’une démarche QVT offre l’opportunité d’associer les agents aux transformations et de prendre en compte les conditions de travail réelles des agents.

5. Favoriser la conciliation des temps : la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle soulève plusieurs types d’enjeux liés aux exigences du service public, aux contraintes organisationnelles, aux situations individuelles des agents et aux caractéristiques du territoire (transports, modes de garde, …). Une meilleure articulation des différents temps qui structurent la vie des agents est de nature à favoriser une plus grande qualité de vie au travail.

Parole d’agent (cadre supérieur de santé) :

«… réunir des personnels soignants et médicaux pour les faire réfléchir ensemble sur des

problématiques de prise en charge est un concept nouveau à l'hôpital qui redonne à chacun le vrai sens de son travail et permet de se sentir réellement impliqué et considéré. Ces nouvelles méthodes devraient permettre aux cadres d'harmoniser leurs pratiques ».

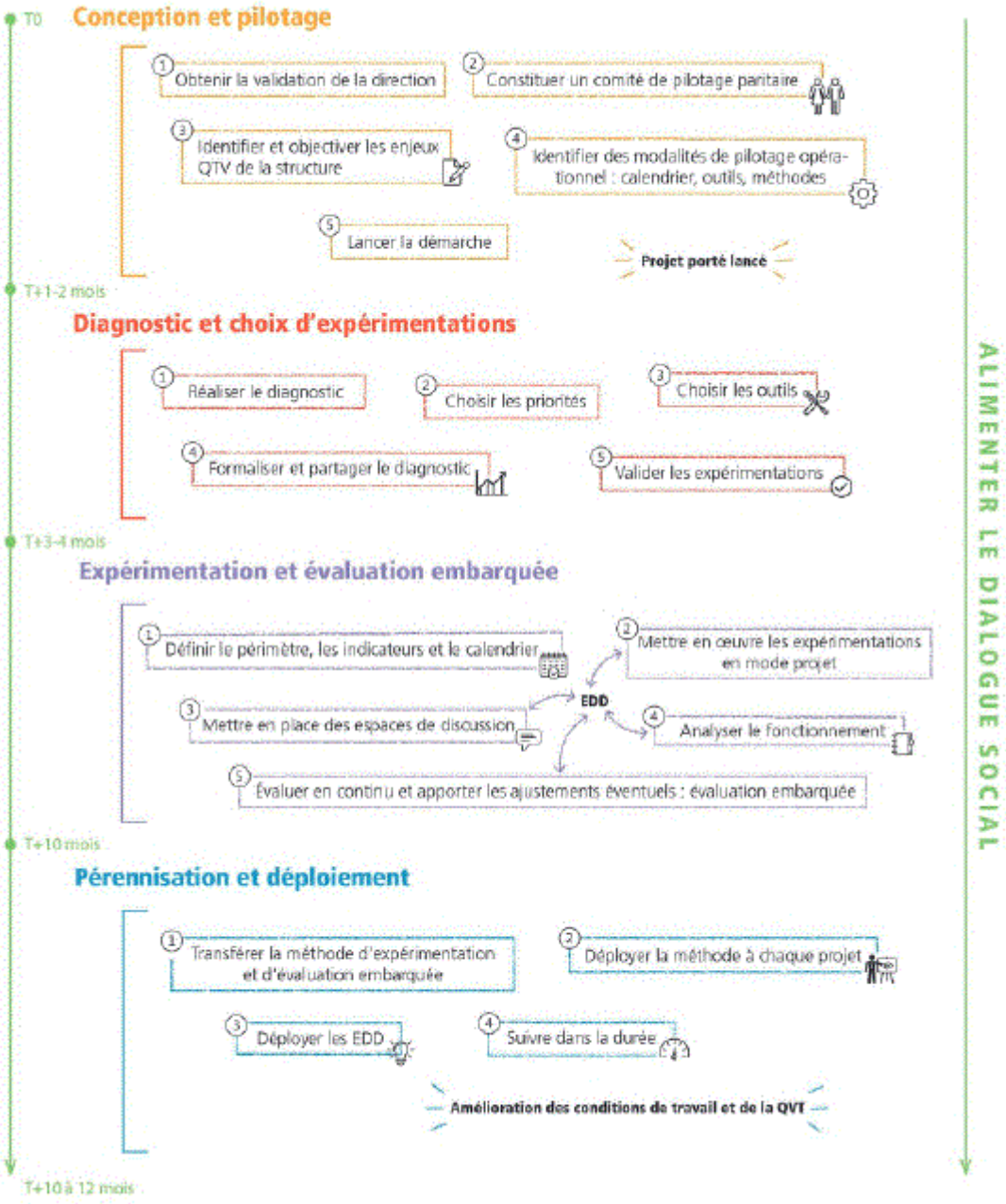
Quand s'engager dans une démarche QVCT ?

Une démarche QVCT nécessite de s'inscrire dans une perspective de développement de projets à moyen ou long terme pour la structure. Elle nécessite aussi d'être dans un contexte a priori favorable à la participation des agents et à la concertation sociale.

En revanche, les situations de crise aiguë (conflits, préavis de grève, signaux d'alerte RPS, incident grave…) ne sont pas propices à l'engagement d'une démarche QVCT. Un temps préalable de régulation et de reprise du dialogue entre les acteurs est nécessaire avant le démarrage de la démarche QVCT.

Comment mettre en œuvre la démarche QVCT ?

Le déroulement d'une démarche QVCT suit les 4 étapes suivantes :



(document issu du guide QVT dans la Fonction publique de la DGAFP)

Pour aller plus loin

Un guide méthodologique dédié à la Fonction Publique " *Guide de la qualité de vie au travail - Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT*" a été réalisé dans le cadre de la convention de partenariat entre la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

Ce guide est constitué en 2 parties :

La partie I intitulée « ***comprendre la démarche QVT*** » présente les principes et repères de

la démarche QVT. Vous y retrouverez le même plan que dans la présente fiche.

La partie II intitulée ***« conduire une démarche QVT »*** détaille les 4 étapes de la démarche QVT indiquées ci-dessus afin de vous permettre de mettre en place cette démarche. Elle propose des fiches "méthode", des fiches "outils" et des fiches "exemple" très pratiques à suivre :

- les fiches **« méthode »** reprennent chaque étape de la démarche,
- les fiches **« outil »** développent les outils habituellement utilisés dans ces démarches,
- les fiches **« exemple »** illustrent les étapes par des exemples tirés d'expériences issues principalement du secteur public (FPT / FPH).

Un exemple de « fiche exemple » :

Étape 1	Fiche exemple : Conception et pilotage

Cas d'un centre hospitalier (Fonction publique hospitalière) :

Il s'agit d'un établissement de psychiatrie générale pour adultes orienté vers les courts séjours de soin. Il est constitué de deux sites séparés d'environ 2 km. Il emploie 110 personnes, regroupe 135 lits et accueille 1 200 patients chaque année. À l'horizon fin 2018, l'activité du site de X doit être transférée sur celui de Y avec la construction de nouveaux locaux. Les sites étant organisés selon des modalités différentes, ce transfert devrait permettre d'apporter une unité à l'établissement, tant géographique qu'en termes d'organisation et de fonctionnement des unités de soins et d'organisation du travail. La démarche QVT est venue alors en appui à cette phase de projet de regroupement des deux sites. Une réflexion collective en amont sur l'organisation du futur établissement regroupé était souhaitée afin d'anticiper les difficultés et de corriger les problèmes existants. La culture du débat sur le travail et son organisation était d'ores et déjà présente dans l'établissement. Cette culture, entretenue par le personnel, était portée par un cadre institutionnel adapté : engagement continu de la direction sur le thème, mise en place d'un compte jour pour permettre aux personnels de participer à des groupes de travail et commissions diverses…

Pour mettre en place la démarche QVT, la gouvernance du projet s'est appuyée sur trois groupes d'acteurs. Un comité de pilotage, au niveau de l'établissement, avec l'adjointe de direction, une représentante du personnel, un médecin psychiatre, la responsable qualité et une coordinatrice des soins infirmiers. Les personnes ont été choisies pour les compétences qu'elles pouvaient apporter au projet. Un groupe de travail opérationnel a été aussi mis en place, composé des membres du comité de pilotage et d'infirmières volontaires chargées du déploiement et de la réalisation de l'expérimentation. Enfin, des groupes d'expérimentation, situés au niveau des équipes, ont été constitués pour tester les scénarios d'organisations alternatives. Le directeur s'est volontairement mis en retrait des différents groupes de travail « pour laisser la main aux personnes qui sont sur le terrain ». Il restait cependant le garant de l'aboutissement du projet, notamment par la mise à disposition des moyens permettant la réalisation de l'expérimentation et des suites envisagées. Il convient de préciser que le comité de pilotage s'est appuyé sur un groupe d'échanges régional réunissant plusieurs établissements de soins et animé par l'Aract (clusters Anact-HAS-DGOS).

Par ailleurs la DGAFP a publié en juin 2023 deux référentiels QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) :

1. Le premier vise à favoriser la conclusion d'accords collectifs Il rappelle l'intérêt de conclure un accord en matière de QVCT et fait un point sur le cadre juridique, démontre les différentes étapes permettant de conclure un accord et enfin informe sur les différentes dispositions qui doivent figurer dans l'accord.
2. Le second donne un cadre pour l'élaboration de chartes QVCT afin d'accompagner les employeurs publics dans leur démarche. Il rappelle les différentes étapes de l'élaboration d'une charte ainsi que son contenu et fait des recommandations afin de

favoriser une bonne mise en œuvre.

Ces deux référentiels sont accompagnés d'un exemple de charte et d'un exemple d'accord, dont il peut être utile de rappeler qu'ils ne constituent pas des formulaires type à remplir mais bien des documents à adapter en fonction du contexte.

Notes de bas de page :

(1) Enjeux du travail *: besoin d'une plus grande autonomie et de sens au travail, souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de qualité, nécessité d'un soutien de l'encadrement, enjeux de mobilité professionnelle, évolution des métiers, élargissement des marges de manœuvre pour l'encadrement intermédiaire et pour les échelons déconcentrés, enjeux d'amélioration du dialogue social et professionnel,…*

(2) Enjeux sociétaux : *diversité des populations d'agents et de leurs attentes (sexe, âge, groupes professionnels et sociologiques), équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, nouvelles attentes de service des usagers, nouveaux types de relations aux usagers,…*

(3) Enjeux de performance : *qualité de service rendu au public, capacités d'innovation, capacités d'intégration des moyens numériques, équilibre coût et qualité des prestations offertes au public,…*