

## ANNEXE

# Restitution des conclusions de l'audit « Démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail »

La collectivité a souhaité faire le point sur l'organisation déployée, bénéficier d'un regard extérieur pour évaluer si la politique menée est suffisamment inclusive et définir une stratégie par service.

Pour ce faire, la Collectivité a souhaité être accompagnée par un prestataire intervenant en tant que tiers extérieur et indépendant afin :

- D'établir un diagnostic sur les atouts et les faiblesses de la collectivité
- D'émettre un avis sur le plan organisationnel
- D'évaluer les RPS,
- De formuler des préconisations en matière de QVT (Qualité de Vie au Travail),
- De définir une stratégie par service sur les 4 prochaines années,
- D'accompagner la collectivité dans la mise en place de solutions.

C'est le cabinet TECHNOLOGIA qui a réalisé l'audit et qui a présenté, lors de la réunion du 4 juillet 2023, sa restitution auprès des agents de la collectivité.

Le Cabinet TECHNOLOGIA a réalisé l'audit de la manière suivante :

- un Comité de pilotage a été constitué (maire, DGS, RRH, 2 représentants du personnel élus au CHSCT, médecin de prévention) dont le rôle est d'assurer le suivi de la démarche
- une réunion de communication aux chefs de service a été réalisée le 13/10
- des courriers informatifs individuels aux agents ont également été transmis à cette même date
- déploiement de 45 entretiens individuels entre le 8 novembre et le 5 décembre 2022 dont 6 entretiens avec chaque membre du COPIL, dont le médecin de prévention, 10 entretiens avec les chefs de service (hors Copil), 21 entretiens réalisés sur les 22 personnes de l'échantillon et 8 entretiens avec des volontaires
- présence à Monts assurée les 8, 9, 10, 16, 17 et 18 novembre : organisation des entretiens à la salle Doisneau, à l'extérieur de la mairie, disponible aux dates d'entretien et par souci de confidentialité.
- volontariat, confidentialité des propos, anonymat au niveau restitution
- analyse documentaire
- analyse portant sur l'ensemble des documents communiqués

L'audit a été réalisé sur la base des ressentis des agents tels que ceux-ci les ont exprimés au cours des entretiens individuels.

### Diagnostic :

#### 1) les points d'appui :

- un partage pour certains de valeurs fortes : assumer des missions de service public, souci de ce qui est fait de l'usage du bien public ...
- des agents qui, pour la plupart, aiment leur métier : missions diversifiées, collaboration, entraide et relations avec la hiérarchie, entre les collègues, et interservices...
- les projets défendus par le maire se mettent en place : développement de projets transversaux, encourager la vie culturelle et associative, remise aux normes des bâtiments
- des réunions de service mises en place et animées par la DGS avec tous les chefs de services
- des moments plus festifs qui participent à créer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance : pots de départ, pique-nique ...

#### 2) les points de vigilance :

- un clivage au niveau des relations de travail : un regard clivé sur l'ambiance de travail au sein de la mairie avec certains qui la décrivent bonne, d'autres qui la décrivent tendue et un ressenti pesant de « guerre interne dans les services » et de « guerre entre élus »

- un système de management à conforter au niveau chefs de service : une formation managériale systématique, avec des piqûres de rappel, serait à mettre en place dans la durée
- une gouvernance en recherche de légitimité
- une reconnaissance à conforter.
- Un contexte politique compliqué qui pèse encore sur les agents de la Collectivité : un vécu lourd exprimé par un certain nombre d'agents lié au mode de fonctionnement problématique de la précédente maire, un conseil municipal composé d'élus présents depuis plusieurs mandats dont certains sont appréciés et investis, certains semblent peiner à remplir leur mission et sont critiqués, d'autres s'immiscent fortement sur l'organisation des services et la gestion de la collectivité, en mettant en cause les compétences des chefs de service et/ou de la direction, certains élus très, voire trop impliqués, d'autres en retrait et pas assez investis, qui ne connaissent pas bien les métiers exercés dans leur domaine d'attribution, un groupe d'opposition s'est formé lors du Conseil municipal d'octobre dernier, dont les élus se font porte-parole sur les réseaux sociaux des services en tension avec la mairie, des désaccords entre élus qui ne parlent pas d'une seule voix compliquent, voire bloquent les décisions ce qui entraîne des tensions au sein même du Conseil municipal et fait peser une forme de pression sur le maire, désireux d'échanger et d'obtenir, dans un cadre participatif, l'adhésion des élus, un système de « copinage » d'agents avec des élus de l'opposition est évoqué par certains, faisant peser une pression sur la Direction-Maire, d'autres agents y voient par contre un soutien face à leurs difficultés, des attentes fortes vis-à-vis du maire, décrit comme un homme bienveillant mais dont l'image est perçue différemment depuis sa prise de fonction et qui gagnerait à s'affirmer plus en termes de cadrage, fermeté et prise de décision

### 3) Focus sur l'organisation du travail et recommandations

- un important travail de mise en conformité en cours : traçabilité des actions avec des process écrits et des règles à respecter au sein des services sans stopper les initiatives, le projet d'administration, le classement avec arborescence informatique sur le serveur, la régularisation de dossiers, l'archivage, l'instauration de plannings, d'un historique de postes, d'un suivi des congés, a été réalisé entre 2018 et 2020 dans un objectif de conformité avec les exigences réglementaires, une maîtrise du budget de fonctionnement obtenue depuis 2 ans, permettant d'augmenter la capacité d'investissement, des recrutements réalisés pour étoffer les services, rénovation et protection des bâtiments, un Service Espace vert a été rétabli, avec proposition d'un projet et d'un budget, qui a permis d'obtenir une deuxième Fleur au concours des villes et villages fleuris en 2022,, un gros effort a été réalisé sur la saison culturelle, avec la réalisation de 19 spectacles par an alors qu'ils n'étaient que 9 sous l'ancienne mandature, acquisition d'un gradin télescopique , formation management en intra sur 7 jours a été mise en place pour professionnaliser le rôle d'encadrement, un intranet a été mis en place pour l'information des agents, un travail bien avancé en termes de clarification et de respect du réglementaire fonction publique, notamment au niveau RH, en lien avec la loi de transformation de la Fonction Publique de 2019
- une évolution des services en cours : une réorganisation des services est en cours dans un objectif de meilleure efficacité avec un projet d'organigramme avec plusieurs pôles pour mieux structurer la collectivité, avec des référents de pôles qui rendent compte à la DGS, avec des chefs de service sollicités pour réfléchir et apporter leur vision des choses par rapport à l'existant,
- une clarification du rôle de chacun : que les élus reprennent leur place d'élus pour mener une politique sans intervenir sur l'organisation des services. Les élus définissent le projet politique à suivre et les services l'exécutent, tout en assurant le suivi. Un élu n'a pas à être aux côtés de l'agent pour l'aider sur ses missions quotidiennes.
- un enjeu et des projets de modernisation : outils de numérisation, de traçabilité et de pilotage ...
- des contraintes organisationnelles exprimées : un grand nombre de services et une disparité en termes d'effectif, des services éclatés géographiquement et dont les périmètres de responsabilités sont parfois mal connus, des fiches de postes à réactualiser en tenant compte des évolutions de l'organisation

### 4) Focus sur les risques psychosociaux et recommandations

- des arrêts de travail et un absentéisme régulier
- des discours clivés
- des articles dénonciateurs parus dans la presse locale et sur les réseaux sociaux qui jettent le discrédit sur l'action de la municipalité
- des bruits de couloir qui se transforment en rumeurs
- des agents en difficulté, dont certains en souffrance

Sur l'échantillon des 34 agents audités, l'appréciation de leur propre situation a été évaluée par chacun d'entre eux comme suit :

- 6 ont indiqué avoir une situation professionnelle très satisfaisante, et se sentir très bien
- 10 ont indiqué avoir une situation professionnelle satisfaisante, mais il y a quand même des choses qui ne vont pas
- 10 ont indiqué avoir une situation professionnelle pas satisfaisante, mais il y a quand même des choses qui vont bien
- 3 ont indiqué avoir une situation professionnelle pas du tout satisfaisante et ne pas sentir bien du tout

En conclusion, les sujets de tensions qui ont dégénéré en conflits médiatisés et/ou juridiques posent souvent la question de l'application de la règle et la remise en cause d'avantages internes.

Ces changements peuvent avoir un impact important et symbolique pour les agents, d'autant plus quand ils ont une certaine ancienneté, en termes de reconnaissance de leur travail mais aussi sur leur niveau de vie. Il est alors essentiel de pérenniser un cadre de discussion pour essayer de trouver des solutions pérennes en cohérence avec la réglementation en vigueur.

### **Axes de recommandations thématiques proposés par le cabinet TECHNOLOGIA :**

#### **Axe 1 Organisation du travail :**

Faire valider le projet d'administration engagé et le mettre en œuvre

Poursuivre la mise en place de l'organisation par pôles et par services en redéfinissant les missions et les périmètres d'activité

Développer une culture plus transverse de collaboration, d'entraide et de partage de connaissances entre services

Mener une analyse du plan de charge afin de mieux répartir la charge de travail dans les services transverses très sollicités

Développer l'efficacité et optimiser les fonctionnements

Déployer le projet de modernisation et de sécurisation des outils informatiques de la collectivité

#### **Axe 2 Management :**

Accompagner individuellement ou collectivement le développement des compétences managériales (communication, gestion des conflits, animation d'équipe...)

Encourager la cohésion et l'harmonisation des pratiques dans l'équipe des chefs de service

Définir les conditions à réunir pour permettre un partenariat RH-chefs de service efficient

Engager un travail d'accompagnement des chefs de service pour qu'ils puissent définir une stratégie par service et proposer un plan d'action

#### **Axe 3 Ressources Humaines :**

Consolider la politique des ressources humaines en associant les cadres de services et en favorisant la collaboration interservices

S'appuyer sur les entretiens annuels pour identifier les projections, les souhaits, les besoins en termes d'évolution, d'adaptation immédiate au poste ou à l'évolution du poste à terme, les besoins en formation

#### **Axe 4 Tendre vers une culture de la prévention primaire des risques professionnels :**

Former les chefs de services et référents RH à la détection des RPS,

Sensibiliser le management au syndrome d'épuisement professionnel,

Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux RPS,

S'assurer que les managers ont connaissance du circuit de prise en charge d'un salarié en difficulté

**Le 4 juillet 2023, lors de la restitution de l'audit auprès des agents de la Commune, le cabinet TECHNOLOGIA a précisé que depuis la réalisation des entretiens, dont le dernier s'est achevé le 18 novembre 2022, des problématiques avaient été dénouées, des changements avaient été opérés et certaines recommandations déjà en cours de mise en œuvre.**