

LIMITER L'ABSENTEISME

Guide de bonnes pratiques

à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale
de Haute-Savoie



Edition 2025



LE MOT DU PRESIDENT

L'absentéisme professionnel représente un défi majeur pour les collectivités territoriales, impactant à la fois leur efficacité opérationnelle et leur équilibre financier.

Les différentes études récentes menées par les opérateurs d'assurance et de prévoyance mettent unanimement en lumière une tendance haussière de l'absentéisme, laquelle est par ailleurs aujourd'hui plus marquée sur des catégories jusque-là moins impactées par les arrêts de travail, à savoir les plus jeunes et les cadres.

Il est également constaté une progression des arrêts de travail de longue durée et leur allongement temporel.

Enfin, les troubles psychologiques s'installent désormais comme la première pathologie à l'origine des arrêts de travail de longue durée, devant les troubles musculo squelettiques ou les affections plus traditionnelles.

L'ensemble de ces constats apparaît comme alarmant et nécessite une réflexion particulière pour la fonction publique territoriale, à raison notamment de l'âge moyen plus élevé de ses agents et des métiers à forte pénibilité qui s'y exercent, dans un contexte d'allongement de la durée des carrières.

Conscient des enjeux liés à l'absentéisme professionnel, le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Haute-Savoie a élaboré un guide méthodologique à l'attention des collectivités du territoire. Il fait suite aux travaux menés lors de la journée de sensibilisation du 16 novembre 2023, au cours de laquelle les collectivités présentes avaient exprimé un besoin d'accompagnement sur ce sujet sensible et important.

Ce guide, destiné aux responsables et encadrants, recense et propose un certain nombre de bonnes pratiques à mettre en œuvre pour limiter l'absentéisme au travail, sur les trois champs de la prévention (primaire, secondaire, tertiaire). Il est augmenté de modèles de documents et de témoignages venant illustrer le propos et donner à voir qu'il est possible d'agir concrètement, et parfois de manière très simple et peu coûteuse, pour favoriser la prévention de l'absentéisme.

Il n'a bien entendu pas vocation à l'exhaustivité, ni à la définition d'une méthodologie unique s'agissant de la manière de lutter contre l'absentéisme.

Il vise davantage à ouvrir des réflexions, nourrir des échanges, définir des pistes d'action, poser des balises et proposer des outils simples dans le cadre de l'élaboration d'une politique globale en matière de santé au travail, laquelle est nécessairement propre à chaque collectivité à raison de sa strate, des missions qu'elle porte, de ses moyens et des choix stratégiques et opérationnels qu'elle aura en conséquence librement définis sur le sujet.

Je remercie sincèrement les agents, collectivités et partenaires qui ont contribué, par leurs retours d'expérience, à l'enrichissement de ce document.

Je vous en souhaite bonne lecture, en espérant que vous saurez y trouver l'inspiration utile au développement de vos politiques de santé au travail.

Antoine de MENTHON

Président du CDG74

TABLE DES MATIERES

PROPOS INTRODUCTIFS

Quelques idées reçues sur l'absentéisme Page 6

Préambule : limiter l'absentéisme : quels enjeux Pages 7 à 8

PARTIE 1 : PREVENIR L'ABSENCE

Comment appréhender les problématiques de santé au travail Pages 10 à 13

Comment favoriser de bonnes conditions de travail Pages 14 à 36

- Valoriser ses collaborateurs, c'est possible Pages 15 à 17
- QVCT, mode d'emploi Pages 18 à 22
- Le baromètre social, un outil simple et très utile Pages 23 à 24
- L'importance d'anticiper les changements Pages 25 à 27
- La charte du bien vivre ensemble : tout sauf une utopie Pages 28 à 33
- Le diagnostic organisationnel, un outil sous utilisé Pages 34 à 36

Comment faciliter la bonne organisation du travail et fluidifier les échanges Pages 37 à 44

- La communication, maillon fort de l'organisation du travail Pages 38 à 39
- L'analyse de la charge de travail, un enjeu majeur Pages 40 à 41
- L'usure professionnel, un fléau insuffisamment surveillé Pages 42 à 44

Quels points de vigilance particuliers doivent retenir mon attention..... Pages 45 à 65

- Les signaux faibles, des indices à surveiller Pages 46 à 47
- Les horaires de travail, un indicateur pertinent Pages 48 à 49
- Turn-over et arrêts de courte durée, des symptômes révélateurs Pages 50 à 51
- Le suivi médical des agents, rouage essentiel de prévention Pages 52 à 54
- Favoriser le maintien dans l'emploi, c'est possible Pages 55 à 58
- L'indispensable nécessité de prévenir les risques professionnels Pages 59 à 61
- L'importance des contrôles et des instances médicales Pages 62 à 65

Sur quels outils puis-je m'appuyer Pages 66 à 70

Quelles ressources internes ou externes puis-je mobiliser Pages 71 à 72

PARTIE 2 : GERER L'ABSENCE

Que dois-je mettre en place lorsque l'agent est absent **Pages 74 à 78**

PARTIE 3 : ACCOMPAGNER LE RETOUR

Que puis-je faire durant l'arrêt de travail **Pages 80 à 84**

Que dois-je faire au moment de la reprise **Pages 85 à 87**

QUELQUES IDEES RECUES SUR L'ABSENTEISME

L'absentéisme est
une fatalité

L'absentéisme est
peu couteux

Plus on est âgé, plus on
est absent

Ce sont toujours
les mêmes qui
sont absents

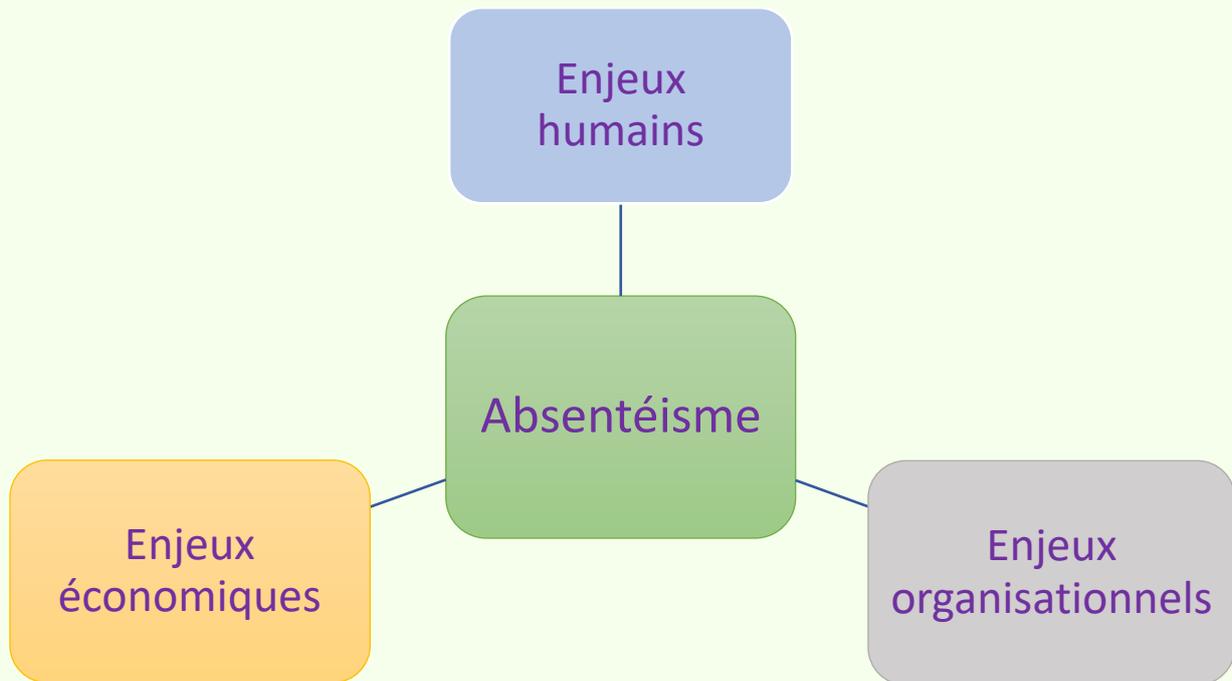
L'absentéisme n'est dû
qu'à des problématiques
de santé physique

L'absentéisme, ce sont
avant tout des abus de
congés des agents

L'absentéisme, c'est avant
tout un manque de
motivation professionnelle

PREAMBULE : LIMITER L'ABSENTEISME : QUELS ENJEUX ?

L'absentéisme au travail est un phénomène complexe, aux origines multifactorielles, et dont les enjeux relèvent de trois dimensions complémentaires et indissociables :



Les enjeux humains :

Ils répondent en premier lieu à l'obligation réglementaire de tout employeur d'assurer la préservation de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des agents sur leur milieu professionnel.

Ils visent en particulier à éviter la survenance d'accidents du travail et le développement de maladies à caractère ou d'origine professionnelle, notamment pour les agents exerçant des métiers à forte pénibilité ou à usure physique prématurée.

Ils ont également comme objectif la prise en compte, dans le milieu du travail, de la situation de santé personnelle des agents, dans le but d'éviter leur aggravation par la mise en oeuvre de préconisations médicales et la mise en place de dispositifs spécifiques ou d'actions individualisées.

Ils répondent enfin à la nécessité d'éviter la désinsertion professionnelle et sociale des agents – laquelle est rarement sans incidences sur la vie personnelle et économique de ces derniers - en mobilisant l'ensemble des dispositifs permettant le maintien dans l'emploi et notamment les dispositifs de reclassement et/ou de mobilité fonctionnelle.

Les enjeux économiques :

Derrière l'absentéisme se cachent de multiples coûts, directs ou indirects, qu'il convient d'avoir à l'esprit :

Coûts directs :

- Maintien du salaire et du régime indemnitaire durant la période de congés, en considération des règles statutaires et selon la nature des délibérations des collectivités
- Maintien des charges et cotisations sociales liées au salaire maintenu
- Versement de la rémunération du remplaçant et des cotisations sociales afférentes
- Coût du recrutement et de la formation du remplaçant (même effectués en interne, ces deux moments représentent une contribution en ETP et par voie de conséquence, économique)
- Coût des heures supplémentaires éventuellement servies aux autres agents, en cas d'impossibilité de remplacer l'agent absent
- Coût des surprimes du contrat d'assurance des risques statutaires pour le remboursement du maintien de salaire des agents en arrêt de travail (MO, AT, MP)
- Risque réel de voir les opérateurs assurantiels se désintéresser du secteur public et ne plus couvrir les risques assurantiels en matière de santé

Coûts indirects :

- Dégradation du service rendu aux usagers
- Perte de compétences
- Qualité réduite du travail fourni
- Surcharge de travail pour le reste des équipes et augmentation du stress
- Baisse de motivation et d'engagement
- Risque accru d'épuisement professionnel et d'absences en cascade (« effet domino »)

Les enjeux organisationnels :

L'absentéisme emporte des conséquences multiples, protéiformes et non négligeables sur les organisations de travail :

- Temps consacré par le service RH à la gestion des absences
- Désorganisation et réorganisation des équipes, liées aux situations d'absence
- Retard dans les délais de traitement des dossiers et l'avancement des projets
- Perturbation des processus habituels de travail et/ou de décisions
- Dégradation potentielle du climat social dans la collectivité
- Dégradation de l'image de la collectivité (usagers, agents, candidats potentiels)



Les questions d'absentéisme revêtent ainsi une importance capitale et nécessitent d'être considérées avec la plus grande attention.

1/ PREVENIR L'ABSENCE

Comment appréhender les problématiques de santé au travail ?

La santé au travail représente un enjeu majeur pour les collectivités et doit être placée au centre de leurs préoccupations. Elle doit conduire à la définition d'une **stratégie globale** nécessitant une approche holistique, mobilisant un ensemble et une pluralité d'acteurs aussi variés qu'essentiels et complémentaires. La démarche implique de :



ECLAIRAGE :

Pour beaucoup encore, au premier rang desquels les managers et décideurs territoriaux, la question de l'absentéisme professionnel reste l'apanage des services RH.

Or, si ces derniers doivent effectivement être impliqués et participer activement à l'animation des projets de santé et de prévention, il n'en demeure pas moins que l'ensemble des objectifs attendus resteront peu accessibles et durables si l'ensemble des acteurs concernés ne s'accordent pas sur leur mise en mouvement, autour d'un projet collectif, clair, partagé, structuré et affiché.

En sa qualité d'employeur, l'autorité territoriale doit donc nécessairement être en première ligne pour définir et initier le projet avec ses équipes, et insuffler une dynamique participative et constructive autour des sujets de santé.

Ainsi, avant même de s'intéresser au service rendu aux usagers, qui est souvent leur préoccupation première, les responsables territoriaux doivent nécessairement se soucier de celles et ceux qui permettent d'en assurer la qualité et la continuité. Au-delà même de leur responsabilité d'employeur, civile et pénale, en matière de santé et de sécurité au travail, il en va de l'exercice primaire des missions de service public portées par les collectivités.

« Sans expérience sur ces questions, les élus peuvent être frileux à questionner le bien-être de leurs agents. S'ils n'ont pas une plus grande appétence pour ces questions, ni cette conscience, cela est dommageable pour la gestion publique locale et même pour l'autonomie des collectivités locales. Elles doivent agir avant que l'on n'agisse pour elles » (Philippe Laurent, maire de Sceaux et président du CSFPT, dans *les cahiers de l'observatoire social territorial*, guide managérial n°21, juillet 2018).

Pour cela, les décideurs territoriaux doivent être sensibilisés sur ces sujets essentiels, et intégrer, pour leur organisation de travail, l'ensemble des conséquences liées à l'absentéisme (cf supra).

Ils doivent mobiliser et impliquer leurs managers, leurs cadres de proximité, les agents, et les représentants du personnel autour de ces sujets. La constitution d'un COPIL composé de cette large représentation permettra d'engager un temps de réflexion et d'analyse, puis de baliser un projet partagé et qui soit en cohérence avec les ressources, les besoins et/ou les spécificités de la collectivité. Ce panorama d'ensemble permettra de valider la stratégie mise en place et d'évaluer ensuite la pertinence des actions globales de santé proposées par l'autorité territoriale.

Ce projet stratégique, qui sera ensuite décliné sur le terrain par les managers, le service RH, les acteurs de la prévention, chacun pour ce qui les concerne, peut-être porté, au-delà de la communication faite autour des travaux du COPIL, à la connaissance du plus grand nombre par deux canaux institutionnels simples :

- Les lignes directrices de gestion (LDG) : définies à l'article L. 413-1 du Code général de la fonction publique, « Les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage de ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics, sans préjudice du pouvoir général d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général ».

Ainsi, l'ensemble des plans santé et prévention des risques professionnels initiés par la collectivité peut (et doit) y être intégrée, ce qui n'est encore que trop rarement le cas, l'aspect RH s'y limitant souvent à la politique de recrutement, de rémunération, de promotion interne, de formation et d'évolution de carrière.

Insérer la politique générale de santé de la collectivité aux LDG présente l'avantage de la transparence, ces dernières étant soumises au visa du CST et portées à la connaissance des agents.

Pour la collectivité, c'est également un moyen d'afficher clairement son « intention sociale » et sa volonté de faire et de définir les moyens (matériels, humains et financiers) dédiés à sa politique santé.

L'ensemble de ces éléments est de nature à contribuer à un dialogue social apaisé et permet d'afficher du sens. C'est aussi un moyen de mobiliser les équipes et de les fédérer autour d'un projet commun qui, au final, concerne l'ensemble des agents indépendamment de leurs missions et de leurs conditions d'exercice.

- Le CST (ou sa formation spécialisée) : instance naturelle du dialogue social, le CST doit être totalement impliqué sur les questions de santé et de sécurité au travail. Sur ce sujet, sa saisine ne doit pas se limiter à une simple présentation du rapport social unique (RSU) et du bilan annuel en matière d'accidentologie et de maladies professionnelles.

Le CST doit, tout au contraire, dans le cadre de ses attributions, pleinement contribuer à l'amélioration des conditions de travail en proposant des mesures concrètes et réalistes, et définir des plans d'action dont il suivra l'évolution et la mise en place. Il peut ainsi être placé au cœur de la définition d'une mission globale et stratégique en santé au travail.

Cela requiert de lui en donner les moyens, en termes de prérogatives et de formation. Même si ce n'est pas toujours simple, élus et organisations syndicales ont tout intérêt à travailler en co-gestion et co-construction sur l'ensemble de ces questions.

Ainsi, les sujets de santé au travail, piliers de la lutte contre l'absentéisme, nécessitent une approche globalisée et le regard croisé de chacun, favorisé par un appui fort de l'autorité territoriale.

« Le dialogue doit être initié par le politique : les élus doivent en faire une priorité du mandat, exprimer une autre image et se concentrer plus sur le quotidien des agents » (Bruno COLLIGNON, président de la Fédération Autonome de la Fonction Publique, dans les cahiers de l'observatoire social territorial, guide managérial n°21, juillet 2018)



L'enjeu du soutien politique est essentiel et les élus doivent tenir une place particulière dans la définition de la politique santé de la collectivité, en lien avec la direction générale qui en constitue le pivot afin d'en assurer le portage auprès des équipes.



FOCUS : identifier et gérer les irritants opérationnels au travail

Les irritants opérationnels se définissent comme des éléments du quotidien professionnel qui génèrent de l'inconfort, des attentes, de l'inefficacité, et qui sont sources de stress et de frustrations, voire de démotivation et d'absentéisme chez les agents.

Ils peuvent être liés à différents facteurs : mauvaise organisation, manque de procédures, modes opératoires inadaptés, processus internes peu fiables, outils obsolètes, tensions entre services....

Pour les détecter, il est indispensable de mener une étude approfondie des différentes situations présentées comme inconfortables et altérant l'efficacité, en interrogeant les agents concernés sur leur perception de chacune d'entre elles au regard :

- De l'organisation du travail : tâches inutiles, incohérentes, improductives, peu flexibles, irrégulières, désorganisées ...
- Des outils de travail et/ou de gestion : défaut d'outils et/ou de systèmes adaptés, dysfonctionnement des moyens disponibles, mauvaise qualité ou absence d'informations à disposition ...
- Des relations interservices : absence de communication, liens dégradés, conflits interpersonnels ...

Une fois identifiés, ces irritants opérationnels doivent faire l'objet de mesures correctives afin de remédier aux difficultés rencontrées, en prenant soin de les prioriser dans l'objectif de porter les efforts sur les sujets apparaissant comme les plus essentiels.

Ainsi et par exemple : optimiser les procédures, les circuits de validation et les activités, réadapter les processus de travail et faciliter la communication interservices, acquérir des outils et/ou équipements pertinents, favoriser des temps d'échange professionnels et/ou extra-professionnels entre agents afin de promouvoir la cohésion d'équipe, engager des actions soutenant le bien-être au travail, développer la poly-compétence des agents ...

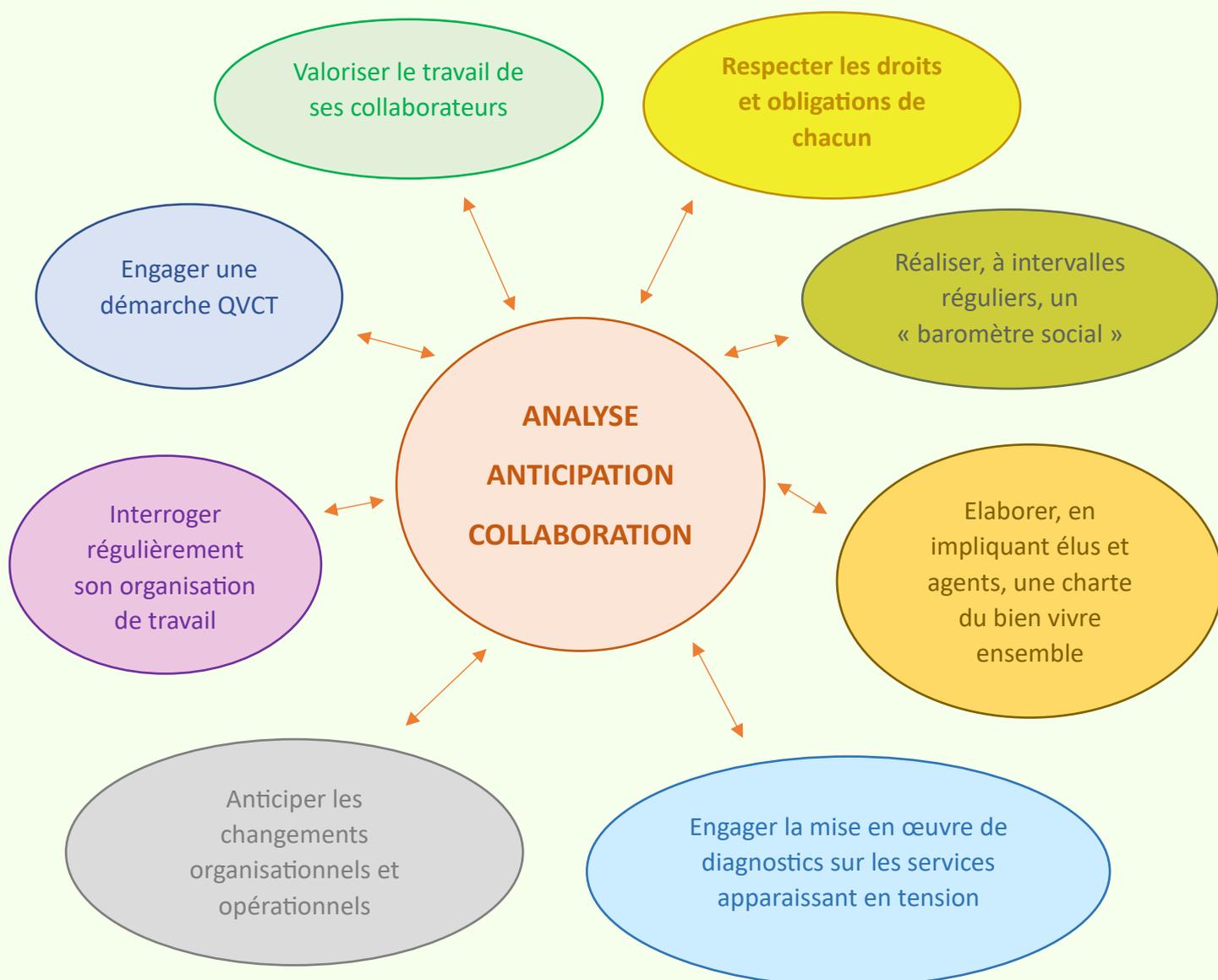
Ces mesures peuvent parfaitement être des idées émises ou partagées par les agents eux-mêmes, souvent en capacité de donner leur avis et proposer des solutions adaptées aux difficultés rencontrées.

Il faudra, enfin, assurer le suivi des actions correctives pour s'assurer de leur efficacité, et les réajuster autant que de besoin.

Cette démarche est essentielle pour préserver la motivation et l'efficacité des agents, et par ricochet la qualité du service rendu aux usagers.

Comment mettre en œuvre des actions favorisant de bonnes conditions de travail ?

De multiples actions, parfois très simples et peu coûteuses, sont de nature à concourir au développement et à la préservation de bonnes conditions de travail :



Valoriser le travail de ses collaborateurs, c'est possible !

La valorisation des agents peut être considérée comme un facteur clé d'épanouissement, d'engagement professionnel et de fidélisation des agents, car elle constitue pour ces derniers une source de motivation, contribue à donner un sens à leur action et participe à l'estime d'eux-mêmes.

Vus sous l'angle économique, les leviers apparaissent ténus dans la fonction publique, dans la mesure où, en dehors du CIA annuel étroitement lié à la manière de servir, la récompense financière reste bloquée par les grilles indiciaires et les valeurs de l'IFSE liées au groupe de fonction auquel est rattaché l'agent.

Pourtant et contrairement à une idée parfois bien ancrée dans l'imaginaire collectif, une meilleure rémunération n'est pas la raison principale pour laquelle un agent va quitter sa collectivité. A cet égard, la plupart d'entre eux exprime souvent le besoin d'être reconnu autrement que sous l'angle pécunier.

Dans ces conditions, comment valoriser le travail de ses collaborateurs ? En adoptant, à tous les niveaux de la collectivité, une approche managériale soucieuse de reconnaître l'implication, le travail accompli ou les résultats obtenus, et dans laquelle les managers de proximité jouent à l'évidence un rôle déterminant :

- **Reconnaître** : c'est toujours mieux lorsqu'on le dit ! Un simple « merci », ou quelques mots de félicitations de son manager suffit souvent à valoriser le travail d'un agent. Et si les remerciements émanent d'un groupe ou de la collectivité dans son ensemble lorsque les circonstances le justifient, l'effet positif n'en est que plus important.
Petits et grands succès, individuels comme collectifs, valent qu'on s'y attarde.
Il est également important d'inciter les autres à faire de même afin de développer une forme de culture de la valorisation au sein de l'ensemble des services et des équipes.
Et il n'est nullement nécessaire d'attendre l'entretien annuel d'évaluation pour y procéder, tout au contraire !
- **Ecouter** : se préoccuper du bien-être des agents, leur demander comment ils se sentent, est un moyen indirect de leur montrer de l'intérêt et de leur faire comprendre que l'on prend en compte leur état d'esprit, leurs attentes, leurs souhaits, leurs ressentis personnels. Cette écoute active permettra de détecter des signaux faibles (voir infra) et de mettre en place des mesures adéquates avant que la situation ne se dégrade.
- **Impliquer** : inviter les agents à exposer leurs opinions, leurs avis ou idées, quelle qu'en soit l'occasion ou le canal de recueil (entretien individuel, réunion, sondage, boîte à idées...) donne à montrer qu'ils comptent dans l'organisation de travail et que leur expertise de terrain est considérée comme un réel atout pour la collectivité. En suite de ces « consultations », analyser les résultats, les présenter aux équipes et les impliquer dans les différents plans d'action mis en œuvre permet de donner encore plus de sens à leur investissement.
- **Partager** : inviter les agents à partager une idée, une expertise métier ou un succès permet de mettre en avant la place et les forces de chacun, de renforcer le lien collectif et de favoriser l'esprit d'équipe et les échanges.

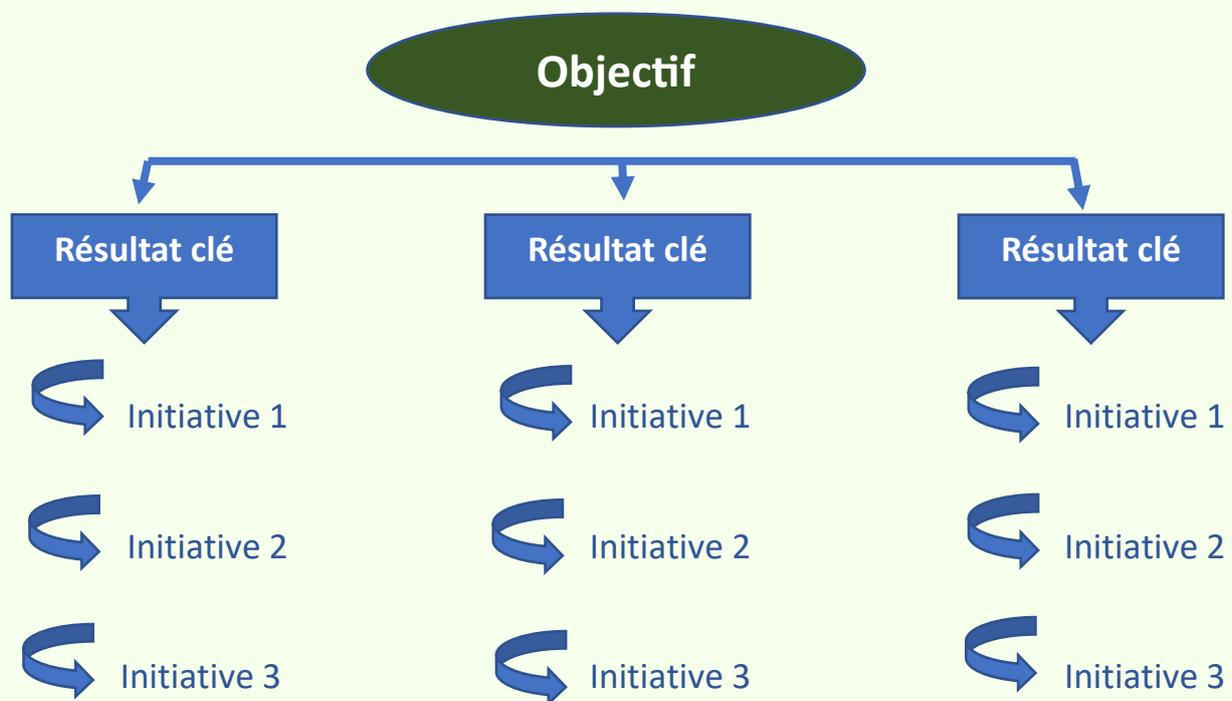
Via une newsletter, un mag' interne, un intranet..., il est aisé de faciliter la diffusion de ces informations et le partage des expériences inspirantes, et d'ouvrir la possibilité de retours positifs vers les agents concernés.

C'est ainsi un levier intéressant de stimulation, de progression et d'innovation pour l'ensemble des collaborateurs.

- **Objectiver** : bien cerner son utilité dans la collectivité est un levier considérable de motivation et de bien-être professionnel. Aussi, impliquer les équipes dans la définition de leurs propres objectifs collectifs et individuels, lors de l'entretien annuel d'évaluation, par exemple, c'est leur permettre, avec là encore leur regard d'expert de terrain, de réfléchir aux moyens et actions à mettre en œuvre pour parvenir aux résultats attendus.

Ce raisonnement par objectifs permet de donner du sens au rôle des uns et des autres et de bien percevoir son utilité dans le collectif de travail.

Exemple : la méthode de management par OKR (pour « Objectifs & Key Results »), consistant à définir entre 3 et 5 objectifs, déclinés en 3 résultats clés mesurables :



Objectif : but qualitatif à atteindre, sur une période temporelle déterminée. Il détermine la direction souhaitée.

Exemple : optimiser la gestion des ressources financières de la collectivité en 2025

Résultat clé : action contribuant à l'atteinte de l'objectif auquel il est relié. Il doit être mesurable et constitué d'une valeur cible.

Exemple : réduire les dépenses de fonctionnement de 5% sans impacter la qualité du service rendu aux usagers

Initiative : action menée ayant un impact sur le résultat attendu

Exemple : dématérialiser les services afin de réduire la consommation de papier

Cette méthode présente l'avantage d'être adaptable en considération des évolutions des services et des nouvelles orientations stratégiques de la collectivité, et permet aux agents de bien cerner l'impact de leur action sur les objectifs globaux et le service rendu aux usagers.

- **Responsabiliser /déléguer** : une fois définis les objectifs à atteindre et les résultats à obtenir, rien n'interdit de laisser à ses agents une certaine liberté dans la mise en œuvre des différentes actions. Cette autonomie est stimulante et responsabilisante, laisse une large place à l'initiative et à la créativité, et valorise le travail effectué.

Des points réguliers, structurés et planifiés entre les agents et leur encadrement permettront de les accompagner, d'écarter les écueils, de faire émerger les difficultés, de les guider vers l'atteinte de leurs objectifs, et de faire apparaître les champs de compétences à développer, nécessitant un accompagnement spécifique ou une formation particulière.

Cette méthode favorise la culture de l'auto-évaluation, où chacun est en capacité de mettre en avant des aptitudes et qualités particulières, et d'identifier à l'inverse des axes de progression à travailler.

La valorisation des agents, ça fonctionne même dans les services les plus difficiles !

« Tous les matins, je dois remotiver les gars. J'ai un truc pour ça, je leur montre une carte postale d'Evian, belle, propre sur elle, avec des places nettes, et je leur dis : vous voyez cette jolie carte postale, sans vous, elle n'existerait pas.

Il faut savoir garder ses agents, la concurrence est rude. Comment ? Par de la reconnaissance, parce qu'ils font un métier ingrat et difficile.

Philippe CHAVANNE, chef du service propreté urbaine de la ville d'EVIAN

« Nous effectuons des tâches physiques, parfois ingrates. Nous avons besoin de sentir que nos chefs comprennent nos besoins, par exemple du matériel approprié, qui nous permet de limiter les efforts physiques qui, répétés, peuvent poser problème sur la durée. S'il y a reconnaissance du travail effectué, elle se situe là, à l'échelle d'une écoute sur des demandes simples qui ne doivent pas paraître insurmontables à l'agent ».

Nicolas PEYRAUD, fontainier à la ville de PASSY

Source : « un dialogue entre managers et managés, une immersion en Haute-Savoie », CDG74/Stéphane Menu, journaliste

QVCT, mode d'emploi

C'est une démarche réservée aux grandes collectivités

FAUX ! c'est

Une démarche adaptée aux collectivités quelle que soit leur taille

C'est juste un plan d'action

FAUX ! c'est ...

Le fait d'expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler (nouveau planning, nouveaux outils, nouvelle répartition des missions, réaménagement de locaux...)

C'est seulement un sujet RH

FAUX ! c'est ...

Une démarche coconstruite avec les agents (et/ou leurs représentants) et la direction. Pour améliorer le travail, il faut prendre en compte l'avis de celles et ceux qui le réalisent

C'est un projet en plus, isolé des autres

FAUX ! c'est

Une démarche qui prend en compte les projets de la collectivité susceptibles d'avoir un impact sur la QVCT (déménagement, restructuration, nouvelles technologies...)

5 IDÉES REÇUES SUR LA QVCT

C'est une application bien-être au travail, des fruits à disposition, une nouvelle déco' pour la salle de pause

FAUX ! c'est ...

Une démarche pour améliorer concrètement et durablement les manières de travailler ensemble

(Source : ANACT)

LES 3 DIMENSIONS DE LA QVCT

| | |
|-------------------------------|--|
| Des ambitions communes | Donner à chacun du « pouvoir d’agir » sur son travail |
| | Améliorer le travail d’aujourd’hui et de demain |
| | Construire une organisation de travail favorable à la santé des agents et à la performance de l’action publique locale |

| | |
|----------------------|--|
| De la méthode | S’entendre sur une vision commune de la QVCT, de ses enjeux (mieux recruter, fidéliser, accompagner des transitions ...) et de la conduite du projet |
| | Parler du travail : de ce qui fonctionne, de ce qui doit être amélioré, de ce qui fait défaut (dans le quotidien et dans les projets de changement) |
| | Expérimenter de nouvelles façons de travailler (nouvelles coopérations entre services, nouveaux horaires de travail, changement des modes de communication ...) et tester en réel (conception et mise à l’essai) |
| | Evaluer ensemble les résultats et ajuster ce qui le nécessite |

| | |
|---|---|
| <p>Un contenu en lien direct avec le travail</p> | <p>Projet de collectivité et management : connaissance de la stratégie, du projet de mandat, clarté des rôles, diffusion des procédures de travail, temps d'échange sur le travail, transparence de la politique de rémunération, information sur les changements</p> |
| | <p>Organisation, contenu et réalisation du travail : clarté du travail, autonomie dans le travail, moyens à disposition, clarté des consignes, gestion de l'activité, répartition de la charge de travail</p> |
| | <p>Compétences et parcours professionnels : parcours d'intégration, entretiens individuels, gestion des compétences, plan de formation, adaptation des compétences, utilisation des dispositifs</p> |
| | <p>Dialogue social et professionnel : relations au travail, organisation des réunions internes, diffusion des supports internes, rôle des instances, événements conviviaux, lieux de pause</p> |
| | <p>Santé au travail et prévention : prise en compte de la santé, diffusion du DUERP, mise en œuvre du plan d'actions, prise en compte des TMS et RPS, aménagement des lieux et postes de travail, optimisation des déplacements professionnels</p> |
| | <p>Egalité professionnelle : conciliation vie personnelle/professionnelle, aménagement des horaires, usage des outils de communication, égalité professionnelle hommes/femmes, pyramide des âges, prise en compte du handicap</p> |

(Source : ANACT)

DECRYPTAGE :

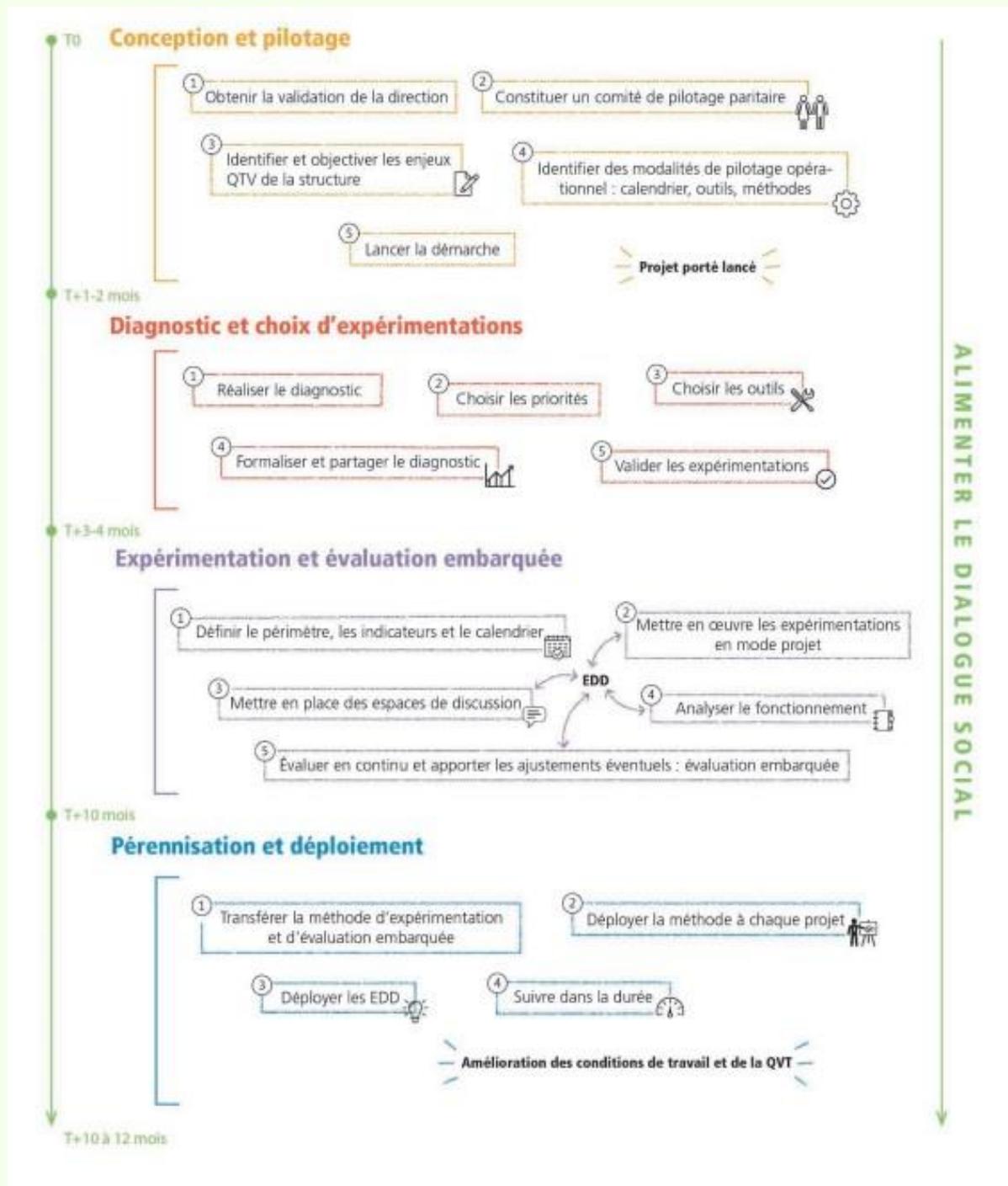
L'acronyme QVCT désigne une **démarche collective** pouvant être engagée afin de concilier l'amélioration des conditions de santé et de travail des agents et la qualité globale du service public rendu aux usagers.

Selon l'Accord International sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) de juin 2013, elle se définit comme étant « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de la collectivité, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilité, l'égalité, le droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ».

Elle permet donc d'ouvrir un cadre d'action qui permet d'engager une réflexion sur des thématiques très variées, comme le management, la conduite de projets, la communication, les processus internes de gestion, le télétravail, la prévention des risques professionnels (en ce inclus les RPS), les actions favorisant le maintien dans l'emploi En bref, de parler de ce qu'est le travail avec ceux qui l'assurent !

Les impacts bénéfiques des démarches QVCT sont régulièrement mis en avant, allant de l'amélioration du climat social, de la valorisation de l'image de la collectivité (interne/externe), de l'augmentation de l'efficacité des services à la **réduction du taux d'absentéisme**.

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



(Source : guide QVT dans la fonction publique, DGAFP)

« Toute démarche QVCT s'appuie sur une approche globale et progressive, structurée autour des principes suivants : s'exprimer, parler du travail pour l'améliorer et recréer du lien ; écouter, observer chacun dans sa singularité et la réalité de son métier, préciser/définir l'ensemble des besoins, expérimenter de manière concrète - et pérenniser « faire vivre » les projets coconstruits dans le dialogue social. En tant que psychologue du travail et en étroite collaboration avec les différents acteurs du pôle santé au travail, nous accompagnons les collectivités à la mise en place et au suivi du plan d'actions issu de cette démarche. L'enjeu initial est d'associer les agents à la création des changements, convaincre et choisir des soutiens, des porteurs de la démarche QVCT et l'inscrire au cœur des stratégies RH. La QVCT est au-delà de la simple prévention des risques professionnels. Elle intègre une réflexion globale sur les facteurs psychosociaux, organisationnels et environnementaux qui influencent la santé et le bien-être des agents. Un environnement de travail sain est un facteur clé de succès et de pérennité pour toute organisation, en assurant le bien-être durable des agents tout en améliorant l'efficacité globale. »

Emmanuelle PLAQUET, psychologue du travail au CDG74

« La municipalité, la Direction et la Direction des Ressources Humaines accordent une importance primordiale à la qualité de vie au travail (QVT), un axe stratégique pour le bien-être des agents et l'efficacité collective. Dès 2019, une étude réalisée par un prestataire a souligné l'urgence et la pertinence d'une telle démarche. La politique QVT s'est alors imposée comme une évidence dans nos pratiques quotidiennes.

Cette démarche, bien que progressive, a déjà porté ses fruits. Parmi les actions phares, nous avons lancé une newsletter mensuelle renforçant le sentiment d'appartenance, informant sur les mouvements de personnel, valorisant les services et apportant des éclairages statutaires. Nous avons également installé des affiches de sensibilisation contre les violences verbales et adapté les horaires estivaux aux aléas climatiques.

Pas à pas, nous bâtissons une culture d'écoute et d'action où les agents constatent que leurs sollicitations sont entendues et prises en compte. La QVT n'est pas seulement un projet : elle est devenue un engagement collectif durable. »

Dominique GOUZON, DRH de la ville de PASSY

Le baromètre social, un outil simple et très utile

Il est tout à fait possible, pour une collectivité territoriale, de mesurer simplement l'environnement social et le bien-être des agents au sein de l'organisation de travail, au travers de questionnaires internes diffusés auprès de l'ensemble des agents de la collectivité.

Ce baromètre social présente plusieurs objectifs et avantages non négligeables :

- Evaluer le climat social : il permet de prendre le pouls de la collectivité et d'évaluer l'ambiance générale au sein des différents services. Il aide à identifier les différents conflits et/ou tensions naissants ou existants entre agents ou entre services
- Mesurer la satisfaction et l'engagement des agents : il permet d'avoir une photographie à un instant donné du degré de satisfaction des agents concernant de multiples aspects de leur travail, tels que leurs missions, leur environnement professionnel, leurs perspectives d'évolution.
Il permet également d'évaluer le niveau d'engagement et de motivation des agents envers la collectivité et les objectifs qu'elle a définis
- Identifier les risques psychosociaux : cet outil est particulièrement utile pour détecter les signes avant-coureurs de risques psychosociaux, comme le stress, le burn-out ou les situations de harcèlement. Il permet ainsi de mettre en place des actions préventives ou correctives pour préserver la santé mentale et physique des agents
- Améliorer la communication interne : il offre un canal de communication entre les agents et la direction, permettant aux premiers d'exprimer leur opinion et leurs préoccupations de manière nominative ou anonyme. Il favorise ainsi l'ouverture d'un dialogue constructif au sein de la collectivité, en posant clairement les problématiques rencontrées
- Aider à la décision et à l'élaboration de la politique RH : il fournit des données précieuses pour (ré)orienter la politique de ressources humaines de la collectivité, au fil de l'eau. Il permet d'identifier les axes d'amélioration prioritaires et de mettre en œuvre des plans d'action ciblés répondant aux besoins et/ou attentes des agents
- Suivre l'évolution du climat social : réalisé à fréquence régulière (chaque année, par exemple), il permet à la collectivité de suivre l'évolution de son climat social dans le temps, d'évaluer l'efficacité des actions menées et d'ajuster les stratégies RH en conséquence

Le baromètre social est ainsi un outil permettant de maintenir un environnement de travail le plus sain et performant possible, de contribuer à l'amélioration de la satisfaction et de l'engagement des agents, et d'optimiser la politique RH de la collectivité.

Conçu pour être géré de manière proactive, il participe à l'amélioration du dialogue entre les agents, les directions et l'employeur territorial dans l'objectif d'un fonctionnement optimal de la collectivité et de la qualité du service rendu aux usagers.

Il constitue un bon moyen d'interroger régulièrement son organisation et de prévenir autant que possible les situations pouvant générer de l'absentéisme.

« Les collectivités qui ont franchi le pas une première fois, et qui choisissent ensuite de faire du Baromètre Social un rendez-vous récurrent de leur structure, en témoignent toutes : l'exercice devient très vite pour tous un rendez-vous majeur dans la vie de l'organisation !

Plusieurs conditions de succès s'imposent au préalable : qu'à chaque itération de l'enquête, la confiance dans l'anonymat soit garantie, que les résultats soient tous partagés en transparence, que la construction d'actions d'amélioration soit sincère et perceptible dans le quotidien des situations de travail, notamment.

Avec le baromètre social, à échéance régulière l'organisation accepte de se regarder fonctionner elle-même, avec l'ambition de devenir meilleure ensuite. En se ritualisant dans la vie de la collectivité, l'impact positif du Baromètre Social se perçoit avant même d'en connaître les résultats, par la mise en mouvement de l'organisation et l'émulation qu'il provoque.

En phase de conception puis d'actualisation du questionnaire, constituer un « groupe projet » représentatif des métiers de la collectivité permet de mettre en lumière les champs de préoccupation (récurrents chaque année, ponctuels en lien avec l'actualité de la collectivité) sur lesquels porter le regard. Ensuite, la découverte collective et le partage des résultats en groupe de travail constitue un lieu de discussion et de controverse, au cours duquel les enseignements deviennent bien davantage qu'une somme de statistiques : ils sont problématisés par les agents eux-mêmes en un nombre réduit d'enjeux « clefs » pour l'organisation, qui vont ensuite pouvoir légitimer et donner du sens aux actions qui seront mises en œuvre.

L'expérience enseigne que la réalisation d'un Baromètre Social à une fréquence annuelle est exigeante, dans la mesure où les actions décidées à l'issue d'une enquête doivent avoir eu le temps d'être conçues, déployées et de produire leurs premiers effets. Certains y arrivent ! L'essentiel est que la fréquence soit régulière et claire pour tous.

On aurait bien tort de ne pas choisir de déployer un baromètre social dans sa structure. Esquiver l'expression des difficultés ne signifie pas qu'elles n'existent pas dans la collectivité, et bien souvent, les résultats sont bien meilleurs que l'on ne s'y attendait : déployer un baromètre social, c'est aussi le moyen de donner la parole à tous ceux qui sont satisfaits de leur travail, sans éprouver le besoin de l'exprimer par ailleurs !

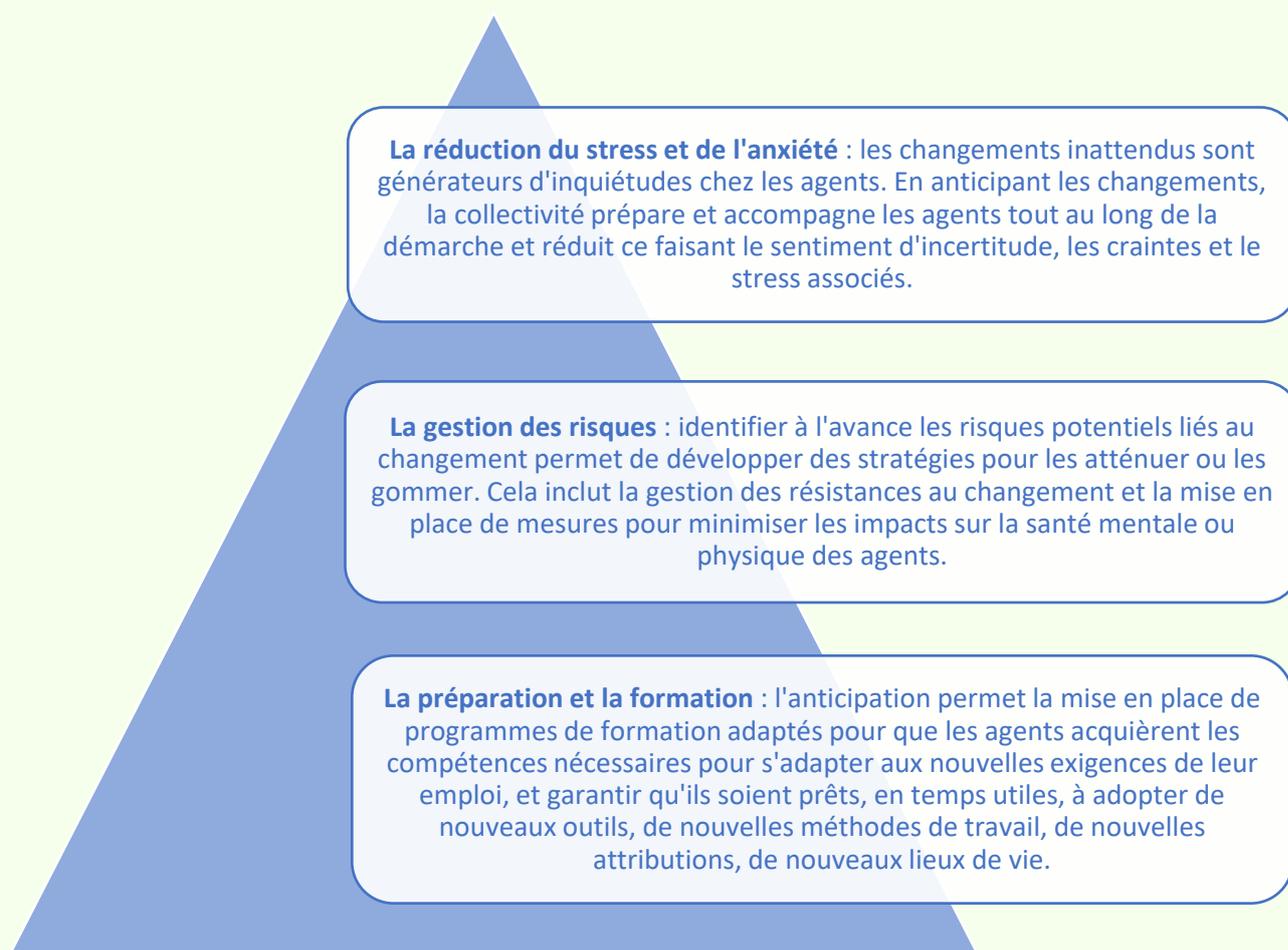
Dans les conditions évoquées, la mise en œuvre d'un Baromètre Social récurrent contribue de manière certaine à renforcer l'engagement individuel et collectif, le sentiment d'utilité et la fierté d'appartenance, et la performance générale de la collectivité : toutes choses constitutives de la qualité de vie au travail et d'une démarche responsable de prévention des absences, et dans le même temps un levier fort pour l'attractivité et la fidélisation ! »

Pierre SOUCHON, président fondateur du cabinet Caracal Stratégies

L'importance d'anticiper les changements organisationnels et opérationnels

Qu'ils soient technologiques, structurels ou procéduraux, les changements organisationnels ou opérationnels peuvent avoir un impact significatif sur la santé au travail des agents concernés, directement ou indirectement, par ces évolutions.

L'anticipation est donc capitale pour assurer :



Dans la conduite du changement, impliquer les agents apparaît également comme indispensable.

C'est en effet un levier essentiel permettant de conjuguer les besoins de la collectivité, ses objectifs stratégiques ou opérationnels, l'écoute des agents et l'intégration des propositions individuelles au service du collectif de travail.

Au-delà, c'est également le moyen de :

Renforcer l'adhésion : les agents impliqués dans le processus décisionnel sont plus susceptibles d'accepter et soutenir le changement. Ceci contribue à réduire les résistances, favorise une transition plus fluide et aide à se projeter dans l'avenir

Améliorer la communication : en associant les agents, la communication autour du changement est facilitée. Les agents peuvent exprimer leurs préoccupations ou suggestions, ce qui permet d'ajuster le processus en fonction des besoins réels du personnel

Augmenter la motivation : la participation active des agents peut renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers la collectivité. Cela peut également améliorer leur motivation et leur satisfaction au travail, en leur montrant qu'on prend en compte ce qu'ils sont et ce qu'ils font

Développer la collaboration : en impliquant les agents, un climat collaboratif et d'intelligence collective se met nécessairement en place. Cela permet non seulement de partager les responsabilités, mais aussi d'encourager l'innovation, la créativité, et l'amélioration continue au sein des équipes

Pour en savoir plus : voir le guide complet « la conduite du changement » élaboré par l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail du CDG74 (éd. septembre 2023)

[LIVRET-2-La-Conduite-du-Changement.pdf](#)

« Le Centre de gestion de la Haute-Savoie (CDG74) a souhaité associer au mieux ses usagers dans le projet d'aménagement de nouveaux locaux. Conscient des limites d'une approche purement technique et de l'intérêt de bénéficier d'un regard extérieur, un AMU (Assistant à Maîtrise d'Usage) a été recruté pour, dans un premier temps, rédiger un programme selon une méthode participative, lui permettant de comprendre les usages des différents services, et d'intégrer leurs interactions. L'humain était au cœur du projet.

Mais ce Programme coconstruit, qui a servi de base aux marchés de travaux, n'était que le début du travail d'accompagnement des agents. Compte tenu de l'impact des transformations pour eux, l'AMU a poursuivi son travail aux côtés du CDG74 pour informer les agents sur l'avancée du chantier (communication, visites de chantiers...). Il a associé les agents sur les choix à opérer pour le mobilier (avec la mise en place de tests très appréciés de mobiliers de bureaux, bras d'écrans...), par l'association d'ambassadeurs du déménagement, etc.

En parallèle, un accompagnement organisationnel et managérial a été confié à un prestataire externe. Celui-ci a organisé des ateliers pour préparer l'arrivée dans le nouveau siège et faciliter l'appropriation des nouveaux espaces, en réfléchissant par exemple aux nouvelles façons de travailler, aux ressources/livrables et à leur mise à jour, tout en intégrant les nouveaux modes de travail et notamment les usages numériques.

L'anticipation du besoin analysé de façon participative aura permis de livrer des aménagements intérieurs avec très peu de modifications pendant les deux années de conception. Les agents ayant déjà vécu des déménagements dans d'autres structures ont pu saluer le fait d'être écoutés et de ne pas arriver dans des locaux construits ou réhabilités qu'ils ne connaissent pas. »

Nicolas LANFROY, directeur général adjoint du CDG74



FOCUS : l'introduction de l'intelligence artificielle nécessite une attention particulière, indispensable et essentielle

L'introduction de l'intelligence artificielle (AI) au sein des collectivités locales présente, comme pour n'importe quelle organisation de travail, des perspectives et des opportunités sur un certain nombre de process et/ou de métiers. C'est aussi, ce faisant, un vecteur de risques potentiels pour la santé mentale des agents, qu'il convient de considérer avec attention :

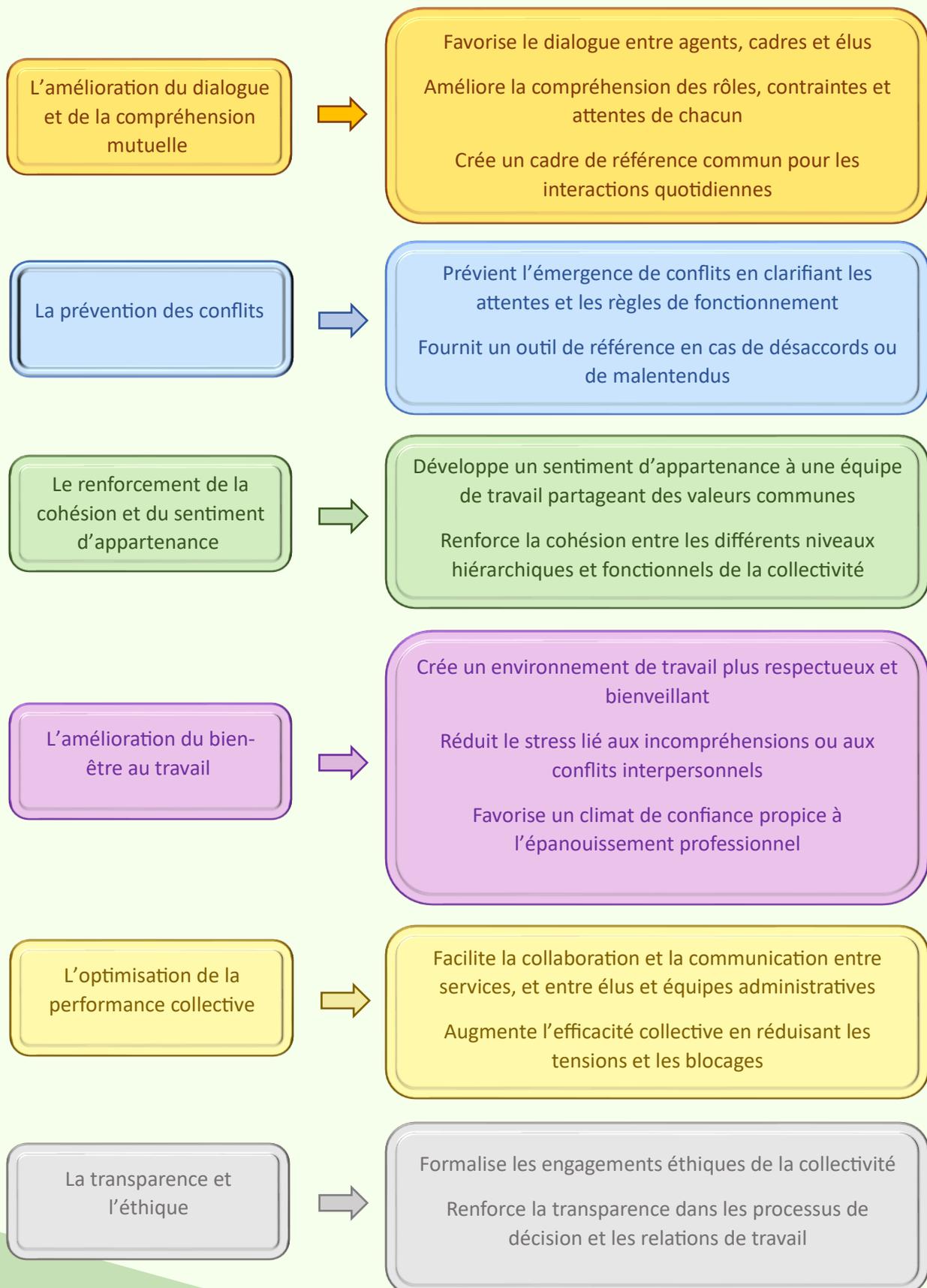
- Stress et anxiété : l'introduction de l'IA peut générer des craintes importantes chez les agents : peur que les compétences deviennent obsolètes face à l'IA, peur de l'adaptation rapide nécessitée par l'usage de ce nouvel outil, particulièrement pour les agents moins à l'aise avec les technologies
- Déshumanisation des relations de travail : l'automatisation de certaines tâches par l'IA peut diminuer les interactions entre collègues, affectant le sentiment d'appartenance et le bien-être social au travail. Les agents peuvent aussi ressentir une perte de sens dans le travail si certaines de leurs tâches sont reprises et traitées par des systèmes automatisés
- Surveillance et pression accrue : l'utilisation de l'IA permet un suivi en temps réel des performances et peut créer ainsi un sentiment d'être en permanence observé et évalué
- Problèmes éthiques et de confidentialité : l'utilisation de l'IA soulève nécessairement des questions éthiques relatives à la collecte et l'utilisation de données personnelles par l'outil, tandis que la prise de décision assistée par l'IA peut placer les agents face à des dilemmes déontologiques sources de stress moral
- Problèmes de captation de la donnée : que font les outils d'IA des données qu'on y insère ?
- Fracture numérique et inégalités : l'introduction de l'IA peut introduire ou accentuer un sentiment d'exclusion chez les agents les moins à l'aise numériquement, impactant ce faisant l'estime de soi et le sentiment d'appartenance. La nécessité de se former continuellement aux nouvelles technologies peut être source d'anxiété, particulièrement pour les agents les plus âgés ou les moins qualifiés
- Perte d'autonomie et de contrôle : les agents peuvent ressentir une frustration s'ils perçoivent que leur jugement professionnel est supplanté par des algorithmes, et peut ce faisant altérer leur satisfaction professionnelle et leur engagement
- Problème environnemental : consommation très importante d'énergie fossile et d'eau

Pour atténuer ces risques, il est crucial que les collectivités adoptent une approche prudente dans l'introduction de l'IA. Cela implique une communication transparente, une formation adéquate, un accompagnement psychologique si nécessaire et une implication des agents dans le processus de transformation numérique. Il est également très important de maintenir un équilibre entre l'usage de l'IA et la valorisation des compétences humaines.

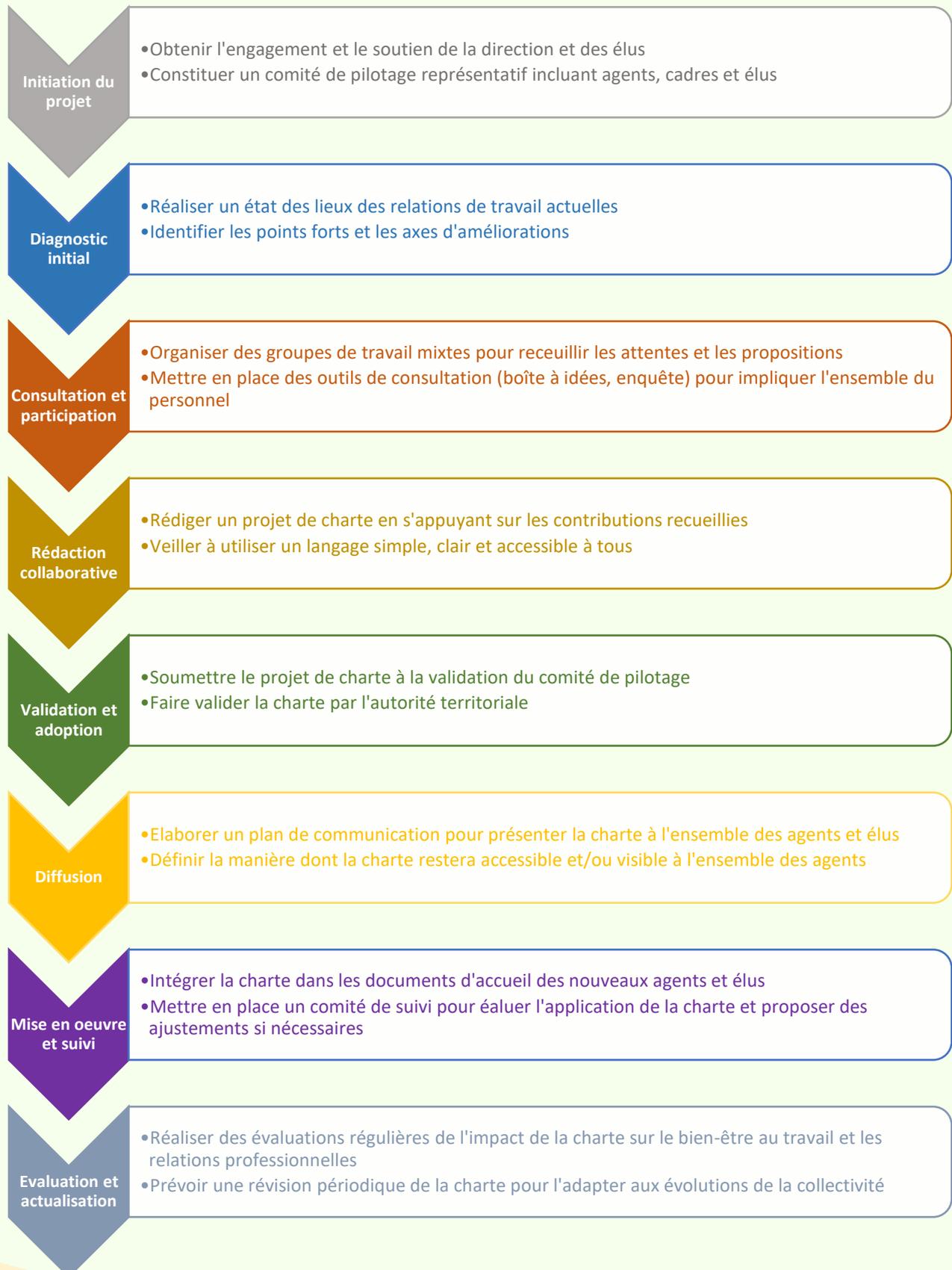
Un plan d'implémentation de l'IA doit être pensé.

La charte du bien vivre ensemble : tout sauf une utopie !

Parfois considérée comme telle, une charte du bien vivre ensemble est loin d'être un gadget sans intérêt. Elle permet au contraire :



Proposition de méthodologie :



Exemple 1 : la charte du bien vivre ensemble du CDG74



Charte du bien-vivre ensemble du CDG74

Cette charte résulte d'un travail collaboratif des agents et vient compléter les autres chartes du CDG74. Elle définit un cadre commun, un ensemble de valeurs, d'attitudes et d'objectifs auxquels l'institution et chacun d'entre nous, s'engage à adhérer et à participer.

— Garanties de l'institution —

- ✘ Définir de manière transparente et claire les objectifs du projet d'établissement
 - ✘ Consulter les agents sur les projets liés à l'organisation de vie au travail
 - ✘ Rassembler les agents autour de valeurs communes et d'objectifs partagés
 - ✘ Rester à l'écoute des agents
- ✘ Développer le travail sous forme de projet et valoriser le travail en équipe et en pluridisciplinarité
 - ✘ Favoriser les temps dédiés aux échanges professionnels et à la cohésion des équipes
 - ✘ Favoriser la conduite du changement, l'évolution et la formation des agents
 - ✘ Permettre le droit à l'erreur et mettre en place des actions d'accompagnement
 - ✘ Encourager la responsabilité, l'autonomie et l'initiative
- ✘ Faciliter les temps de partage pour l'ensemble des agents et encourager les temps de convivialité
 - ✘ Valoriser les talents personnels



— Engagements des agents —

- ✘ Concourir à la mise en œuvre du projet d'établissement et au rayonnement du CDG74
- ✘ Travailler collectivement dans la transversalité et le souci de la continuité du service
 - ✘ Faire preuve de discernement entre la sphère privée et la sphère professionnelle
- ✘ Se rappeler que son travail et son comportement ont une influence sur le travail des autres et sur l'ambiance générale de l'établissement
 - ✘ Avoir conscience que la disponibilité des collègues peut-être tributaire de sollicitations et contraintes externes
 - ✘ Optimiser les réunions, être engagé et attentif
 - ✘ Rester joignable, disponible et transparent sur ses missions
 - ✘ Privilégier la communication verbale à l'envoi de mails en cas de différends
 - ✘ Être expert, c'est aussi savoir se remettre en question et avoir le droit à l'erreur
 - ✘ Régler les problématiques liées au travail dans le respect de l'autre
 - ✘ Être attentif à ses collègues, prendre soin de soi et des autres
 - ✘ Ne pas céder à l'instantanéité de la messagerie électronique
- ✘ Comprendre les difficultés et contraintes des collectivités, faire preuve de tolérance et d'entraide

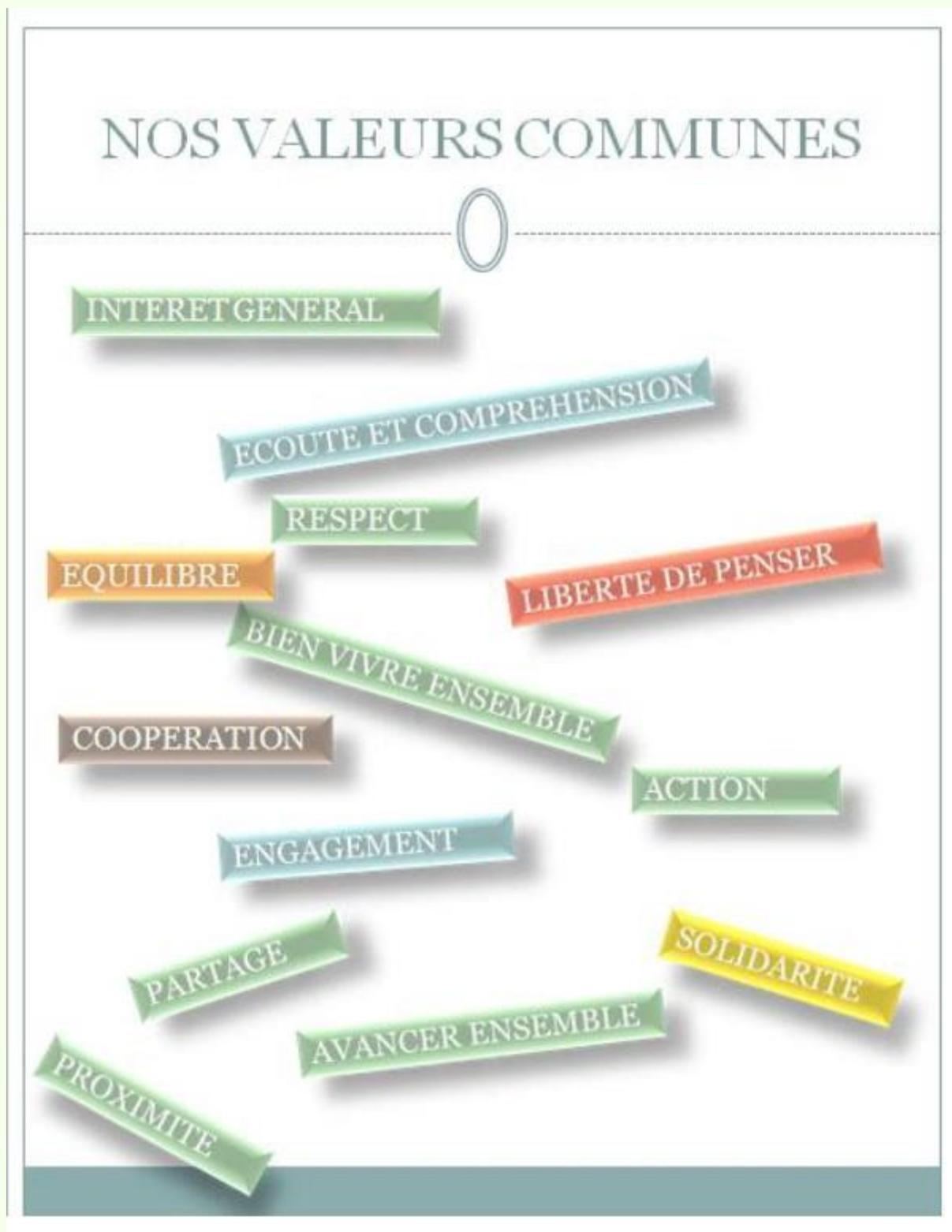


— Engagements réciproques —

- ✘ Adopter une attitude bienveillante et respecter les droits et obligations de chacun
- ✘ Communiquer de manière respectueuse, courtoise et adaptée à l'individu et au contexte professionnel
 - ✘ Respecter les opinions, les contraintes et les différences des uns et des autres
- ✘ Construire un environnement de travail qui encouragera la cohésion et le bien-être
 - ✘ Faire confiance à soi-même et aux autres
 - ✘ Favoriser les échanges et le travail en transversalité
- ✘ Bien accompagner les arrivées des nouveaux agents et les départs de l'établissement
 - ✘ Respecter les espaces et les temps de travail de chacun
 - ✘ Permettre la déconnexion et savoir se déconnecter
 - ✘ Favoriser et développer la solidarité entre agents



Rédigée en 2022



« La municipalité nouvellement élue avait souhaité poser les bases d'une collaboration efficace et sereine entre élus et chefs de service. Conscients des enjeux liés à une communication fluide et à un respect mutuel des rôles, nous avons choisi de nous faire accompagner par le cabinet RH SOLUTION – AGM PRO dans l'élaboration d'une charte de gouvernance partagée.

Cet outil vise à clarifier les attentes et responsabilités de chacun, en favorisant un dialogue constructif et une cohésion autour des projets municipaux. La charte s'inscrit dans une logique d'équilibre entre la vision politique portée par les élus et l'expertise technique des services. »

Dominique GOUZON, DRH de la ville de PASSY

NOS ATTENTES RECIPROQUES

LES ELUS attendent DES AGENTS

- Travail en concertation
- Expertise, conseil, force de proposition
- Aide au diagnostic
- Communication
- Adhésion critique (constructive)
- Loyauté, intégrité
- Confiance/échange prise de responsabilité

LES AGENTS attendent DES ELUS

- Respect de la chaîne hiérarchique
- Consignes claires dans la commande politique
- Fixation de priorité
- Confiance mutuelle
- Intégrité/intérêts personnels, privés
- Suivi et défense des projets
- Implication, disponibilité, réactivité
- Soutien social et amélioration QVT

NOS ENGAGEMENTS RECIPROQUES

| LES ELUS s'engagent auprès DES AGENTS | LES AGENTS s'engagent auprès DES ELUS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Travail d'équipe • Ecoute et confiance • Communication • Réactivité • Donner les moyens financiers et humains • Consciences des limites • Reconnaître le droit à l'erreur | <ul style="list-style-type: none"> • Ecoute et confiance • Communication • Informations • Expertises et conseils • Disponibilité (dans la limite vie professionnelle/vie privée) • Filtrage de l'information • Effectuer les missions – servir intérêt collectif • Reconnaître le droit à l'erreur |

« La charte permet d'établir des principes communs sur des sujets tels que la prise de décision, le respect des circuits hiérarchiques et la gestion des priorités.

En sollicitant un accompagnement externe, nous avons souhaité bénéficier d'un regard neutre et d'une méthodologie éprouvée pour garantir la co-construction de cet outil. Cette démarche participative a renforcé l'adhésion des équipes et permis d'aligner les pratiques sur les valeurs de transparence, d'efficacité et de respect mutuel.

Cette année, à l'occasion du mi-mandat, nous avons affiné la charte en soulignant que la transversalité entre élus et chefs de service ne peut être efficiente si elle ne l'est pas déjà au sein des services eux-mêmes. Cette nouvelle action vise donc à renforcer les fondations d'une bonne communication interne et à promouvoir une approche des dossiers en mode projet, pour mieux répondre aux enjeux de la collectivité. »

Dominique GOUZON, DRH de la ville de PASSY

Le diagnostic organisationnel, un outil sous-utilisé

Mener un diagnostic organisationnel sur sa collectivité ou l'un ou l'autre de ses services peut être un moyen très efficace de prévenir ou réduire les absences au travail, dans la mesure où l'augmentation de la charge de travail d'une équipe, un absentéisme élevé ou une accidentologie anormalement haute sont souvent les symptômes de problèmes plus profonds qu'il est important d'aller analyser dans le détail.

La recherche et l'identification des problèmes sous-jacents va permettre de :

Optimiser les ressources : en cernant mieux les enjeux spécifiques auxquels font face les services, les collectivités peuvent mieux allouer leurs ressources humaines ou financières. Cela peut inclure des ajustements dans les effectifs, des investissements ciblés, ou encore la modification de l'organisation du travail

Prévenir les risques professionnels : le diagnostic permet la mise en lumière des facteurs de risques spécifiques à chaque activité, qu'ils soient physiques ou psychosociaux. Cette connaissance est essentielle à la définition de mesures de prévention ciblées, adaptées et efficaces

Améliorer la qualité du service : en s'attaquant aux problèmes éventuellement identifiés dans les services, la collectivité peut améliorer la qualité du service rendu aux usagers. Un personnel peu stressé, bien dans ses missions, mieux équipé, est généralement plus performant et plus à même de répondre aux besoins de la population

Réduire l'absentéisme : le diagnostic permet de comprendre les raisons de l'absentéisme élevé de certains services. En traitant les causes à la racine, il est possible de diminuer significativement le taux d'absence, ce qui a un impact positif sur l'ensemble de l'organisation de travail

S'adapter aux évolutions du travail : l'analyse aide à clarifier les besoins d'adaptation face aux évolutions du travail et des demandes des usagers. Dans un contexte de vieillissement des agents et d'allongement des carrières, il permet d'anticiper l'adaptation des parcours professionnels, la transition vers d'autres métiers ou outils, ou l'aménagement des postes ou locaux de travail

Elaborer des stratégies à long terme : les informations recueillies sont précieuses pour définir des plans d'action pertinents en matière de gestion des ressources humaines, de prévention des risques, d'amélioration des conditions de travail et d'organisation des services



« Dans un environnement mouvant et souvent contraint, les collectivités sont amenées à évoluer et doivent ainsi réinterroger l'organisation de leur structure ou d'un service en particulier.

Pour les accompagner dans cette démarche souvent complexe, le service de conseil en organisation du CDG74 propose des diagnostics organisationnels permettant notamment de comprendre le fonctionnement de leur organisation de travail, leurs points forts mais surtout leurs axes d'amélioration. »

« En termes de méthodologie, un entretien individuel est proposé aux agents, aux cadres et aux élus afin de permettre à chacun de donner son avis sur l'organisation de travail. La synthèse de ces échanges formalise un état des lieux complet de l'organisation.

Une analyse de cet état des lieux permet ensuite aux conseillers en organisation d'identifier les dysfonctionnements et les points forts sur lesquels s'appuyer pour proposer des préconisations sur mesure visant l'optimisation de l'organisation du travail.

Ces préconisations sont donc adaptées à chaque situation/chaque collectivité et souvent coconstruites avec le commanditaire. Elles peuvent être mises en œuvre grâce à l'accompagnement des conseillers en organisation qui proposent notamment des accompagnements au fil de l'eau, des ateliers d'intelligence collective, des accompagnements RH... »

Océane BONZI, conseillère en organisation au CDG74

« Suite à un contrôle budgétaire sollicité par la Préfecture, à un contrôle de gestion de la CRC, mais aussi un retard constaté en interne sur certaines missions lié notamment à la « jeunesse » de la CCPEVA, aux projets importants gérés depuis sa création (transfert compétence eau potable, prise de la compétence AOM mobilité et mise en place et suivi d'une DSP mobilité, fin d'une DSP sur le méthaniseur et reprise en régie du site, mouvements RH ...), il est apparu évident d'apporter une analyse technique experte sur la gestion et le suivi de la direction des finances de la CCPEVA.

Après ma prise de poste en tant que DGS en juillet 2023, j'ai souhaité avec la Présidente Mme Lei, le Vice-Président aux finances Monsieur Colomer et le directeur du Pôle Ressources et affaires financières, poser un diagnostic permettant de partager avec les élus et les agents un état des lieux afin d'adapter l'organisation de la direction des affaires financières et de définir les priorités pour répondre aux obligations de l'EPCI.

Il était évident que le CDG74 était l'interlocuteur privilégié et expert pour nous accompagner durablement dans cette mission de diagnostic. Celui-ci a permis de formuler des préconisations confortant les points d'appui et des propositions de pistes et d'accompagnement pour « aller plus loin [...] ».

« [...] Les interactions entre les équipes de la CCPEVA et les personnes du CDG74 ont permis à la hiérarchie de s'approprier très rapidement la réorganisation à favoriser, à rééquilibrer les rôles à opérer entre élus et cadres dans certains domaines.

C'est dans un climat de confiance et de bienveillance que ce diagnostic s'est opéré permettant à chacune/chacun de s'exprimer librement, de définir des enjeux et objectifs, d'établir des outils de suivi et de pilotage. Ce fut une expérience nouvelle pour mes équipes, riche d'enseignements, me permettant de m'appuyer sur un avis d'expert éclairé sur une situation qui nécessitait un accompagnement extérieur !

Cette étape m'a permis en tant que DGS d'enclencher une stratégie managériale au sein de mon comité de direction, d'initier de nouvelles méthodes de travail collaboratif avec les encadrants de l'EPCI, pour manager avec écoute et bienveillance les changements d'aujourd'hui et de demain.

Les compétences et expertises du CDG74 nous ont permis de prendre la distance nécessaire pour diagnostiquer sereinement la situation et projeter les phases futures à une co-construction pérennes de notre organisation ! »

Cécile MOTTE, DGS de la CCPEVA

« Engager un diagnostic relève d'abord d'une démarche, d'une volonté. Celle de faire le pas de côté à la suite d'une période de difficultés, de transformations. Cela peut aussi être initié par anticipation, à la suite de l'identification de signaux faibles qui mettent en avant le besoin de faire évoluer l'organisation. En s'appuyant sur la cellule diagnostic du centre de gestion, nous avons pu compter sur des intervenants dont la connaissance des collectivités, des contextes humains liés à l'action publique, au management territorial et au relationnel avec les élus sont des atouts indéniables. Une démarche de diagnostic, pour qu'elle soit réussie, se conduit nécessairement en équipe, en associant les cadres, les élus, à l'ensemble de la mission, à ses différentes conclusions. D'un point de vue opérationnel, l'intervention de la cellule du centre de gestion permet, de par sa méthodologie, de donner la parole à chacun et à chacune des agents, de prendre le pouls de la collectivité et donc d'identifier les axes de réussite, les points forts sur lesquels s'appuyer, et évidemment les points problématiques, qui créent des blocages, des incompréhensions et donc des dysfonctionnements dans l'organisation. L'éthique des intervenants, leur strict respect de la confidentialité, sont aussi des gages pour instaurer la confiance.

Cet appui extérieur permet à l'équipe de cadres et aux élus de se référer à une analyse fine, juste et impartiale pour conduire le changement. C'est en cela que la cellule conseil en organisation du centre de gestion apporte une autre plus-value : l'accompagnement post diagnostic. Celui-ci permet de mener des formations sur les points d'amélioration identifiés (par exemple la conduite des entretiens professionnels, la consolidation d'un comité de direction générale, l'évolution d'un organigramme). Il permet aussi de continuer à faire passer des messages forts à l'ensemble des collaborateurs, avec cette légitimité qu'ont les agents publics vis-à-vis de leurs collègues et cette pertinence que peut avoir un acteur extérieur pour les élus. L'expérience d'un diagnostic organisationnel est donc une véritable opportunité pour faire évoluer ses pratiques de management, son organisation mais aussi pour avoir une vision très fine des forces et faiblesses de la collectivité. »

Benoît THOMASSON, DGS de la ville de LA CLUSAZ

Comment puis-je faciliter la bonne organisation du travail et fluidifier les échanges ?

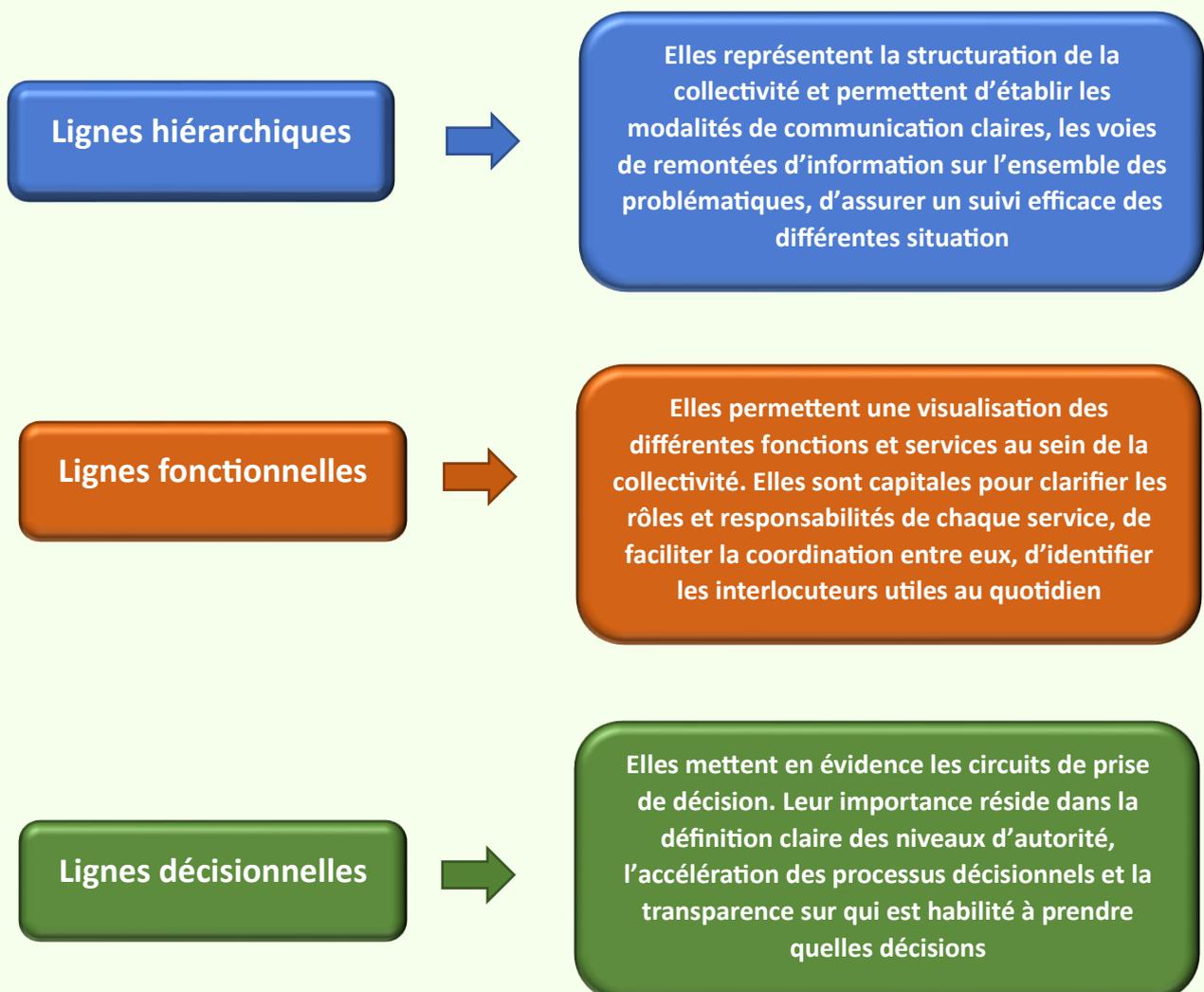


La communication, maillon fort de l'organisation du travail

Une bonne communication est essentielle à la préservation de la santé des agents.

Ces derniers ont en effet un droit naturel et fondamental à être utilement éclairés sur les règles essentielles relatives à l'exercice de leurs missions, ce qui contribue grandement à réduire le stress et l'anxiété liés à l'incertitude et l'attente d'informations utiles, sinon indispensables.

Ceci passe en premier lieu par la mise à disposition d'un organigramme à jour et de définir clairement les lignes hiérarchiques, fonctionnelles et décisionnelles de la collectivité :



Ceci passe également par la définition, de manière concertée, du nombre et de la fréquence des instances de management et d'information (comité de direction, réunions de pôle/service, points de coordination, café informatif...) en veillant avant tout à les circonscrire au strict nécessaire. Il vaut mieux en effet définir moins de réunions mais planifiées, structurées et efficaces, conduites par la définition d'un ordre du jour précis et communiqué préalablement, qu'une démultiplication à l'envie de temps d'échanges ponctuels chronophages et désorganisateur.

Une bonne communication, c'est également définir, de manière précise, les règles de diffusion de l'information et les outils à utiliser : on ne diffuse pas tout, à tout le monde, et de la même manière. Le cadre général doit donc être clairement défini pour éviter les difficultés.

Qu'il s'agisse d'outils numériques (plateforme collaborative via un intranet dont l'accès peut être large ou restreint en fonction des personnes intéressées), d'une newsletter, d'une application mobile, de réunions de service ou interservices, d'un journal interne ou d'un affichage physique, le choix doit être opéré en considération des objectifs poursuivis et des missions exercées par ses destinataires.

Pour guider le choix des différents canaux, en périmétrer les contours et ainsi optimiser la diffusion des informations utiles aux équipes, il peut être par exemple envisagé de :

- Favoriser une approche multicanale pour s'adapter aux préférences, aptitudes ou accès informatiques de chacun
- Mettre l'accent, pour le partage des informations professionnelles, sur des outils numériques partagés facilitant la rapidité d'accès à l'information, mais aussi l'interactivité et la transversalité entre agents ou services
- Maintenir des moments d'échanges en présentiel, selon les formats adaptés, lesquels restent importants pour la cohésion d'équipe et une bonne compréhension des informations
- Adapter le contenu et le format des communications selon les destinataires (agents, cadres, élus)
- Impliquer l'ensemble des personnels et des élus dans la communication en leur donnant la parole dans différents supports adaptés (journal interne, intranet, newsletter...)

En combinant les différents outils et, surtout, en les ajustant aux spécificités de la collectivité, il est possible de créer une stratégie de communication interne efficace et engageante pour l'ensemble du personnel.

« Dans le cadre de la prévention des risques, il est important de communiquer régulièrement avec les agents et au plus proche. Cela demande du temps mais permet d'améliorer les relations et la transversalité. Le service du personnel est au centre de cet enjeu mais ne doit pas être seul, la direction et l'encadrement doivent s'associer à cette communication : améliorer les outils écrits de communication interne, personnaliser les notes d'informations sécurité, aller à la rencontre des agents pour présenter les documents institutionnels (règlement intérieur, procédure EPI, ...). Et, c'est important, ne pas hésiter à revenir régulièrement pour représenter les informations les plus importantes à l'occasion d'une nouvelle arrivée, d'un nouveau projet à lancer.

Nous avons également amélioré l'accueil des nouveaux arrivants en consacrant une journée à cet accueil deux fois par an. Outre la présentation de la collectivité et de l'environnement territorial, plusieurs temps sont consacrés à la présentation par les agents du service RH d'éléments utiles à sa prise de fonction : règlement intérieur, gestion du temps de travail, protocole de sécurité. Cela permet de mieux identifier et personnaliser le service RH. Cela permet aux agents d'oser ensuite venir consulter le service pour toute question sans trop d'appréhension. »

Xavier PARISOT, DGS de la ville d'EVIAN

L'ANALYSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL : UN ENJEU MAJEUR

L'analyse de la charge de travail répond à d'évidents enjeux de prévention, de résolution de problèmes, et d'amélioration continue. Les objectifs poursuivis par la démarche sont multiples :



Lorsqu'elle agit en prévention, la collectivité a du temps et est en situation idéale pour garder la maîtrise de situations problématiques, avant qu'elles ne s'enracinent et ne créent d'autres problèmes (**absentéisme**, **turn-over**, **conflits...**).

L'identification des causes est plus facile et leur résolution plus simple.

En situation déjà dégradée, de fatigue, de stress, de conflits ou d'absentéisme, l'analyse de la charge devient plus difficile mais constitue néanmoins un signal fort envoyé aux équipes de travail : le signal d'un changement et d'une amélioration encore possibles, ainsi qu'une volonté managériale de contribuer à cette amélioration.

Pour en savoir plus : voir le guide complet « évaluer la charge de travail » élaboré par l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail du CDG74 (éd. Septembre 2023)

[LIVRET-1-Evaluer-la-Charge-de-travail.pdf](#)



FOCUS : Le droit à la déconnexion ou les dangers de l'hyper connectivité

A l'heure du numérique et de l'évolution continue des outils de communication et d'information, le droit à la déconnexion devient un sujet de préoccupation majeure afin de préserver la santé et le bien être professionnel des agents.

Préserver ce droit permet :

- De maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En limitant l'accès aux courriels et communications en dehors des heures de travail, les agents peuvent se consacrer pleinement à leur vie familiale et privée, ce qui est essentiel à leur bien-être mental et émotionnel
- De réduire le stress lié au travail et de prévenir le « burn-out ». L'impossibilité de régulièrement couper le lien avec le travail augmente le niveau d'anxiété, empêche le repos, maintient la stimulation intellectuelle, le tout pouvant mener à l'épuisement professionnel. En garantissant des périodes de déconnexion, il est ainsi possible de contribuer activement à la prévention des risques psychosociaux
- D'améliorer la qualité du sommeil : l'exposition permanente aux écrans et la stimulation mentale liée aux activités professionnelles en soirée favorise la perturbation du sommeil. Déconnecter, c'est ainsi s'autoriser des temps de repos de qualité, essentiels pour la récupération physique et neuronale
- D'augmenter l'efficacité au travail : préserver le temps libre de ses agents, c'est leur permettre de se ressourcer pleinement et de revenir travailler plus reposés, plus concentrés et plus efficaces
- De diminuer l'isolement social et la détérioration des relations interpersonnelles, au sein de l'environnement de travail et dans le cercle familial

Pour mettre en œuvre efficacement le droit à la déconnexion, les collectivités peuvent établir une charte de bonne conduite concernant l'usage des outils numériques (élaborée en concertation avec les agents), limiter l'envoi des e-mails en dehors de heures de travail, former les managers et respecter les temps de repos de leurs équipes, sensibiliser les agents aux bienfaits de la déconnexion sur leur santé.

Ces prescriptions valent pour tous les agents de la collectivité, quelle que soit leur place dans la hiérarchie.

Elles nécessitent de s'interroger sur la définition de ce qui est urgent ou non, et de remettre en perspective la temporalité dans la gestion des dossiers et des questionnements.

L'USURE PROFESSIONNELLE, UN FLEAU INSUFFISAMMENT SURVEILLE

L'usure professionnelle est un phénomène touchant de nombreux agents des collectivités territoriales, à raison du portage par ces dernières, notamment, de missions et activités à forte pénibilité, dans un contexte de vieillissement de l'âge moyen des personnels en activité et de l'allongement des carrières.

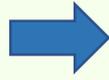
Cette problématique nécessite ainsi une attention toute particulière en raison de ses conséquences importantes sur la santé mais aussi sur le fonctionnement des organisations de travail.

L'usure professionnelle se caractérise par une dégradation progressive de la santé d'un agent, résultant d'une exposition prolongée à des conditions de travail difficiles, conjonction d'un ou plusieurs facteurs :



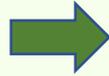
L'usure professionnelle n'est ainsi pas exclusivement **physique**, elle est aussi **mentale**.

Organisation du travail



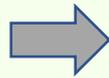
Charge de travail excessive
Manque de ressources (humaines ou matérielles)
Objectifs irréalistes ou mal définis
Changements organisationnels fréquents

Conditions de travail



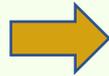
Horaires atypiques et astreintes (travail de nuit, postes alternés...)
Environnement de travail (bruit, chaleur...)
Exposition à des risques physiques ou chimiques
Tâches répétitives
Manque de temps de pause/récupération

Facteurs psychosociaux



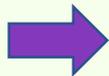
Stress lié aux responsabilités
Reconnaissance professionnelle limitée
Autonomie réduite ou inexistante
Relations interpersonnelles difficiles
Violences verbales ou physiques de la part des usagers

Situations de travail



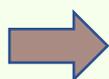
Confrontation régulière à la souffrance ou à la fin de vie
Gestion de situations d'urgence ou de crise
Pression émotionnelle importante
Responsabilités engageant la sécurité des autres, ou la sienne

Facteurs individuels



Problèmes de santé préexistants
Difficultés chroniques à concilier vie privée/professionnelle
Manque de compétence ou de formation adaptée
Difficultés à poser des limites
Perfectionnisme excessif

Facteurs socio-économiques



Variations économiques et budgétaires
Evolutions technologiques rapides
Exigences fluctuantes ou contradictoires des usagers
Multiplication et complexification des normes

Afin de prévenir l'usure professionnelle et l'absentéisme qui en découle, il est possible stratégiquement d'engager une réflexion sur la gestion des parcours professionnels des agents, laquelle permettra, en temps utiles, de faciliter une mobilité fonctionnelle, un dispositif de reconversion et de reclassement vers un autre poste :

- Identifier et cartographier, au sein de la collectivité, les emplois les plus exposés aux usures professionnelles (cf supra), et prévoir un suivi plus étroit, administrativement et médicalement, de ces effectifs considérés comme « à risques »
La création de fiches répertoriant les expositions à l'usure professionnelle par métier peut faciliter la gestion des situations individuelles
Une analyse ergonomique des postes de travail peut faciliter cette cartographie
- Interroger les agents sur les compétences détenues autres que celles mobilisées dans l'exercice de leurs missions, et leurs autres appétences (professionnelles ou non), pour les valoriser
- Elaborer, à leur intention, une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Destinée à mener un diagnostic global des métiers, emplois et compétences, elle permet ainsi, pour les agents engagés sur des métiers à forte pénibilité et/ou usure professionnelle, de construire un projet de « seconde carrière » et le parcours de formation personnalisé qui en découle, et ce tout au long de sa vie professionnelle
Cette anticipation permettra de préparer et d'accompagner, dans le temps et en douceur, la transition de l'agent vers ses nouvelles missions avant que sa situation de santé ne soit altérée
- Réfléchir à sa flexibilité organisationnelle : il peut être possible, pour certains emplois, d'adapter les conditions de travail pour diminuer la pénibilité : exercice du télétravail, aménagement du temps de travail, semaine de travail compressée pour libérer une journée



La question de la formation de l'agent tout au long de la carrière est centrale dans l'anticipation de la gestion des parcours professionnels.

Aussi et indépendamment de l'absence qu'elle génère, elle doit rester ouverte à d'autres champs que ceux de l'activité exercée, ce que les managers de proximité ne comprennent pas toujours.

Il est essentiel de bien les sensibiliser sur ce sujet.

Quels points de vigilance particuliers doivent retenir mon attention ?

Certains éléments d'attention sont de nature à favoriser la prévention de l'absence :

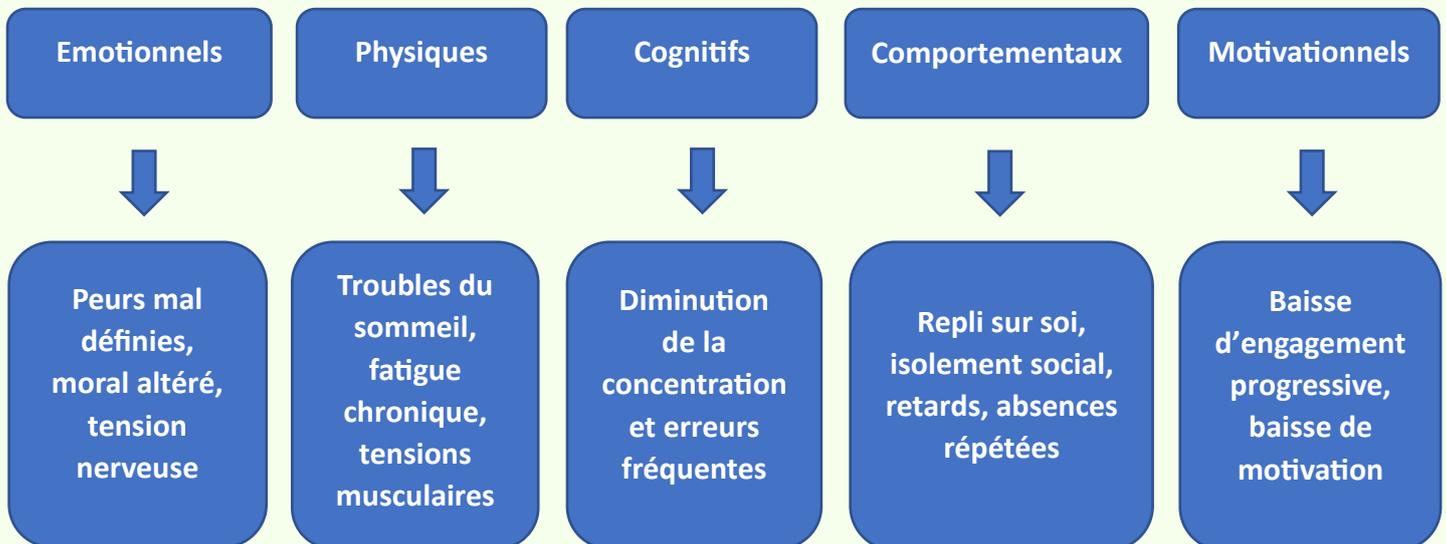


Les signaux faibles, des indices à surveiller

Les signaux faibles sont des indices subtils qui peuvent révéler un épuisement physique ou psychologique d'un agent. Ces signaux peuvent varier d'un individu à l'autre, mais les repérer permet d'identifier les situations à risque et d'apporter une réponse adaptée avant que la situation ne se dégrade plus avant.

Ces signaux sont de différente nature :

INDIVIDUELLE



COLLECTIVE



Pour détecter les signaux faibles, il est indispensable d'être attentif aux comportements des agents sur le temps long.

Les managers de proximité jouent un rôle essentiel dans cette détection et doivent ainsi être bien informés de leurs différentes natures.

Une fois mis en lumière, il est essentiel de développer des stratégies de traitement efficaces. Voici quelques approches pouvant être retenues :

- **En intervention précoce** : faire preuve de réactivité et agir dès l'identification des signaux faibles pour éviter qu'ils ne se transforment en dysfonctionnement majeur. Cela peut inclure une intervention groupale ou des entretiens individuels, pour mieux comprendre la situation, ses enjeux, et mieux cerner les préoccupations des agents, afin de proposer ensuite la solution la plus adaptée.
Des programmes d'aide à la gestion du stress, un accompagnement psychologique individualisé, des ateliers d'intelligence collective ou de cohésion d'équipe, sont autant d'outils complémentaires pouvant aider à la résolution des difficultés.
- **En complément** : au-delà de la détection des signaux faibles, former les managers à reconnaître et répondre aux risques psychosociaux, en promouvant une culture de prévention au sein de la collectivité.
La mise en place d'un réseau de « bienveillants », sensibilisés au sujet, chargés de faire remonter les informations et d'orienter les agents vers les ressources et interlocuteurs appropriés selon un mode opératoire préalablement défini, est aussi un moyen efficace de détecter et traiter rapidement les difficultés.
- **En organisation** : encourager un dialogue ouvert entre les agents et leur hiérarchie, afin de poser les préoccupations avant qu'elles ne deviennent un problème.
De la même manière, lorsque c'est possible, il peut être recommandé de surveiller les indicateurs de performance afin d'identifier rapidement les anomalies qui pourraient signaler un problème plus profond.
Enfin, l'utilisation d'une matrice des risques peut être utile pour prioriser le traitement des signaux faibles en fonction de leur potentiel impact sur l'organisation. Cette méthode permettra d'allouer utilement les ressources disponibles. Par exemple :

Impact
Quelle serait la gravité des conséquences si le risque se produisait ?

| | Insignifiante 1 | Mineure 2 | Significative 3 | Majeure 4 | Sévère 5 |
|-------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|
| 5 Presque certain | Moyen 5 | Élevé 10 | Très élevé 15 | Extrême 20 | Extrême 25 |
| 4 Probable | Moyen 4 | Moyen 8 | Élevé 12 | Très élevé 16 | Extrême 20 |
| 3 Modéré | Faible 3 | Moyen 6 | Moyen 9 | Élevé 12 | Très élevé 15 |
| 2 Improbable | Très faible 2 | Faible 4 | Moyen 6 | Moyen 8 | Élevé 10 |
| 1 Rare | Très faible 1 | Très faible 2 | Faible 3 | Moyen 4 | Moyen 5 |

Probabilité
Quelle est la probabilité que le risque se produise ?

Les horaires de travail, un indicateur pertinent

Garder un œil vigilant sur les horaires de travail de ses agents peut être un moyen utile de prévenir l'absentéisme professionnel.

Mise en œuvre avec toutes les précautions nécessaires et dans le respect du cadre réglementaire, la surveillance des horaires de travail peut mettre en lumière des schémas récurrents dans les absences des agents. Elle peut, par exemple, révéler des absences fréquentes à certains jours de la semaine ou à certaines périodes de l'année, sur lesquelles il est possible de s'interroger et de questionner les agents concernés. Ces informations peuvent ainsi aider à identifier des problèmes sous-jacents, tels que :

- Des problèmes de santé ou familiaux
- Des difficultés liées à l'organisation du travail
- Des conflits potentiels au sein d'une équipe
- Des problèmes de motivation ou d'engagement

A l'inverse, les dépassements fréquents des horaires normaux de travail, la réalisation de multiples heures supplémentaires, un nombre important de jours de congés non pris dans l'année, sont autant de signaux potentiels d'une surcharge de travail pour un agent ou un service. Analyser ces données permet de rapidement détecter les difficultés et de contribuer à :

- Optimiser la répartition des tâches et les charges de travail entre les agents
- Identifier les périodes de surcharge professionnelle et de sous-activité, pour mieux calibrer les effectifs
- Ajuster les plannings pour mieux répondre aux besoins des services

De la même manière, une attention particulière mérite d'être accordée aux agents dont le temps de travail est régulièrement fractionné, ou assuré dans le cadre d'astreintes particulières, comme le travail de nuit. Ces conditions d'exercice induisent une fatigue et un stress supplémentaire qui doivent nécessairement être prises en compte dans l'organisation du travail.

Une surveillance médicale plus resserrée de ces agents, par l'organisation notamment de visites plus régulières auprès du médecin du travail, permettra d'avoir une meilleure vision de leur état de santé et de leur capacité à assurer leurs missions.



Comme dans le secteur privé, certaines collectivités s'interrogent sur la possibilité d'ouvrir aux agents la possibilité de travailler sur 4 jours, afin de leur offrir la possibilité d'une journée de repos supplémentaire.

Si elle présente des avantages (amélioration de l'efficacité, bien-être des agents, attractivité, impact environnemental...) elle présente également quelques inconvénients (risque de surcharges de travail, complexité organisationnelle et impact sur le service aux usagers, inégalités potentielles entre agents...).

Bien que possible, la réflexion nécessite ainsi prudence et concertation.



FOCUS : Proche-aidant, un dévouement énergivore

Le congé de proche aidant permet de cesser temporairement son activité ou travailler à temps partiel ou de manière fractionnée pour s'occuper de personnes dont le handicap ou la perte d'autonomie peuvent, sans être nécessairement d'une particulière gravité, nécessiter une aide régulière de la part d'un proche.

Bien que limité dans le temps (3 mois renouvelable dans la limite d'un an sur l'ensemble de la carrière de l'agent), ce congé va nécessairement venir impacter la santé des agents concernés (fatigue et stress, en particulier).

Selon une étude de la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) de 2021, il ressort que :

- 9,3 millions de personnes déclarent aider un ou des proches, dont 8,8 millions d'adultes et 0,5 millions de mineurs, ce qui représente une personne sur six et un mineur sur vingt
- En région AURA, le taux de proches aidants est estimé entre 8,5 et 9,5% de la population
- Le pourcentage de proches aidants culmine aux alentours de 60 ans. Entre 55 et 64 ans, une personne sur quatre est concernée
- Le soutien à la vie quotidienne représente 5,7 millions de personnes
- Parmi les adultes, les femmes déclarent plus souvent que les hommes apporter une aide régulière, quelle qu'en soit la forme

Ramenées à la fonction publique territoriale dont les effectifs sont globalement plus âgés et plus féminisés qu'en population générale, ces données permettent de mesurer le potentiel risque pesant sur les agents.

Aussi, il est préconisé d'ouvrir une réflexion, durant les périodes de congés de proche aidant, sur la nature et la volumétrie des missions assurées par les agents concernés dans leur collectivité, afin de limiter les risques de survenance d'un arrêt de travail. Un aménagement temporaire du poste peut ainsi être de nature à efficacement prévenir une absence.

Attention :

Certains agents sont proches aidants sans avoir aménagé d'une quelconque manière leur temps de travail. Le savoir et travailler avec bienveillance à l'identification et l'accompagnement des agents concernés, c'est aussi agir préventivement contre le risque d'absentéisme

Turn-over et arrêts de courte durée, des symptômes révélateurs

Bien que le turn-over et l'absentéisme soient deux phénomènes distincts, ils sont souvent corrélés et peuvent être considérés comme des symptômes de problèmes plus profonds dans l'organisation.

C'est donc un indicateur pertinent, pour 5 raisons majeures :



Un taux de turn-over élevé doit donc alerter l'autorité territoriale sur de potentiels risques d'augmentation de l'absentéisme professionnel.

Pour en cerner les causes, il peut être intéressant de systématiser un entretien avec les agents quittant la collectivité et, à l'inverse, d'organiser des entretiens d'étonnement avec les nouveaux arrivants, après quelques semaines de présence. Le croisement de ces entretiens peut être une source d'information précieuse sur l'état de santé de la collectivité.

De la même manière, la multiplication des arrêts de courte durée peut mettre en lumière des dysfonctionnements structurels ou relationnels, surtout s'ils ont pour origine la même équipe de travail, ou de manière récurrente certains agents bien identifiés.

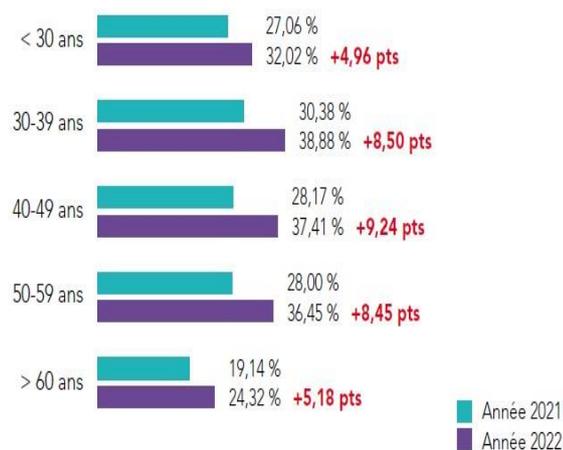
Ces arrêts courts sont tout aussi perturbateurs voire davantage car, souvent inopinés, ils obligent à repenser au quotidien et au pied levé la répartition des tâches, à procéder à des réorganisations sans nécessairement avoir la capacité – faute de temps – de remplacer l'absent, ce qui nécessairement induit stress et surcharge de travail pour les agents restants.

En 2022, la part des arrêts courts augmente de manière significative chez les 30-39 ans. Ils sont 32% chez les moins de 30 ans, soit 6 points de plus que les plus de 60 ans.

La durée des arrêts de courte durée passe de 3 à 7 jours en moyenne.

35% des salariés ont eu au moins un arrêt de travail, soit 7 points de plus que l'année précédente.

Source : observatoire des arrêts de travail 2023 groupe Apicil



Quelques préconisations simples peuvent permettre de favoriser la diminution des arrêts courts :

- Organiser des temps d'échange réguliers entre le service RH et les services opérationnels afin d'étudier la situation des agents qui multiplient les arrêts de courte durée
- Organiser le cas échéant des entretiens individuels en « face à face » avec ces mêmes agents, afin de cerner s'il existe des causes internes (matérielles, ambiance de travail, difficultés relationnelles, besoin d'aménagement du poste de travail...) à l'origine de ces absences, ou même des causes externes (problématiques familiales ou sociales, difficultés économiques, fatigue psychologique...); cet entretien permettra de mieux cerner les mesures à envisager ou l'aide à apporter aux agents concernés
- Systématiser la visite d'embauche en amont de toute prise de fonctions, tout particulièrement pour les agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi, permettant de poser, autant que de besoin et dès la prise de poste, les restrictions d'activité ou aménagements indispensables à la préservation de l'état de santé des agents
- Recenser le nombre de visites médicales auprès du médecin du travail sollicitées à la demande des agents; ce recueil peut être un très bon indicateur de la santé d'un agent ou d'un service, et attirer l'attention du service RH sur les situations individuelles ou collectives concernées

Le suivi médical des agents, rouage essentiel de la prévention de l'absentéisme

Répondant à une obligation réglementaire, l'adhésion à un service de médecine préventive permet à la collectivité d'assurer un suivi médical régulier de ses agents, dont l'enjeu essentiel consiste à éviter toute altération de la santé (physique et mentale) des agents, à l'occasion ou en raison du travail.

Le médecin du travail est ainsi le **conseiller** de l'employeur, des agents et des représentants du personnel, notamment pour l'amélioration des conditions de travail, l'adaptation des postes, l'hygiène, la prévention et l'éducation sanitaire, la promotion et la réalisation d'actions de sensibilisations.

Il est accompagné, dans l'ensemble de ses missions, par des infirmiers/infirmières en santé au travail, qui travaillent sous sa responsabilité et sous délégations.

Ses missions sont ainsi particulièrement protéiformes :

Visites médicales et entretiens infirmiers périodiques (visites réglementaires)

Visites d'embauche (obligatoires)

Visites à la demande : visites de reprise ou pré-reprise, après AT ou MP, à la demande de l'employeur, du médecin traitant, des instances médicales...

Participations aux instances : CST, cellule de signalement ...



Actions sur le milieu du travail : études de postes, analyses ergonomiques, interventions d'urgence suite à évènement traumatique, campagnes de vaccination, rencontres avec l'autorité territoriale...

Actions de sensibilisation et animation de groupes sur des sujets de santé au travail

L'équipe médicale en santé au travail est ainsi, dans ses multiples compétences, en capacité d'identifier et d'analyser les causes d'absentéisme, en lien avec l'autorité territoriale.

Il est donc essentiel de la solliciter et la mobiliser sur l'ensemble des sujets de santé intéressant la collectivité, ce d'autant que médecins et infirmiers travaillent en étroite collaboration et synergie.

« L'infirmier spécialisé en santé au travail réalise l'entretien en coopération et sous la responsabilité du médecin du travail.

Les entretiens infirmiers permettent notamment de recueillir les données de santé au travail, de donner des informations et des conseils de santé publique, de prévention, ainsi que d'orienter l'agent selon les besoins.

L'infirmier participe aux actions sur le milieu du travail, comme les médecins, notamment les études de poste, les visites de locaux de travail, les participations aux réunions du CST, les actions de prévention. Ce travail en collaboration permet d'accompagner au mieux les agents et d'adapter leur poste en considération de leur état de santé. L'objectif conjoint étant le retour et le maintien dans l'emploi ».

Isabelle JACQUEMIN, Marjorie d'ORAZIO, Sophie PICOLLET, Karim BOUTELIOUA, Anne DELANDE, infirmiers de santé au travail au CDG74

« A l'heure où la démographie médicale est un enjeu national complexe, où le temps de travail tend à s'allonger, où les besoins en matière de santé suscitent de fortes attentes, la prise en compte qualitative et complète de la bonne adéquation entre la santé des individus et leurs conditions de travail est une démarche de prévention à la fois nécessaire, obligatoire réglementairement et ne pouvant résulter que du fruit du travail d'une équipe pluridisciplinaire dans laquelle le métier d'infirmier au santé trouve toute sa place. Le partage des compétences entre médecins et infirmiers, dans le strict respect des règles professionnelles et de la responsabilité, est une grande richesse tant pour les agents que pour le fonctionnement d'un pôle santé au travail. La dilution des missions, les regards croisés, les approches sous divers prismes, les alternances de consultations, les actions en binômes sont autant d'atouts permettant d'assurer le fonctionnement durable d'une équipe de santé au travail. »

Olivier BARAULT, médecin du travail au CDG74



Les maladies saisonnières, ça se combat !

Pensez à favoriser la vaccination de vos agents afin de réduire un absentéisme évitable et donc inutile...

Le service de santé au travail peut vous assister dans votre démarche préventive.

Le médecin du travail peut, dans l'exercice de ses missions, s'appuyer sur d'autres praticiens et en particulier le psychologue du travail, dans le cadre d'une réflexion pluridisciplinaire afin de prévenir et agir sur les risques psychosociaux, l'objectif étant de favoriser la qualité de vie au travail et par là-même le bien-être des agents (cf supra).

Le psychologue du travail est en capacité d'intervenir :

- A l'initiative et sur orientation du médecin du travail
- A la demande de la collectivité dans le cadre d'actions collectives



La psychologie du travail joue un rôle central dans la prévention de l'absentéisme professionnel.

Elle permet de comprendre les facteurs psychosociaux qui influencent le bien-être des agents et leur engagement au travail. En identifiant les sources de stress, de conflit, de démotivation et de mal-être, le psychologue du travail peut aider à mettre en place des stratégies efficaces pour améliorer la qualité de vie au travail.

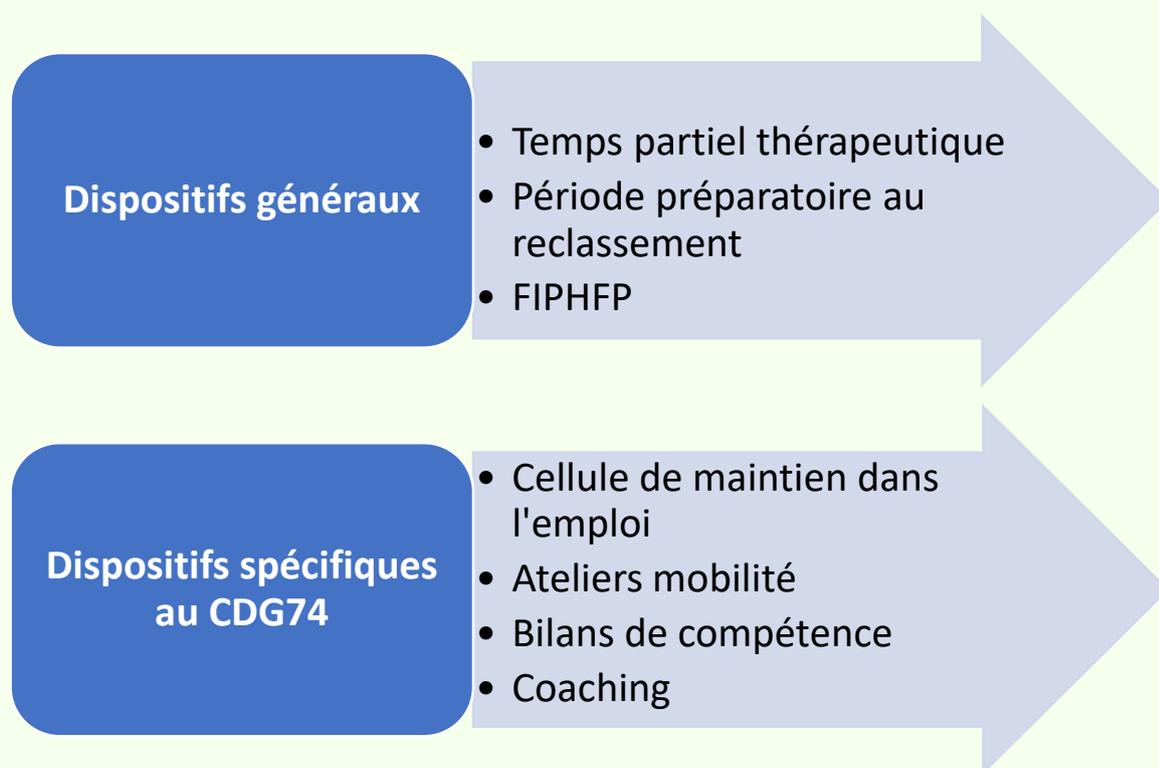
Ce faisant, il contribue à créer un environnement de travail positif, en favorisant la motivation, l'autonomie et le sentiment d'appartenance des employés.

Favoriser le maintien dans l'emploi, c'est possible

Comme tout employeur, l'autorité territoriale a l'obligation de déployer des moyens pour le maintien dans l'emploi et le reclassement de ces agents. Elle doit rechercher toutes les possibilités pour maintenir l'agent à son poste ou dans son grade. A défaut, toute mesure visant à le reclasser dans un autre grade doit être envisagée.

Cette démarche ne doit pas se résumer à des actions de principe. Elle nécessite un plein investissement de la collectivité, de l'agent concerné et de l'ensemble des interlocuteurs susceptibles d'être mobilisés (ergonome, médecin du travail, référant handicap, juriste ...) dans le cadre de ce qui doit donc être une gamme de solutions adaptées à chaque situation individuelle.

De multiples dispositifs sont à la disposition des collectivités pour en faciliter la mise en œuvre :



Le temps partiel thérapeutique permet, à tout moment, sur prescription du médecin traitant, d'adapter son temps de travail (entre 50% et 90% de la durée hebdomadaire de service) lorsque :

- Le maintien au travail ou la reprise du travail ou le travail effectué sont reconnus comme étant de nature à favoriser l'amélioration de l'état de santé de l'agent.
- L'agent doit faire l'objet d'une rééducation ou d'une réadaptation professionnelle pour recouvrer un emploi compatible avec son état de santé

Il est accordé pour trois mois, renouvelable dans la limite d'un an. Les droits sont recouverts après un an de reprise d'activité à temps complet.

Pour en savoir plus : [Temps de travail - CDG 74](#)

La période préparatoire au reclassement (PPR) :

- Permet la préparation et la qualification des agents reconnus inaptes définitivement aux fonctions de leur grade pour occuper un nouvel emploi compatible avec leur état de santé
- Accompagne la transition professionnelle du fonctionnaire vers le reclassement
- Comporte des périodes de formation, d'observation et de mises en situations (immersions)
- S'adresse à tous les agents titulaires et s'impose à l'employeur dès lors que les conditions d'octroi sont réunies
- S'étire sur une durée de 12 mois, dont le point de départ est la réception de l'avis du conseil médical ou à l'échéance de la période d'arrêt de travail en cours

Cette période de préparation au reclassement permet à la collectivité de s'inscrire dans une réelle démarche d'anticipation de l'absentéisme en mettant en œuvre des actions de maintien dans l'emploi et de reclassement. En favorisant cela, l'employeur répond favorablement aux enjeux d'attractivité de la fonction publique en permettant de positionner les agents sur des potentiels postes vacants.

Pour en savoir plus : [Reclassement - CDG 74](#)

Le FIPHFP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) mène, à travers une convention triennale souscrite entre ce dernier et le CDG74 pour le compte de ses collectivités affiliées, une politique handicap menée selon 5 axes :

- Sensibilisation sur le thème du handicap auprès des élus, gestionnaires RH et les agents
- Recrutement au travers de conventions avec des partenaires extérieurs
- **Maintien dans l'emploi**
- Accessibilité des locaux professionnels
- Apprentissage : recrutement d'apprentis en situation de handicap

Pour en savoir plus : [contacter la mission handicap du CDG74](#)

« En tant que chargée de mission handicap du CDG74, j'accompagne des agents et leurs collectivités en réalisant des études de poste et en faisant, en lien avec le médecin du travail, des propositions d'aménagement. J'accompagne aussi les reclassements, par exemple dans le cadre du dispositif PPR, pour permettre à un agent reconnu inapte de se reconverter vers un nouveau métier compatible avec sa santé. Ces missions permettent de maintenir des agents sur leur poste ou d'accéder à de nouvelles fonctions, contribuant à réduire l'absentéisme général ».

Anne FAUCONNET, chargée de mission handicap au CDG74

La cellule de maintien dans l'emploi :

Une Cellule de Maintien dans l'Emploi est organisée lorsque le maintien dans l'emploi ou le reclassement est complexe et nécessite que la collectivité et l'agent soient accompagnés par un expert externe, gage de neutralité.

La mise en place de cette cellule peut se faire à l'initiative du médecin du travail ou de la collectivité, elle nécessite un engagement conjoint de l'agent et de l'employeur. Lors de la réunion de cette cellule, qui regroupe différents Pôles du CDG74 (Santé au Travail, Carrières, Emploi, Mission Handicap), l'agent doit être présent et la collectivité représentée. Le plan d'action qui en découle fait l'objet d'un suivi par le CDG.

Pour en savoir plus : contacter le secrétariat du service de médecine préventive du CDG74

Ateliers mobilité :

- Ateliers alternant temps collectifs et individuels
- Encadrés par un prestataire
- Permettant une réflexion sur l'avenir professionnel (interne/externe)
- Permettant une prise de recul
- Favorise la création de réseaux professionnels

Pour en savoir plus : [Leur fonctionnement - CDG 74](#)

Bilans de compétences :

- Séances permettant l'identification des compétences, aptitudes et motivations
- Réalisées par un prestataire
- Sur des temps individuels
- Permettant la définition d'un projet professionnel et d'un plan d'action

Pour en savoir plus : contacter le service emploi du CDG74

Coaching :

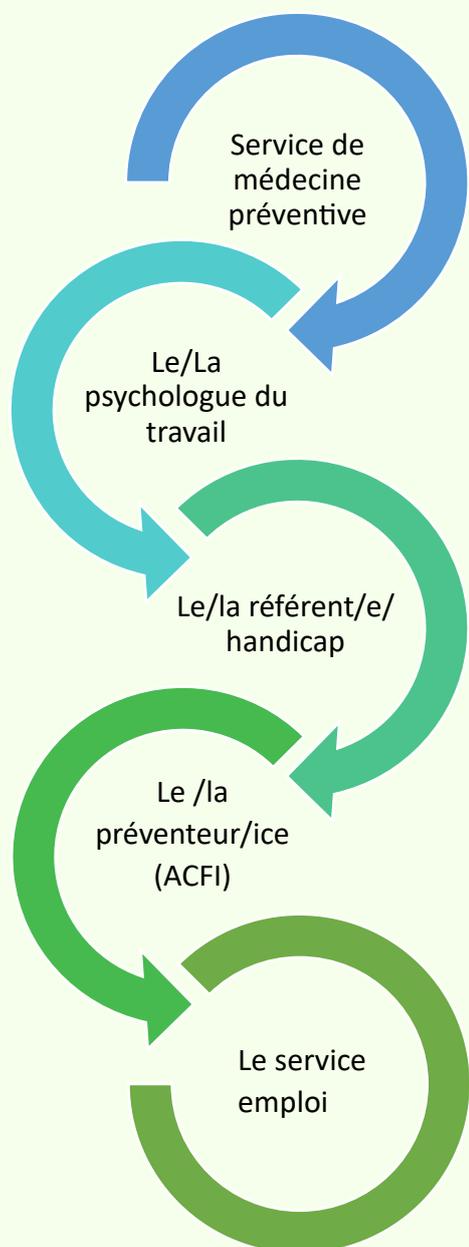
Le coaching est un accompagnement individuel permettant à une personne de découvrir, mobiliser ou acquérir des ressources (internes ou externes), pour résoudre une problématique et/ou mener à bien un projet en produisant ses propres solutions. L'objectif est de mieux se connaître, de mieux comprendre les autres, de mobiliser pleinement son potentiel et ses ressources pour surmonter ses difficultés ou réaliser des projets.

Fondé sur un travail de questionnement, le coach s'appuie sur une expertise spécifique, l'écoute active et la bienveillance.

Pour en savoir plus : [Coaching - CDG 74](#)

Pour favoriser le maintien dans l'emploi de ses agents et réduire ainsi son absentéisme, la collectivité peut faire appel, selon les volontés de l'agent, aux acteurs ressources du CDG74 pour mettre en œuvre une démarche d'accompagnement qui veille à **répondre aux besoins de l'agent et de son processus de rétablissement afin de sécuriser le retour au travail.**

Par exemple, pour illustrer ce qui précède :



Les visites médicales et entretiens infirmiers sont des lieux d'échange sur le travail, durant lesquels les agents s'expriment sur leur santé en lien avec leurs missions au sein de la collectivité. Lors de ces entretiens médicaux, le médecin formule des **préconisations, des conseils, des propositions d'étude de poste...**

Le ou la psychologue du travail peut recevoir des agents, avec leur accord et sur orientation exclusive du médecin du travail. Ces entretiens permettent, par exemple en cas d'arrêt maladie, d'aider à **mieux identifier et comprendre leurs difficultés**, en identifiant le rapport entre leur activité et la manifestation de tensions au travail, mais aussi à accepter un état de santé, faire le deuil d'un métier...

Le (la) référent/te handicap est amené/ée à effectuer des études de poste de ces agents afin **d'évaluer leurs conditions de travail et de proposer des aménagements de poste** (matériels, humains, organisationnels) en compensation du handicap, après validation du médecin du travail de la collectivité.

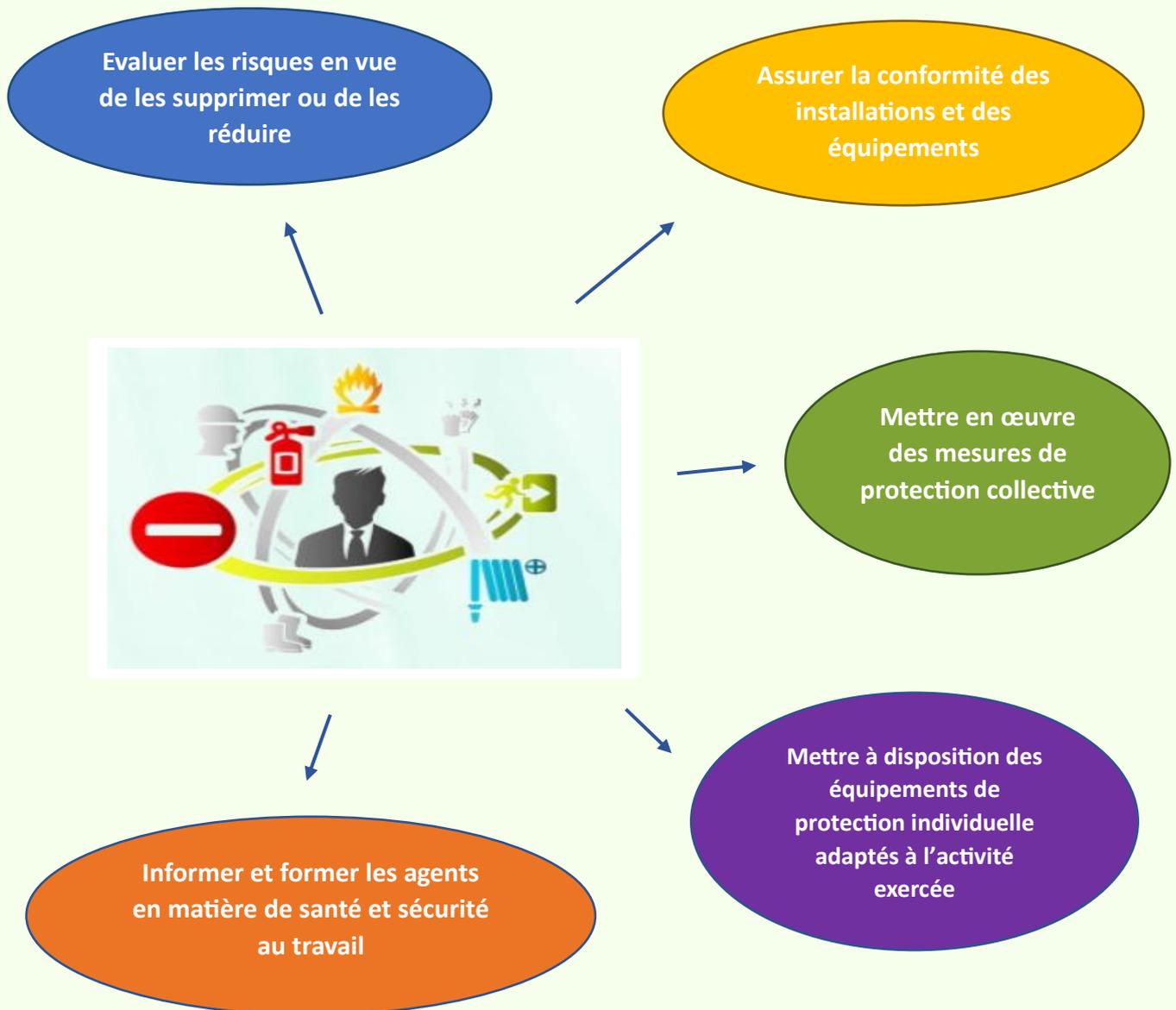
L'expertise de l'ACFI peut aider la collectivité à assurer le respect de la réglementation en matière de santé sécurité, dans le cadre de l'instauration d'un changement impactant **les conditions de travail de ses agents** (changement de locaux, réaménagements, nouvelle activité, changement de process d'intervention, etc.).

Le service emploi propose un suivi individualisé des agents à travers des **ateliers mobilité et des bilans de compétences** permettant un premier pas dans une démarche d'évolution professionnelle, intégrée dans un dispositif de formation.

Ces différentes interventions et leur complémentarité disciplinaire permettent une **prise en charge complète** et la mise en œuvre d'un **parcours personnalisé** favorisant le maintien dans l'emploi et la réorientation professionnelle.

L'indispensable nécessité de prévenir les risques professionnels

L'autorité territoriale a, comme tout employeur, l'obligation d'assurer la sécurité et la protection de la santé de l'ensemble de ses agents. Il lui incombe de mettre en œuvre les mesures de prévention destinées à préserver la santé et améliorer les conditions de travail telles que :



L'ensemble de ces obligations doit être rempli dans le cadre d'une démarche globale de prévention.



Dans le cadre de la mission d'inspection que le CDG74 propose aux collectivités pour assurer leur obligation de mise en sécurité, l'agent en charge de la fonction d'inspection (ACFI) assigné à la collectivité procèdera à la visite de l'ensemble des locaux et bâtiments et y contrôlera les matériels et équipements mis à la disposition des agents afin d'en vérifier la conformité aux règles techniques et réglementaires, et de proposer le cas échéant les mesures correctives adaptées, dans l'objectif d'éviter l'accidentologie et le développement de maladies à caractère ou d'origine professionnelle.

Au-delà de cette mission essentielle, l'ACFI demeure l'interlocuteur privilégié des collectivités sur l'ensemble des questions relatives à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Leur mission de conseil est à ce titre extrêmement protéiforme :



« La prévention de l'absentéisme commence dès lors que la prévention des risques professionnels est prise en compte au sein des collectivités.

Cela commence par l'évaluation des risques professionnels physiques et psychosociaux, qui sera retranscrite au sein d'un document unique, où l'on retrouvera des mesures de prévention. Par exemple, pour des activités manuelles de port de charges effectuées par les agents, la mesure de prévention peut être la mise à disposition d'aide à la manutention, telle qu'un diable, permettant de réduire les charges portées par les agents et ainsi limiter les risques de blessures et donc l'absentéisme lié à un accident du travail. »

Léa KESSLER, Denis ROCHER, Nicolas GUY, préventeurs au CDG74



FOCUS : la mission d'inspection, une obligation réglementaire parfois oubliée

Prévue par l'article 5 du décret 85-603 du 10 juin 1985, la désignation d'un agent chargé de la fonction d'inspection (ACFI) est une obligation réglementaire qui s'impose à la collectivité.

Pour satisfaire à cette obligation, elle peut :

- Désigner un agent au sein de ses effectifs (important : cet agent ne peut en aucun cas être l'assistant/conseiller de prévention de la collectivité)
- Conventionner avec le centre de gestion pour la mise à disposition d'un tel agent

Ces agents contrôlent les conditions d'application des règles d'hygiène et de sécurité et proposent à l'autorité territoriale compétente toute mesure qui leur paraît de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité du travail et la prévention des risques professionnels. Dans ce cadre, ils ont librement accès à tous les établissements, locaux et lieux de travail dépendant des services à inspecter et se font présenter les registres et documents imposés par la réglementation. En cas d'urgence ils proposent à l'autorité territoriale les mesures immédiates qu'ils jugent nécessaires. L'autorité territoriale les informe des suites données à leurs propositions.

Ils peuvent assister, avec voix consultative, aux réunions du CST ou de sa formation spécialisée en matière de santé, de sécurité ou des conditions de travail.

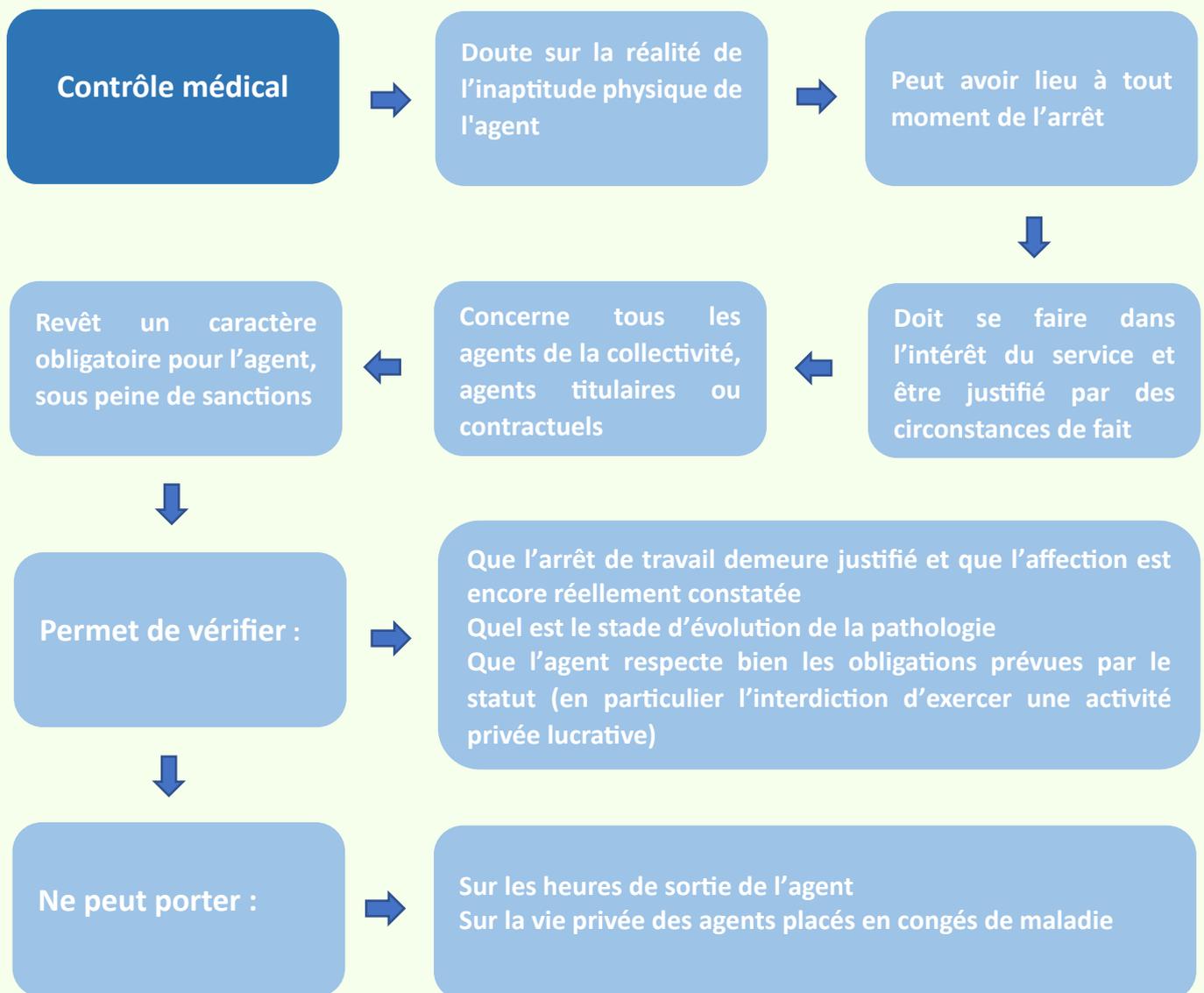
Une formation préalable à leur prise de fonction doit leur être dispensée.

Pour adhérer ou en savoir plus : contacter le service prévention du CDG 74

L'importance des contrôles et des instances médicales

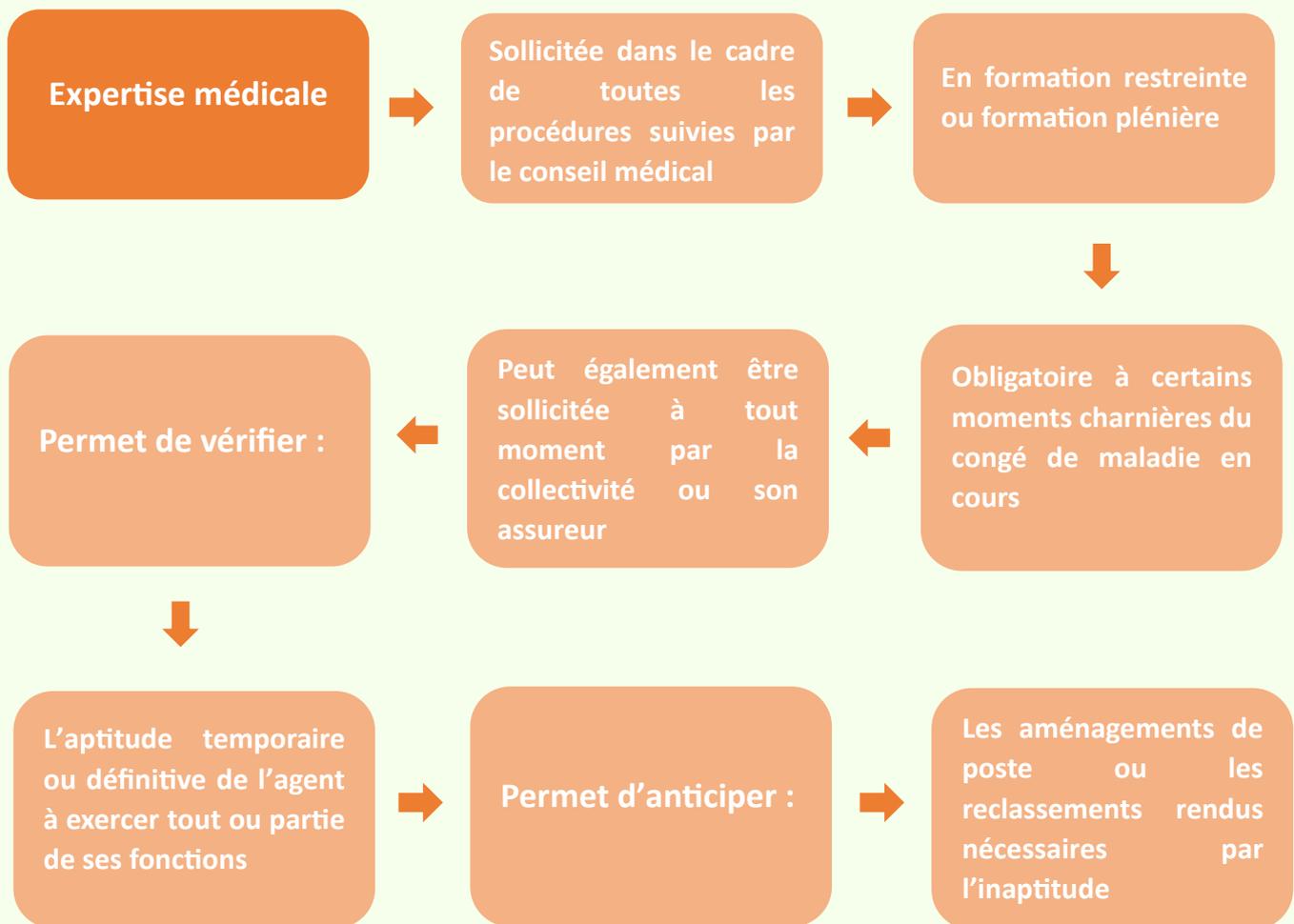
Deux outils très importants peuvent permettre aux collectivités de faire un point d'étape sur la situation de santé de leurs agents au cours d'un arrêt de travail :

- **Le contrôle médical**, consistant en une visite effectuée par un **médecin agréé**, généraliste ou spécialiste, a pour but de vérifier la réalité de l'inaptitude physique de l'agent à l'exercice de ses fonctions, et ainsi de justifier (ou non) l'arrêt de travail dont il bénéficie
- **L'expertise**, consistant en une forme d'examen médical approfondi réalisé également par un **médecin agréé**, généraliste ou spécialiste, permet d'apprécier l'aptitude physique d'un agent à un moment précis, de prendre des décisions en matière de congés pour indisponibilité physique, ou de mesurer les conséquences, sur la santé d'un agent, d'une maladie ou d'un accident. Elle est obligatoire pour toutes les procédures soumises au conseil médical



A noter : Bien que constitutif d'une obligation réglementaire pour l'agent, le contrôle médical n'est d'un autre côté qu'une faculté laissée aux collectivités qui peuvent ainsi choisir de faire contrôler ou non les arrêts de travail.

Ces contrôles n'ont bien entendu pas vocation à être systématisés ; en revanche, utilisés lorsque des circonstances particulières laissent planer un doute sur la réalité de l'inaptitude temporaire d'un agent à exercer ses fonctions, ils peuvent constituer un outil pertinent de lutte contre l'absentéisme et les arrêts abusifs.



Quel que soit le motif de sa saisine, le médecin agréé ne peut répondre qu'aux seules questions qui lui sont posées. Il n'a pas qualité pour aller au-delà de ce qui lui est demandé.

Il est donc capital de bien libeller la lettre de mission qui lui sera adressée afin de ne pas démultiplier les saisines et retarder inutilement l'examen de la situation des agents concernés.

Le conseil médical

Formation restreinte

Rend un avis sur :

L'**octroi** d'une première période de CLM ou CLD, ou le placement d'office dans cette situation

Le **renouvellement** d'un CLM ou d'un CLD, après épuisement des droits à rémunération à plein traitement

La **réintégration** à expiration des droits à congés pour raison de santé (avis d'aptitude)

La **réintégration** au terme d'une période de CLM ou CLD (avis d'aptitude) dans deux situations :

- Sur des fonctions qui exigent des conditions de santé particulières
- Lorsque l'agent avait été placé d'office en CLM ou CLD

La **disponibilité d'office pour raison de santé** (DORS) en cas d'inaptitude (placement, renouvellement, réintégration)

Le **reclassement** dans un autre emploi à la suite d'une altération de l'état de santé du fonctionnaire, incluant le **réexamen** de l'aptitude à l'issue de chaque période de détachement et l'**intégration** dans le cadre d'emplois de détachement au bout d'un an, en cas de reconnaissance de l'inaptitude définitive de l'agent à reprendre ses fonctions dans son cadre d'emplois d'origine

L'**octroi** des congés pour infirmité de guerre

Formation plénière

Rend un avis sur :

L'**octroi** d'une allocation temporaire d'invalidité (ATI) après un accident de service ou une maladie professionnelle

L'**octroi** d'un congé de maladie à cause exceptionnelle, contractée ou aggravée à l'occasion d'un acte de dévouement dans un intérêt public ou en exposant ses jours pour sauver la vie d'une ou plusieurs personnes

Le **licenciement pour inaptitude physique définitive** des fonctionnaires stagiaires en raison d'infirmités résultant de blessures ou maladies contractées en service

Le **sort du fonctionnaire à l'expiration d'un CLM ou CLD** en cas de présomption d'inaptitude définitive reconnue par le conseil médical en formation restreinte

La **mise à la retraite pour invalidité** d'un fonctionnaire et l'**aptitude à la reprise** d'un agent qui a été placé à la retraite pour invalidité

La **mise en retraite** d'un fonctionnaire lorsque lui ou son conjoint est atteint d'une infirmité ou d'une maladie incurable le plaçant dans l'impossibilité d'exercer une quelconque profession (sous réserve de 15 années de services accomplis)

Formation restreinte (suite)



Rend un avis sur :

L'**octroi** d'un temps partiel thérapeutique, si la demande est formulée conjointement à une demande de réintégration après un congé de maladie qui nécessite l'avis du conseil médical

La **demande**, pour avis, formulée par la collectivité, sur les conclusions du médecin agréé rendues à l'occasion de l'examen médical d'un agent en temps partiel thérapeutique ou en congé de maladie ordinaire

L'**octroi** d'un congé de grave maladie et son **renouvellement après épuisement des droits à plein traitement**, à un contractuel ou titulaire à temps non complet

Le **placement** en congé non rémunéré d'un stagiaire à l'expiration de ses droits à congés de maladie et son **renouvellement**

La **réintégration sur un autre emploi du grade** (changement d'affectation), après un congé de maladie, en l'absence de possibilité d'aménagement du poste initial

Formation plénière (suite)



Rend un avis sur :

L'**octroi ou le renouvellement** d'un congé pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS), y compris en cas de rechute :

- **En cas d'accident de service** : lorsqu'une faute personnelle ou toute autre circonstance particulière est de nature à détacher l'accident du service (hors présomption d'imputabilité)
- **En cas d'accident de trajet** : lorsqu'un fait personnel ou toute autre circonstance particulière étrangère notamment aux nécessités de la vie courante est potentiellement de nature à détacher l'accident du service
- **En cas de maladie professionnelle** hors tableaux de la sécurité sociale

La **demande**, pour avis, formulée par la collectivité, sur les conclusions du médecin agréé rendues à l'occasion de l'examen médical d'un agent en CITIS

L'ensemble de ces saisines est circonscrit à un calendrier précis qui nécessite ainsi à la fois **une excellente connaissance réglementaire** et **un grand sens de l'anticipation**, afin de ne pas perdre de temps dans le traitement des situations médico administratives des agents, lesquelles auraient pour corollaire un allongement inutile de la période d'absence de l'agent.

Formation, rigueur et **vigilance** sont donc indispensables dans le suivi des dossiers des agents absents pour raison de santé, afin d'en limiter la durée.

Sur quels outils puis-je m'appuyer ?

Au-delà des méthodes directement liées au management et à l'organisation du travail, les collectivités disposent d'outils pertinents permettant de travailler à la détection et à la limitation de l'absentéisme professionnel :

Les bases de données

Procéder systématiquement à l'analyse des accidents du travail et des demandes de reconnaissance de maladie professionnelle, afin d'en définir les causes et d'y apporter les mesures correctives appropriées

S'emparer des multiples données statistiques disponibles (RSU, assureur, Centre de Gestion, tableaux de bord internes ...) pour analyser finement, comprendre et piloter son absentéisme

Les outils de diagnostic et de suivi

Elaborer son document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), le réviser régulièrement, et définir les plans d'action à mettre en œuvre. Y intégrer, pour chaque unité de travail, l'évaluation des risques psychosociaux (RPS)

Mettre à disposition et consulter régulièrement le registre de santé et sécurité au travail, permettant aux agents de consigner leurs observations et suggestions sur la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail

Désigner un/des assistants ou conseillers de prévention, lui/leur délivrer une lettre de mission claire, lui/leur donner les moyens nécessaires (matériels et temporels) d'exercer sa/leur mission de mise en œuvre des mesures de prévention identifiées

L'entretien professionnel

Utiliser le temps de l'entretien professionnel pour faire le point avec l'agent sur ses difficultés, ses attentes, ses besoins

Introduire dans la fiche d'évaluation les risques professionnels auxquels est exposé l'agent dans l'exercice de ses missions

Y intégrer un petit baromètre social pour diagnostiquer d'éventuels problèmes

Formation des élus et des cadres aux enjeux de santé au travail

La formation

Formation des cadres aux techniques managériales

Formation des agents :

Aux premiers secours en santé mentale (détection et prise en charge des situations à risque)

Aux bonnes pratiques permettant de limiter l'usure professionnelle (gestes et postures, travail en hauteur ou en espaces confinés, matériels techniques, gestion des publics difficiles...)

Aux bonnes pratiques permettant de lutter contre les causes d'arrêts identifiés comme étant les plus fréquentes (parcours sport/santé, hygiène alimentaire...)

Pour ceux en charge de la gestion des situations de santé :

- Aux règles statutaires applicables à la matière, permettant ainsi des réponses adaptées et de limiter les absences (différents congés, temps partiel thérapeutique, CLM fractionné, saisine des instances médicales ...)
- Aux circuits et délais de traitement des dossiers, afin d'en assurer le bon respect, et d'en limiter la durée et les effets de « régularisation »

« La mesure d'un indicateur permet de faire une photographie à un instant donné. Si elle est répétée au fil des années, cela permet de connaître son évolution dans le temps, de pouvoir se comparer à d'autres entités, de mettre en place des leviers d'action et de mesurer leur efficacité.

Le Rapport Social Unique (RSU), qui est une enquête annuelle réalisée auprès de l'ensemble des collectivités de France, recense une multitude de données sur les effectifs, les mouvements de personnel, les évolutions de carrières, les rémunérations, les formations, l'absentéisme, les actions de sécurité et de prévention ...

Grâce à cette enquête et à sa périodicité, les collectivités peuvent suivre l'évolution des indicateurs relatifs à leurs ressources humaines, mettre en avant leurs atouts et les difficultés rencontrées au cours de l'année, et avoir accès à différents focus qui portent notamment sur les rémunérations, l'absentéisme, l'accidentologie et les RPS.

L'absentéisme ayant un coût pour les collectivités, il est nécessaire de le mesurer et de l'analyser. En essayant de comprendre quels sont les facteurs aggravants et en travaillant dessus, la collectivité s'assure une diminution des absences (durée, fréquence...) et une amélioration du bien-être au travail des agents. »

« Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas. » (Edward DEMING, statisticien américain)

Eléa SOUILHE, chargée de mission statistiques au CDG74

« Il existe de multiples bases de données susceptibles d'être utilisées pour porter un regard attentif sur l'absentéisme en collectivité, afin d'essayer d'y remédier. Le plus difficile est de savoir où chercher, de définir ce que l'on veut mettre en lumière, et comment l'extraire des logiciels et outils métier.

Soucieux des problématiques d'absentéisme, le centre de gestion de la Haute-Savoie (CDG74) a entrepris la création d'un observatoire santé, en lien avec son assureur et la mutuelle porteuse de son contrat de prévoyance. L'objectif est triple :

- *Pouvoir bénéficier d'une cartographie précise des causes d'absentéisme sur le territoire départemental, que l'on soit sur le champ de la maladie ordinaire ou de l'accident du travail/de trajet et de la maladie professionnelle*
- *Pouvoir proposer les mesures correctives permettant d'en limiter la survenance ou la durée*
- *Préserver, de manière collatérale, l'économie des contrats*

Le projet en est à un stade embryonnaire, mais les perspectives sont encourageantes et engageantes. Je suis totalement convaincu du bienfondé de la démarche et de ses effets bénéfiques pour nos collectivités. »

Olivier BLEZEL, chargé de mission innovations et animation territoriale au CDG74

Le baromètre social inséré à la fiche d'évaluation : l'exemple de la mairie de Passy

1-3 APPRECIATION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (cochez la case qui convient)

| |  |  |  | COMMENTAIRES FACTUELS |
|---|---|---|---|-----------------------|
| Venir au travail m'est de façon générale agréable | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Ma charge de travail est-elle satisfaisante ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Dans mon travail j'ai le sentiment de faire quelque chose d'utile aux autres | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Mes compétences sont reconnues par ma hiérarchie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Je reçois suffisamment d'informations concernant les activités/projets de la collectivité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Votre environnement de travail vous semble-t-il satisfaisant ? (moyens/condition de travail et ambiance) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Propositions pour améliorer la qualité de vie au travail | | | | |
| | | | | |

Ce baromètre social peut tout à fait évoluer d'une année sur l'autre :

1-3 APPRECIATION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (cochez la case qui convient)

| |  |  |  | COMMENTAIRE (Si  ou  <i>Commentaire obligatoire</i>) |
|---|---|---|---|---|
| Venir au travail m'est de façon générale agréable | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Etes-vous confronté(e) à des tensions avec le public (habitants, entreprises, ...) ? si oui quelle action préconisez-vous pour vous venir en soutien ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Mes compétences sont reconnues par ma hiérarchie (confiance, autonomie, félicitations ...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Ai-je l'impression de réaliser complètement les missions qui me sont confiées par la collectivité ou ma hiérarchie ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Est-ce que je reçois suffisamment de soutien de la part de la collectivité, de mes supérieurs hiérarchiques (écoute, encouragement, sentiment d'appartenance ...) ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Votre environnement de travail vous semble-t-il satisfaisant ? (Moyens/condition de travail et ambiance) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Propositions pour améliorer la qualité de vie au travail | | | | |

« La municipalité, et notamment Jean-Yves DEMELUN, élu aux Ressources Humaines, ont décidé d'intégrer la QVT dans les entretiens annuels. Ces moments privilégiés entre chaque agent et son N+1, basés sur la confiance, offrent un cadre propice pour aborder les questions liées au bien-être au travail. Chaque année, six questions spécifiques sont posées aux agents, telles que : « Êtes-vous satisfait de venir travailler ? ». Les réponses sont simples et intuitives, exprimées par des émoticônes (vert, orange ou rouge).

Lorsque les indicateurs passent à l'orange ou au rouge, l'agent est invité à proposer des actions concrètes pour améliorer son ressenti. Une restitution anonyme est ensuite réalisée en début d'année, service par service. Ce retour collectif permet d'identifier des priorités et de coconstruire les actions de l'année. »

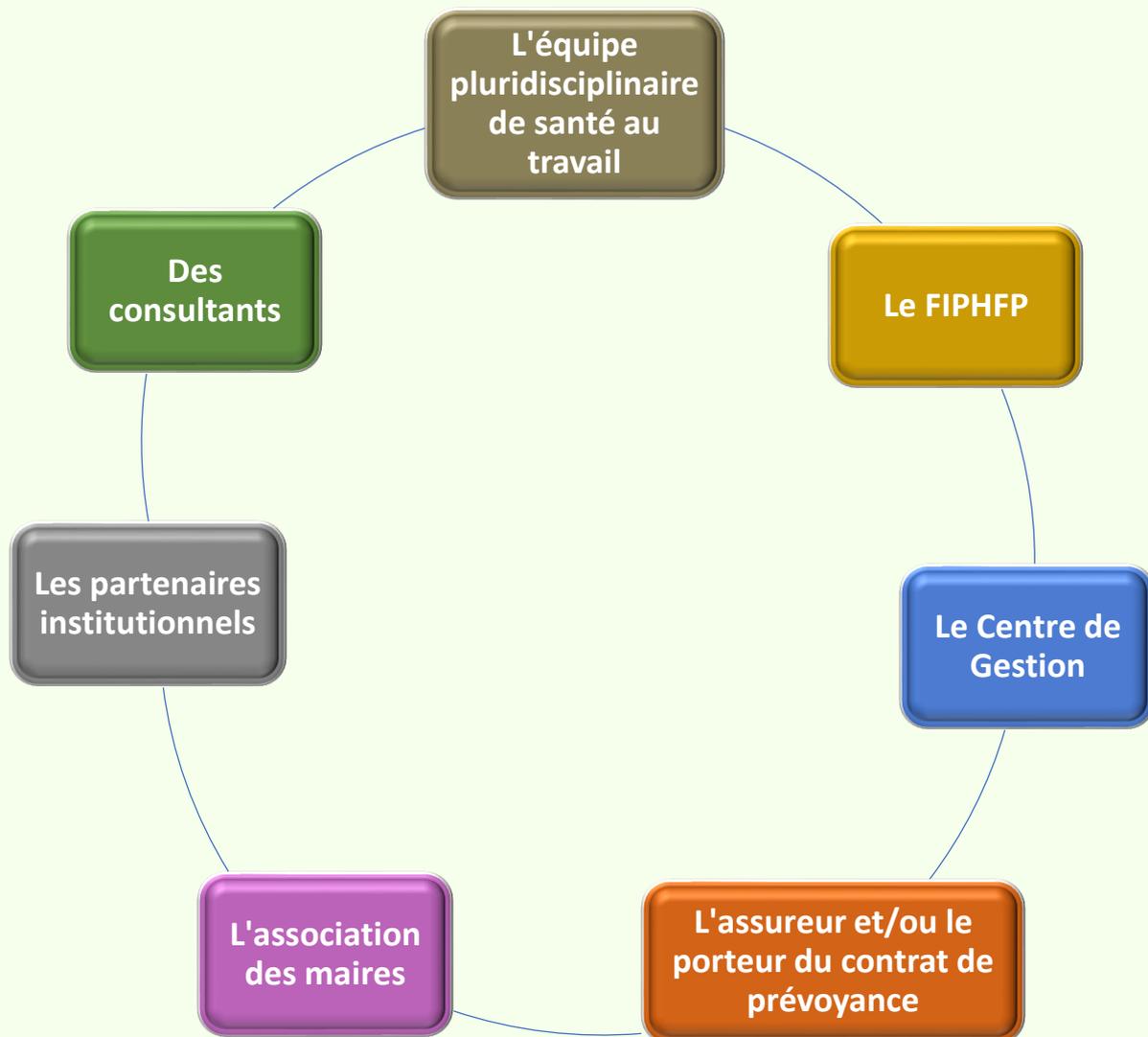
Dominique GOUZON, DRH de la ville de PASSY

Quelles ressources internes ou partenaires institutionnels puis-je mobiliser sur l'ensemble de ces thématiques ?

Les ressources internes :



Les ressources externes :



Pour optimiser la qualité et l'efficacité de la prévention de l'absentéisme, **il est impératif que l'ensemble des ressources mobilisées travaille en étroite collaboration et en synergie dans le cadre d'un dispositif coconstruit et concerté.**

Une approche fragmentée ou en ordre dispersé ne peut que nuire à l'efficacité de la démarche entreprise.

2/ GERER L'ABSENCE

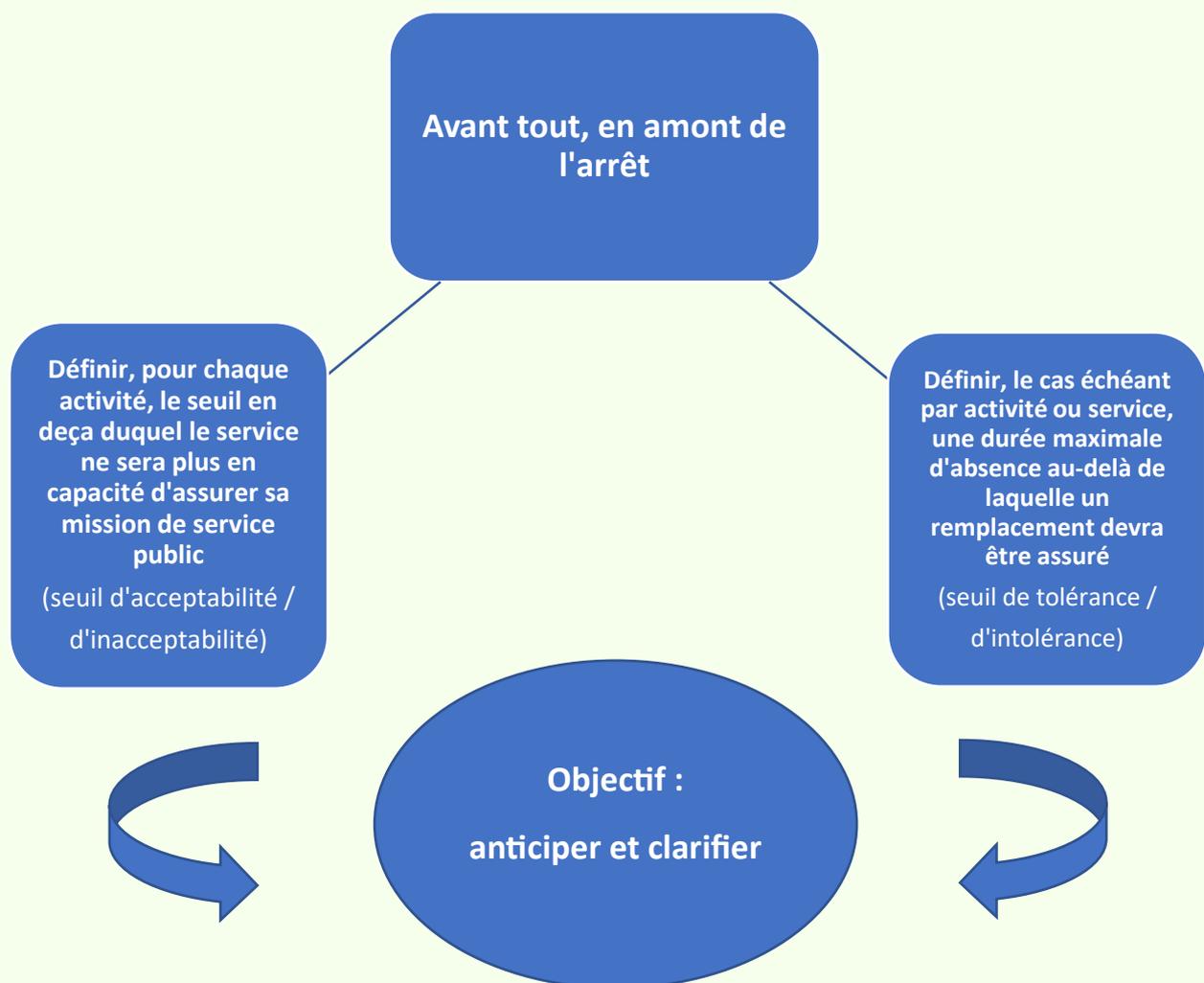
Que dois-je mettre en place lorsque l'agent est absent ?

Dans l'écosystème complexe des collectivités territoriales, l'absence d'un agent représente bien plus qu'un simple aléa administratif et présentiel : c'est un moment révélateur de la maturité organisationnelle et humaine d'une structure.

Au-delà des procédures réglementaires qui jalonnent l'absence, il s'agit aussi d'un défi managérial qui interroge la capacité à maintenir la continuité du service public tout en préservant les ressources humaines.

L'absence invite donc à (re)penser les modes de collaboration, les mécanismes de suppléance, la solidarité et l'intelligence organisationnelle, voire le rapport même au travail, afin de transformer un potentiel moment de fragilité en une expérience positive.

La réflexion mérite d'être portée selon 4 axes :

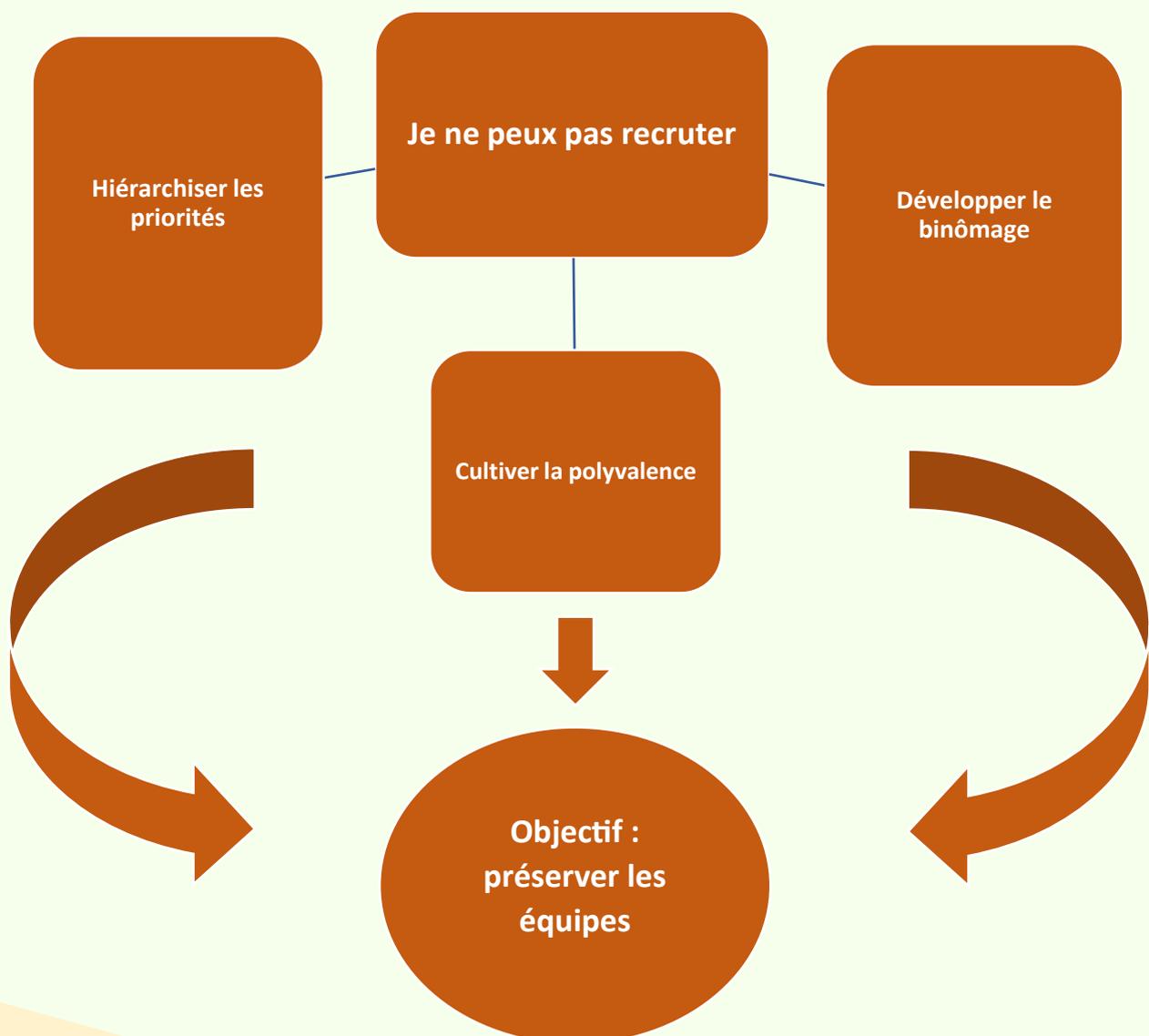


Définir ces deux seuils minimaux est de nature à pouvoir prévenir l'absentéisme « en domino », de plusieurs manières :

- En favorisant la répartition équilibrée de la charge de travail : un effectif suffisamment calibré permet une redistribution adéquate des tâches, évitant autant que possible la surcharge, les tensions et le stress, conduisant à court ou moyen terme à l'épuisant professionnel
- En maintenant la qualité du service aux usagers : un effectif approprié préserve globalement la qualité du travail effectué, réduisant l'anxiété et l'insatisfaction des équipes
- En facilitant la flexibilité organisationnelle : un effectif bien défini offre une marge de manœuvre pour absorber les absences ponctuelles sans compromettre trop avant le fonctionnement du service

Ainsi, les collectivités territoriales peuvent mieux anticiper leurs besoins en personnel, mieux planifier leurs recrutements, informer en amont les équipes et davantage les préparer, et ce faisant maintenir un environnement de travail propice à la santé et à la sérénité.

Dans un second temps, deux alternatives se présentent :



Il est particulièrement important de définir, par typologie d'activité ou service, la hiérarchisation des priorités en mode dégradé. La définition de ces « plans de continuation d'activité » doit être modélisée de manière claire, précise et concertée, et communiquée aux agents concernés. Ainsi, chacun sera en capacité, en temps utile, de savoir ce qu'il doit faire, quand et comment, réduisant significativement le stress lié à l'incertitude et la perspective d'une surcharge importante d'activité.

De la même manière, mettre en œuvre, chaque fois que cela est possible, un système de binôme entre agents, voire l'affectation de l'activité laissée vacante à une équipe complète, en considération des possibilités de chacun, selon un calendrier et des modalités préalablement définies, favorisera grandement les réorganisations rendues nécessaires par l'absence, surtout si elle est durable.

A ce titre, il est tout aussi essentiel d'assurer la montée en compétence des agents afin de renforcer leur polyvalence générale, et faciliter la prise en charge le moment venu des tâches supplémentaires (plans de formation personnalisés, immersions...).

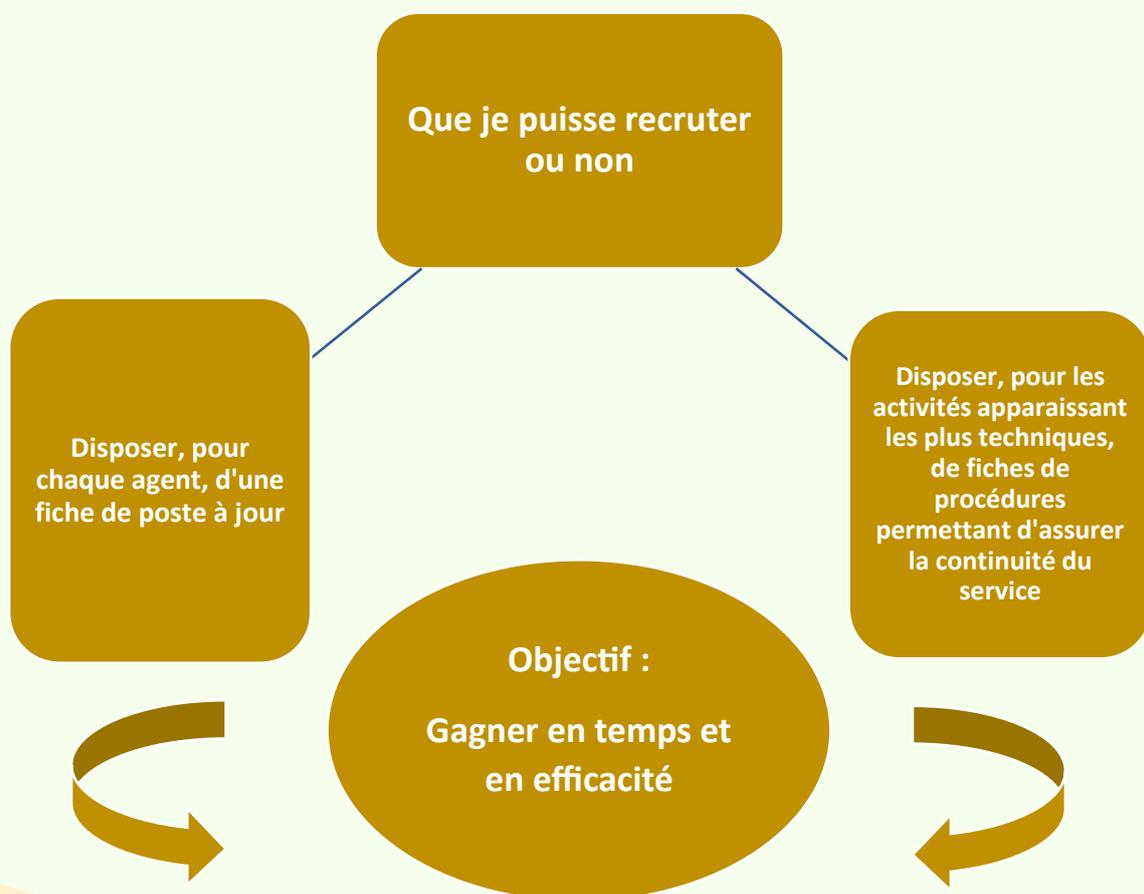


Il est aujourd'hui indispensable de diversifier au maximum ses canaux de recrutement. La publication sur le site « emploi territorial », si elle est indispensable, ne suffit pas à elle seule à offrir une exposition suffisante des besoins, surtout en dehors du cercle des agents exerçant ou ayant exercé leur activité en collectivité. Il reste, en population générale, particulièrement méconnu des candidats à l'emploi et en pratique sous-consulté par ces derniers.

Les offres de recrutement doivent donc gagner en lisibilité et emprunter les voies de communication les plus larges : affichage, site internet de la collectivité, réseaux sociaux (linkedin, facebook, indeed...), communication à France Travail, ou aux services du Centre de Gestion (voir focus infra). Elles méritent également d'être modernisées et dynamisées, afin d'attirer des candidats pas nécessairement tournés vers le service public, à raison souvent d'une image dégradée défavorable à son attractivité.

Une réflexion doit également être menée sur l'adéquation entre les prérequis du recrutement et son niveau de qualification. Attendre d'un candidat de multiples connaissances et compétences techniques sur un emploi d'une catégorie ou d'un grade inadapté, rend illusoire la réception de candidatures utiles. De la même manière, favoriser la recherche de compétences transposables et de valeurs en adéquation avec celles de la collectivité, plutôt que la détention d'une liste exhaustive de connaissances, compétences et savoir-être à détenir impérativement, favorisera grandement les recrutements.

Enfin, une fois recruté, le remplaçant doit être accompagné dans sa prise de fonctions, à la fois sur le plan RH, matériel et technique. Cela nécessite, en amont, de préparer son arrivée, de définir un temps de formation adapté, mais aussi d'établir, à son intention et à celle de l'ensemble de l'équipe, des modalités claires de suppléance et de prise de relai.



La mise à disposition d'une fiche de poste à jour permettra, en l'absence de l'agent, de disposer rapidement de la liste des tâches à redéployer, à communiquer au remplaçant.

De la même manière, l'existence de fiches de procédures sur les activités les plus techniques (urbanisme, finances ...) sera de nature à permettre la continuité facile et rapide du service.

Ces deux aspects sont de nature à diminuer sensiblement l'inquiétude et le stress liés à l'incertitude de ne pas savoir ce qu'il revient de faire, ou de ne pas savoir faire.



FOCUS : le service emploi du Centre de Gestion, une ressource utile en matière de recrutements

Le service emploi du CDG 74 propose quatre prestations en appui aux besoins en recrutement ou remplacement des collectivités :

L'assistance au recrutement : ce service peut accompagner les collectivités dans la rédaction de leur offre d'emploi, la sélection des candidats, la réalisation des entretiens de recrutement. La prestation peut consister en la complétude du dispositif de recrutement, ou à une partie seulement en considération du besoin de la collectivité

Les missions temporaires : le centre de gestion propose une prestation consistant en la mise à disposition d'agents, en considération des besoins de la collectivité et de l'existence d'une ressource dans un vivier de candidats dont dispose le service. Il peut ainsi être mobilisé à tout moment, lorsque les circonstances le nécessitent

Les secrétaires de mairie itinérants : le centre de gestion propose les services de trois secrétaires de mairie itinérants, lesquels peuvent être mis à disposition, sur des temps plus ou moins longs, sur des missions techniques et/ou polyvalentes relevant de leurs compétences. Ces agents peuvent être sollicités à tout moment, mais leur affectation sera fonction de leurs disponibilités (plannings prévisionnels)

Le réseau des managers de transition : le centre de gestion a constitué un solide réseau de managers de transitions, constitués d'anciens DGS ou DGA, en retraite ou en disponibilité. Ils interviennent à la demande des collectivités et selon leurs disponibilités, et mettent leur expertise au service de missions à caractère organisationnel ou stratégique, dans des contextes de vacances d'emploi ou de difficultés passagères

Pour en savoir plus : contacter le service emploi du CDG 74

3/ ACCOMPAGNER LE RETOUR

Que puis-je faire durant l'arrêt de travail ?

Garder du lien avec l'agent, une démarche essentielle

IMPORTANT

Respect du cadre juridique et médical : les contacts avec les agents en arrêt se réalisent seulement avec l'accord de l'agent. Il convient de respecter particulièrement le principe de « non-pression ». Par ailleurs, l'agent est en droit de ne pas fournir d'informations sur son état de santé et la nature d'une pathologie, les contacts devront donc veiller à ne pas demander d'informations sur ces sujets.



Néanmoins, le maintien du lien avec l'agent pendant l'arrêt permet de s'assurer de la bonne gestion administrative de la situation de santé de l'agent (saisine du conseil médical, respect des délais, expertises régulières, liens avec l'assureur).

L'informer sur ses droits et les personnes ressources :

Au-delà de la gestion administrative, garder le lien avec l'agent pendant son arrêt permet de l'informer sur ses droits et lui rappeler les personnes/services ressources durant son arrêt. Pour cela, la collectivité peut par exemple garder avec l'agent des contacts à intervalle régulier pour prendre de ses nouvelles et faire un point de situation (sauf si ce dernier ne le souhaite pas). Quel que soit son service d'affectation, cela permet d'anticiper les aménagements nécessaires en fonction des besoins de l'agent pour un retour à l'emploi durable et pérenne. Pour cela, la collectivité peut mobiliser les personnes ressources de la collectivité, du CDG74, d'autres partenaires institutionnels (assistant de prévention, ergonomiste, médecin du travail, psychologue, mission handicap ...).

Etablir un cadre des contacts :

La communication joue un rôle majeur dans l'anticipation de l'absentéisme que cela soit avant l'arrêt, pendant l'arrêt ou après l'arrêt. Pour que ces contacts s'inscrivent dans un cadre, **un courrier type** peut ainsi être envoyé dès l'apparition d'un arrêt médical, qui peut être joint à la fiche de paie lorsque le maintien du lien est compliqué.

Communiquer sur l'absentéisme et sur la démarche organisationnelle de la collectivité, peut se faire dès l'embauche d'un nouvel agent, ce qui est même conseillé lors de la prise de poste. La collectivité peut informer ces démarches dans le **livret d'accueil** par exemple.

Exemple de courrier type

Madame, Monsieur,

Nous nous permettons de vous contacter car la prise en compte des besoins liés à la santé des agents de notre collectivité est notre priorité.

C'est pourquoi par l'intermédiaire de ce courrier nous tenons à vous informer que l'ensemble de la collectivité ainsi que des professionnels du Centre de Gestion sont à votre disposition pour vous conseiller, vous informer et vous accompagner au mieux durant cette période et anticiper d'éventuels besoins.

Si vous le souhaitez, vous avez la possibilité de rencontrer :

Le médecin du travail : rendez-vous de liaison, visite médicale, visite de pré-reprise...

La référente handicap : pour l'aménagement matériel/organisationnel du poste de travail, de démarches à la MDPH, RQTH....

La psychologue du travail : pour consultation

Le référent emploi : pour un accompagnement à la gestion de carrière et mobilité professionnelle

Merci d'indiquer les services dont vous souhaitez bénéficier et renvoyer ce courrier :

Par mail :

Par courrier :

Vous trouverez par ailleurs dans ce courrier une information synthétique sur vos droits

Exemple de cadre de contact

La prise en compte des besoins lié à la santé des agents de notre collectivité est notre priorité.

C'est pourquoi, nous souhaitons nous inscrire dans une **démarche dynamique et positive** visant à maintenir un lien avec chacun de nos agents qui connaîtrait un arrêt de travail pour :

Lui communiquer les droits auxquels il peut prétendre pendant son arrêt de travail

Présenter les aménagements possibles avec les acteurs ressources

Anticiper et favoriser les conditions de retour dans la collectivité

Pendant votre arrêt de travail, la collectivité vous proposera divers **temps d'échange seulement sur votre accord** :

- Au début de l'arrêt pour prendre des nouvelles et se tenir à disposition de l'agent, en l'informant sur ses droits
- Pendant l'arrêt, un courrier sera joint à la fiche de paie pour vous proposer si vous le souhaitez, un échange téléphonique ou une rencontre pour vous communiquer les coordonnées du médecin du travail/psychologue/référent handicap pour répondre à vos besoins
- Proposition que l'agent puisse solliciter une visite de pré-reprise avec le médecin du travail.
- Lorsque la date de reprise de travail est définie, nous vous proposerons si vous le souhaitez, de planifier un entretien de retour à l'emploi. Cet entretien aura pour objectif de préparer votre retour à l'emploi, échanger autour de l'organisation, des aménagements et répondre à vos interrogations

Tenir un « carnet de bord » pour faciliter le retour

La tenue d'un « carnet de bord » peut grandement faciliter le retour d'un agent après un arrêt de travail prolongé. En effet :

- Il permet le maintien du lien avec l'équipe : le carnet de bord permet de consigner les événements importants et les évolutions au sein de l'équipe pendant l'absence de l'agent. Cela aide à réduire le sentiment d'isolement et facilite la réinsertion en permettant à l'agent de « rattraper » l'histoire du collectif de travail
- Il assure une continuité d'information : c'est un moyen de documenter les changements dans les procédures, les projets en cours et les nouvelles initiatives, ce qui permet à l'agent de se mettre à jour et en mouvement plus rapidement à son retour
- Il facilite la reprise : lors de l'entretien de reprise (voir infra), le carnet de bord peut servir de support pour discuter des évolutions du service et des ajustements nécessaires pour favoriser la reprise de l'agent
- Il réduit le stress lié au retour : en ayant accès à un résumé des événements survenus durant son absence, l'agent peut se sentir moins dépassé et plus confiant dans sa capacité à réintégrer son poste

En d'autres termes, le « carnet de bord » agit comme un pont entre l'agent absent et son collectif de travail, maintenant un lien professionnel malgré l'éloignement temporaire et facilitant son retour dans l'équipe.

Nul besoin d'être sophistiqué, des éléments simples et concrets peuvent suffire. Par exemple :

| Informations générales | | | | |
|--------------------------|---------------------|--|--|--|
| • Nom de l'agent : | _____ | | | |
| • Service : | _____ | | | |
| • Poste : | _____ | | | |
| • Période d'absence : | du //____ au //____ | | | |
| • Responsable du suivi : | _____ | | | |

| Événements importants | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------------------|----------------------|------------------|
| Date | Événement | Impact sur le service | Personnes impliquées | Suivi nécessaire |
| | | | | |
| | | | | |

| Projets en cours | | | | |
|------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------|
| Projet | État d'avancement | Changements notables | Prochaines étapes | Échéances |
| | | | | |
| | | | | |

Modifications d'équipe

- Arrivées : _____
- Départs : _____
- Changements de poste : _____

Nouveaux outils/logiciels

- Nom : _____
- Objectif : _____
- Formation prévue : _____

Développement professionnel

- Formations proposées : _____
- Opportunités de carrière : _____

Communication et relations de travail

- Changements dans les canaux de communication : _____
- Nouveaux partenaires/interlocuteurs : _____

Points à aborder au retour

- Tâches prioritaires : _____
- Réunions importantes : _____
- Mises à jour nécessaires : _____

Plan de réintégration

- Entretien de retour prévu le : // ____
- Aménagements éventuels du poste : _____
- Personne ressource pour l'accompagnement : _____

Accompagner l'agent dans son parcours de préparation à la reprise

Lorsque le lien avec l'agent est maintenu, il est aisé de discuter avec lui des possibilités de reprise et des conditions dans lesquelles elle est susceptible d'intervenir, afin d'anticiper au maximum le temps du retour et qu'il se déroule dans les meilleures conditions possibles.

La question se pose avec plus d'acuité encore lorsque l'agent n'est plus, à raison de son état de santé, en capacité de retourner sur ses fonctions initiales.

Il conviendra dès lors, en lien avec l'agent, son médecin traitant et l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail :

- De pré-aménager son poste de travail afin qu'il soit disponible dès son retour
- A défaut, de réfléchir en amont et le plus tôt possible à un changement d'affectation ou un reclassement professionnel, afin de le préparer avec l'agent le plus en amont possible de son retour
- Dans ce cadre, envisager et proposer à l'agent un ensemble de dispositifs permettant, le cas échéant, d'envisager un autre parcours professionnel : formation, immersion, PPR, cellule de maintien dans l'emploi, ateliers mobilité...
- Identifier des missions ou des postes adaptés au ré-accueil de l'agent en situation de reclassement ; à défaut d'en disposer au sein de la collectivité, envisager avec l'agent les conditions d'une mobilité géographique vers une autre collectivité, et la préparer avec lui
- Faciliter, si c'est possible, avec l'accord de l'agent et sous réserve de l'avis favorable du médecin du travail, les périodes de formation ou d'immersion durant l'arrêt de travail, afin de faciliter le retour ultérieur
- Enrichir au besoin le suivi médico-administratif de l'agent en arrêt d'un suivi social global effectué par un professionnel médico-social, ou un partenaire institutionnel identifié mettant à disposition des outils spécifiques (ex : assureur, contrat prévoyance, convention partenariale CDG74/MNT ...)
- Intégrer la dimension psychologique dans l'accompagnement de l'agent au retour. L'intervention d'un psychologue du travail, la proposition d'un coaching, peuvent être de nature à lever des freins à la reprise directement liés aux craintes et/ou ressentis de l'agent, indépendants de la pathologie elle-même mais impactante du retour

Cette approche globale et personnalisée contribuera à faciliter une réintégration en douceur, en prenant en compte les besoins individuels et personnels de l'agent, en impliquant tous les acteurs concernés pour un retour à l'emploi réussi.

Que dois-je faire au moment de la reprise ?

Préparer le retour à l'emploi

Cette préparation est à la fois médicale, administrative, matérielle et relationnelle :

ASPECTS MEDICAUX

La visite de pré-reprise :

Pour préparer le retour à l'emploi, l'agent peut, avec son accord, effectuer une visite médicale de pré-reprise. Une visite de pré-reprise est une visite médicale qui peut être organisée dans le but d'accompagner, de préparer et d'anticiper, pendant un arrêt, un retour au travail dans les meilleures conditions. Néanmoins, elle ne s'impose pas à l'agent.

Cette visite de pré-reprise peut être demandée :

- Par le médecin du travail,
- Par le médecin traitant,
- Par le conseil médical, le médecin conseil CPAM,
- Par l'agent lui-même.

Elle ne peut pas être demandée par l'employeur seul et ne peut être imposée. Au cours de cette visite, le médecin du travail examine l'agent et prend connaissance de sa situation médicale et professionnelle. Il peut ensuite recommander :

- ✚ **Des aménagements et adaptations du poste de travail** en fonction de la situation de l'agent et de ses besoins :
 - **Aménagement matériel** : (fauteuils ergonomique, bureaux, éclairage...), outils de travail (logiciels, ordinateur, téléphone portable, casque...)
 - **Aide humaine** : tutorat, auxiliaire de vie professionnelle...
 - **Aménagements organisationnels** : aménagement des horaires de travail, adaptation des missions...
- ✚ **Des préconisations de reclassement,**
- ✚ **Des formations professionnelles à organiser en vue de faciliter un reclassement.**

Cette visite de pré-reprise est très importante car elle permet d'anticiper le retour au travail dans de bonnes conditions. Elle est encore trop souvent méconnue.

ASPECTS ADMINISTRATIFS

L'entretien de retour à l'emploi :

Un entretien de retour à l'emploi doit être proposé à l'agent après un arrêt pour préparer le retour à l'emploi. Cet entretien permet de faire un point sur les préconisations médicales formulées par la médecine préventive et ainsi proposer des missions compatibles avec la santé de l'agent. Cet échange permet de faire un état des lieux entre les besoins et envies de l'agent et les possibilités de la collectivité, en s'inscrivant dans une **démarche de retour durable à l'emploi**.

Durant cet entretien, le supérieur hiérarchique et l'agent peuvent échanger sur la façon dont l'agent envisage la reprise, de faire un point sur les changements survenus....

L'adaptation du poste de travail :

Il convient de s'assurer avant tout de la bonne mise en œuvre des mesures prévues en amont de la reprise (préconisations du médecin du travail, aménagements...). Il est conseillé de planifier un temps d'accueil entre l'agent et le supérieur hiérarchique afin de s'assurer de la réalisation de ces mesures d'aménagements.

Il est également recommandé de favoriser une **reprise progressive des missions en évaluant les priorités et la charge de travail** (un agent qui reprend a besoin de reprendre ses marques, et n'a donc pas le même rythme qu'auparavant, ce d'autant qu'il revient après une période de convalescence nécessairement fatigante).

Cette reprise progressive des missions peut se réaliser dans de bonnes conditions **avec l'appui des collègues et de l'encadrement** de l'agent.

ASPECTS MATERIELS

La préparation du poste de travail :

Il est indispensable de s'assurer de la disponibilité du poste dans toutes ses composantes : bureau, outils informatiques et numériques, clés et badges d'accès, codes de connexion, éventuels EPI ...

Le temps d'accueil :

Pour la reprise du travail, il est conseillé de proposer un temps d'accueil convivial en respectant les **envies et souhaits de l'agent**, en n'ayant pas des modalités d'accueil et de retour imposées à l'agent.

Planifier un accueil café avec l'ensemble de l'équipe

Planifier un temps de déjeuner en équipe

Envoie d'un mail de bienvenu

ASPECTS RELATIONNELS

Sensibilisation du collectif de travail :

Les retours à l'emploi après un arrêt peuvent impacter l'organisation du travail, qui va se trouver changée, suscitant ainsi des interrogations auprès des collègues.

Pour favoriser des conditions de travail optimales, il est recommandé de **sensibiliser et préparer le collectif de travail** au retour de l'agent en invitant au respect du **secret médical** et en précisant la **date** et **les modalités de retour** de l'agent, notamment les aménagements et les réorganisations éventuelles du travail qu'il induit.

Pour préparer le retour, il peut être utile d'organiser par ailleurs un accompagnement spécifique pour les agents en poste, qui peuvent légitimement nourrir de l'appréhension, voire de la rancœur dans l'hypothèse où l'absence a eu pour conséquence une surcharge plus ou moins forte d'activité sur du temps plus ou moins long.

Ouvrir un espace de parole permettra de désamorcer des sources potentielles d'inquiétudes ou de conflits. L'intervention d'un tiers -psychologue du travail par exemple – peut être envisagée à ce stade.

Suivre le retour à l'emploi

Le retour de l'agent en collectivité mérite de faire l'objet d'un suivi et d'une attention particulière.

+ Exemples d'actions de suivi :

- Entretien de suivi avec l'agent et le supérieur hiérarchique
- Entretien de suivi avec l'agent, le supérieur hiérarchique et éventuellement la personne externe à la collectivité en charge du maintien (réfèrent handicap, réfèrent emploi...)

Ces entretiens permettent de formuler un bilan de reprise en s'interrogeant à échéance régulière.

En résumé, Assurer un suivi de la reprise du travail permet de **vérifier si les aménagements et les ajustements** dans l'organisations du travail de l'agent sont **optimales et adéquates** mais également **d'interroger d'éventuels nouveaux besoins et difficultés rencontrées**.

