

PRÉSERVER LES AGENTS

À TRAVERS LE MANAGEMENT
DU RISQUE D'USURE
PROFESSIONNELLE



L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe relyens





L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe relyens

Partenaire de référence des acteurs territoriaux dans leurs missions d'intérêt général, Sofaxis s'implique depuis près de 35 ans auprès des collectivités, de leurs élus et agents, en leur proposant des solutions de protection, de pilotage d'assurance et de prévention de leurs risques d'activité, contribuant directement à la performance des services publics.

Sofaxis publie chaque année depuis près de 20 ans des notes de conjoncture relatives aux absences pour raison de santé dans les collectivités locales.

Ces notes sont consultables sur le site Internet : www.sofaxis.com



Villes de France est une association pluraliste d'élus, présidée par Caroline CAYEUX, maire de Beauvais. Son président délégué est Jean-François DEBAT, maire de Bourg-en-Bresse. Forte de plus de 30 ans d'action, Villes de France représente et accompagne les villes de 10 000 à 100 000 habitants et leurs agglomérations. Elle regroupe ainsi plus de la moitié de la population urbaine française.

Villes de France porte l'identité de ces territoires et défend leurs intérêts dans les débats de l'aménagement du territoire. Villes de France informe ses adhérents, réalise les études dont ils ont besoin, organise les événements qui les font connaître, valorise les positions communes sur les sujets majeurs pour la « qualité de ville » : gestion locale, développement économique et attractivité, innovation et enseignement supérieur, commerces et services publics, développement durable et qualité environnementale...

www.villesdefrance.fr

ÉDITO

Dans le cadre du partenariat initié depuis plusieurs années entre Villes de France et Sofaxis, il nous est apparu nécessaire de mettre à la disposition des élus, directeurs généraux, et responsables des ressources humaines, ce document pédagogique consacré à la préservation des agents de la Fonction publique territoriale, à travers le management du risque d'usure professionnelle.

En effet, une des singularités de la Fonction publique territoriale, où près de deux millions d'agents relèvent de ce régime, est que la moyenne d'âge y est aussi plus élevée que dans le secteur privé.

Conséquence directe de ce phénomène, les absences au travail pour raison de santé qui sont certes moins fréquentes depuis 2018 (mais toujours sources de coûts et de désorganisation pour la collectivité) ont tendance à croître en durée, pour les agents avancés en âge. C'est une situation qui ne peut satisfaire - tant sur un plan humain que fonctionnel - les employeurs territoriaux.

Partant de ces quelques constats, l'analyse des situations d'usure professionnelle, les efforts d'adaptation et d'amélioration des conditions de travail, et l'accompagnement des agents en difficulté, apparaissent comme autant de nouvelles priorités RH pour le mandat qui s'ouvre.

Avec une demande de services publics toujours aussi importante, la prise en compte des situations de pénibilité au travail, le développement de la prévention situationnelle, et l'accompagnement dans le retour à l'emploi des agents ayant subi une absence de longue durée, sont autant de recettes pour favoriser le bien-être de tous les agents au travail.

Les chiffres et éléments de réflexion qui vous sont apportés dans ce document, doivent être perçus comme autant de pistes de travail concrètes pour une meilleure gestion des ressources humaines du secteur public local.



Caroline CAYEUX
Maire de Beauvais
Présidente de Villes de France



Vincent LELONG
Directeur général de Sofaxis,
groupe Relyens

SOMMAIRE

PARTIE 1

LES ABSENCES AU TRAVAIL POUR RAISON DE SANTÉ

La mesure des absences

p. 6/7

PARTIE 2

PRÉSERVER LES AGENTS ET LEUR ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Le maintien des agents en activité : un enjeu RH mais pas que

p. 8/9

Le maintien des agents en activité : une approche globale

p. 9

Connaître et analyser les situations d'usure professionnelle

p. 10

Améliorer les conditions de vie au travail

p. 11

Accompagner les agents en difficulté

p. 12

Conclusion

p. 13

La population concernée par l'étude regroupe un échantillon de 122 682 agents CNRACL répartis dans 206 collectivités territoriales (mairies et collectivités intercommunales d'un effectif supérieur ou égal à 300 agents CNRACL), pour toutes les natures d'absences au travail pour raison de santé (maladie ordinaire, maternité, longue maladie/ longue durée et accident du travail, dont accident de service, accident de trajet et maladie professionnelle). Le champ d'étude est constitué de l'ensemble des arrêts de travail déclarés entre 2014 et 2019

PUBLICATION RÉALISÉE ET DIFFUSÉE

PAR : Villes de France, et Sofaxis, groupe Relyens.

DIRECTEURS DE PUBLICATION :

Pour Villes de France : Bastien REGNIER.
Pour Sofaxis : Vincent LELONG.

CONTACTS PRESSE :

Villes de France : Armand PINOTEAU.
Sofaxis : Agence Ekno, Xavier CAYON.

TÉMOIGNAGE



Jean-François DEBAT,
Maire de Bourg-en-Bresse,
Président de la CA du Bassin
de Bourg-en-Bresse,
Président délégué de
Villes de France.

Après la période que nous venons de vivre et les conséquences qu'elle entraîne, la reconnaissance des agents territoriaux et de leurs métiers est devenue un sujet prégnant. Pour autant la reconnaissance du capital humain au sein des organisations n'est-elle pas une réalité depuis de nombreuses années ?

Si la gestion des ressources humaines demeure perfectible dans le secteur des collectivités locales, celle-ci est forte heureusement une donnée dont les élus se sont emparée depuis plusieurs années. Je dirais que la crise sanitaire a joué comme un révélateur de l'importance des services publics locaux, de l'implication des agents des collectivités locales, et de la reconnaissance que nous devons leur porter.

Les changements provoqués par la crise sanitaire ont induit dans de nombreuses collectivités une réaffectation des moyens humains, la réorganisation des missions, des changements de lieu de travail pour certains agents, qui peuvent générer une anxiété légitime. Sans la reconnaissance de ce capital humain, tout cela aurait été rendu plus difficile.

La part relative des 50 ans et plus dans les effectifs de la Fonction publique territoriale dépasse aujourd'hui la barre des 45 % des effectifs. Nos études précédentes sur l'absentéisme pour raisons de santé des agents de la FPT de 50 ans et plus nous enseignent que cette population ne s'absente pas plus que les agents plus jeunes, mais, qu'en revanche, la durée d'arrêt est plus importante (La durée moyenne d'absence est 1.7 fois plus longue chez les 55 ans et plus que chez les agents de 31 à 35 ans, et 2.5 fois plus importante que les moins de 25 ans). Quels sont, selon vous, les chantiers majeurs pour accompagner cette population sensible ?

Une des singularités françaises de la Fonction publique territoriale, où près de deux millions d'agents relèvent de ce régime, est que la moyenne d'âge des agents est plus élevée que dans le secteur privé.

Du point de vue financier, les absences longues sont naturellement génératrices de coût élevé. Ce « risque long » en croissance engage les acteurs territoriaux dans une nécessaire mise en œuvre de leviers alliant préservation des ressources humaines et performance. Dès lors, les chantiers majeurs pour accompagner cette population sensible se résument à une meilleure prévention situationnelle, à la recherche de l'amélioration globale des conditions de travail, à la mobilité des agents dans leur carrière.

Quels sont les chantiers prioritaires en terme de santé au travail pour le mandat en cours ?

Aujourd'hui encore, trop peu d'agents territoriaux bénéficient d'une protection sociale complémentaire. Devant ce risque majeur, aussi bien pour les employeurs que pour les agents, les collectivités territoriales doivent se doter d'une politique ambitieuse en leur faveur.

Aussi, dans le cadre de la négociation que les employeurs mènent sur la participation minimale obligatoire, en lien notamment avec la question du temps de travail, sur les différents risques couverts, santé et/ou prévoyance, et sur les types de contrat (convention ou labellisation), il nous appartient d'être acteurs de cette réflexion.

Au-delà du débat sur le caractère obligatoire de la participation financière à la protection sociale complémentaire, il s'agit de déterminer le niveau pertinent pour mener une négociation appropriée en matière de mutualisation des risques.

L'analyse des causes de l'absentéisme pour raison de santé montre qu'elles sont multifactorielles. Une approche systémique autour de l'agent et de l'organisation de son activité est donc un facteur de réussite. Les collectivités sont-elles équipées pour mettre en œuvre cette analyse de risque multifactorielle et le plan d'actions qui en découle ?

La question des absences pour raison de santé, en particulier dans la Fonction publique territoriale, est souvent au cœur du débat public, dans un contexte de demande politique et sociale importante de données objectivées sur ce sujet. En effet, ces absences représentent un enjeu de prévention, dans la mesure où elles peuvent s'interpréter comme un indicateur de santé dégradée, ou de mal-être au travail pour les salariés.

Globalement, plus les salariés cumulent des expositions fortes à des risques professionnels ou psychosociaux, plus ils s'absentent pour raisons de santé dans l'année. Dès lors, une analyse situationnelle, effectuée en lien avec la pyramide des âges, selon les services, doit être effectuée le plus régulièrement possible selon les postes. Si elles ne sont pas toujours les mieux placées, ni les mieux dotées pour effectuer ce travail, les villes moyennes peuvent en pratique déléguer cette analyse multifactorielle à des experts extérieurs, qui auront un regard neuf et seront le mieux à même d'objectiver certaines situations.

PARTIE 1- LES ABSENCES AU TRAVAIL POUR RAISON DE SANTÉ

La gestion des absences au travail pour raison de santé est aujourd'hui un enjeu majeur pour les politiques RH des collectivités. Pour limiter l'impact de ces absences, la mesure des indicateurs constitue un prérequis indispensable à la mise en oeuvre d'actions. Il est ainsi possible de comprendre et d'analyser les différents phénomènes relatifs aux absences au travail pour mettre en place les bons dispositifs, déployer les bons outils et solliciter les bons relais.

Pour être pertinente, cette mesure des absences doit s'appuyer sur des indicateurs fiables et éprouvés. Trois indicateurs clés renseignent sur les phénomènes d'absences pour raison de santé. Sur une population étudiée, les agents (exposition) subissent des arrêts (fréquence) qui durent plus ou moins longtemps (gravité).

C'est bien cette **combinaison d'indicateurs** qui permet de dresser **un état des lieux des absences**.

LA MESURE DES ABSENCES

Le taux d'absentéisme représente l'indicateur premier de l'étude des absences au travail pour raison de santé. Il mesure ainsi la part du temps de travail perdu en raison des absences et s'affiche à **10,1 % en 2019** (toutes natures d'absences confondues).

Les absences sont ainsi globalement stables à un niveau élevé depuis 2014.

En 2019, cela signifie qu'une collectivité qui emploie 100 agents titulaires, a constaté, en moyenne sur un an, l'absence de plus de dix d'entre eux pour raison de santé.

En revanche, la gravité (durée des absences) progresse. Dans le même temps, la fréquence (nombre d'arrêts) et l'exposition (proportion d'agents absents) diminuent.

Des agents moins souvent absents, moins nombreux à s'absenter, mais pour des durées d'arrêt plus longues.

En progression depuis 2014, **la gravité des arrêts**, toutes natures d'absences confondues atteint **64 jours en moyenne** en 2019.

C'est en maladie ordinaire que la progression de la durée moyenne est la plus importante (+ 58 %). Cette tendance s'explique en partie par la mise en place, à nouveau, du jour de carence en 2018.

C'est également le cas, dans une moindre mesure, en accident du travail : + 17 %

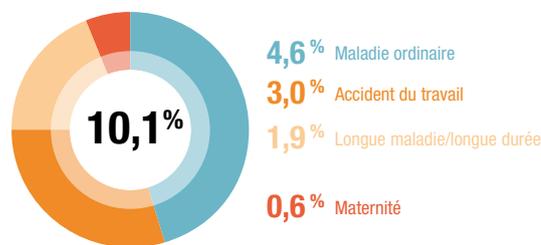
La maladie ordinaire reste la nature d'absence la plus importante pour tous les indicateurs de mesure :

> 46 % du taux d'absentéisme,

> plus de 8 arrêts sur 10,

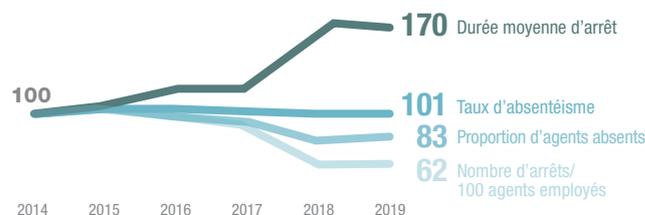
> plus de 7 agents arrêtés sur 10.

Taux d'absentéisme théorique - 2019



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

Évolution des absences - 2014/2019 (base 100 en 2014)



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

Durée moyenne d'arrêt - 2019



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

Après une séquence de relative stabilité mesurée depuis quelques années, **la fréquence des arrêts affiche une baisse importante** en 2018.

Alors que cet indicateur de mesure reste stable concernant les autres natures d'absence au travail, **le nombre d'arrêts en maladie ordinaire décroît de manière importante** (- 37 %).

Une baisse de la fréquence et de l'exposition depuis 2018 en lien direct avec la réinstauration du jour de carence en maladie ordinaire.

Pour sa part, l'exposition des agents au risque d'absence (proportion des agents absents au moins une fois dans l'année sur la période d'étude), affiche une tendance identique à celle de la fréquence, avec une baisse moins importante, mais tout autant significative.

La baisse de ces deux indicateurs est donc un **effet mesurable de la mise en œuvre du jour de carence** en maladie ordinaire.

L'âge : facteur aggravant des absences au travail pour raison de santé.

Une pyramide des âges des agents absents sous tension :

Près d'un agent absent sur deux a plus de 50 ans (45 %) et 76 % d'entre eux ont plus de 40 ans. À l'inverse, les moins de 30 ans ne représentent que 6 % des absents.

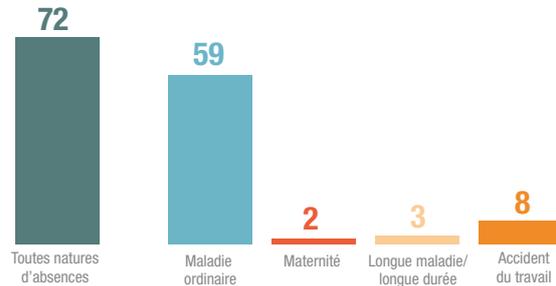
De même, les typologies d'absences sont différentes entre les générations. Les plus jeunes présentent des arrêts de durée plutôt courtes alors que les plus âgés sont moins souvent mais plus longtemps absents.

L'âge est un facteur aggravant de la durée des absences. Les agents **les plus âgés présentent en moyenne des durées d'arrêt de près de deux fois plus longues** que leurs collègues les plus jeunes.

La gravité des arrêts progresse régulièrement avec l'avancée en âge des agents, de concert avec leur proportion dans le total des absents.

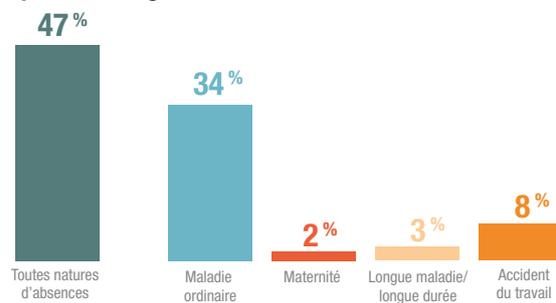
Garantir l'employabilité à tous les moments de la carrière des agents implique de différencier les actions selon les enjeux. Chez les agents les plus jeunes, l'accent pourra être mis sur la formation initiale, le partage des valeurs et la prise en compte de la sécurité au travail. Chez les plus anciens, l'enjeu consistera à maintenir les personnels dans l'emploi en agissant sur le contenu du travail, sa durée et son organisation.

Nombre d'arrêts pour 100 agents employés - 2019



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

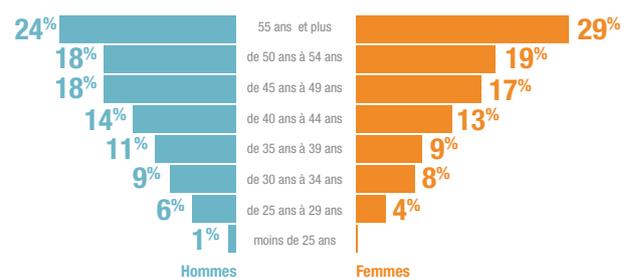
Proportion d'agents absents - 2019



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

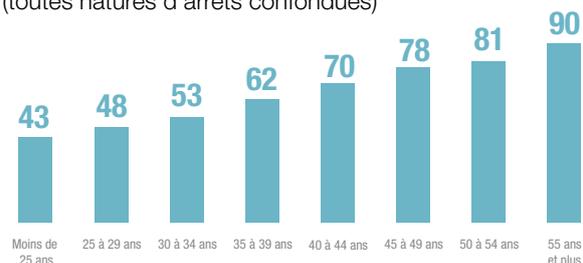
Les durées d'arrêts s'allongent avec l'âge pour une population dont l'âge moyen augmente.

Pyramide des âges des agents absents - 2019



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

Durée moyenne d'arrêt selon l'âge - 2019 (toutes natures d'arrêts confondues)



Source : Sofaxis - Échantillon représentatif des Villes de France

PARTIE 2- PRÉSERVER LES AGENTS ET LEUR ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

1 - LE MAINTIEN DES AGENTS EN ACTIVITÉ : UN ENJEU RH MAIS PAS QUE

Dans un contexte économique et social tendu, l'accélération des mutations consécutives aux différentes réformes des secteurs territorial et de santé, le vieillissement de la population active et l'allongement de la vie professionnelle provoquent des évolutions significatives dans les ressources humaines. Comment faire en sorte que les agents restent compétents et motivés tout au long de leur vie professionnelle tout en conservant une bonne santé ? Comment éviter de gérer des situations de reclassements pour des personnes en fin de carrière que l'on peut difficilement accompagner sur de nouveaux métiers ?



Un enjeu budgétaire

PART DES FRAIS DE PERSONNELS
DANS LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

(Source : Publication de la DGCL en 2017)

Dans un contexte où les budgets se contractent, la maîtrise de la masse salariale est un enjeu évident. Remplacer les agents en absence de longue durée devient de plus en plus complexe.

Un enjeu lié au vieillissement de la population

ÂGE MOYEN D'UN FONCTIONNAIRE TERRITORIAL



(Source Fonction publique-Chiffres-clés 2018, DGAFF)

Un enjeu d'allongement de la vie professionnelle

ÂGE MOYEN DE DÉPART À LA RETRAITE DANS LA FONCTION
PUBLIQUE TERRITORIALE

(Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2019-DGAFF)

Un enjeu de pénibilité des postes de travail

Une très grande partie des agents de la Fonction publique territoriale travaille sur des postes sollicitants physiquement et psychologiquement. Le CNFPT a publié en 2015 un panorama des métiers territoriaux à fin 2012.

ENSEMBLE DES EFFECTIFS DES FAMILLES PROFESSIONNELLES EXPOSÉES À DES CONTRAINTES PHYSIQUES IMPORTANTES

ENTRETIENS / ATELIERS / RESTAURATION
EAU / INFRASTRUCTURES / ESPACES-VERTS
PATRIMOINE BÂTI / PROPRIÉTÉ ET DÉCHETS
AIDE À DOMICILE / ÉDUCATION-ANIMATION

50%
des effectifs

(Panorama 2015 des métiers territoriaux du CNFPT)

Pour compléter, Sofaxis a interrogé 17 000 agents entre 2016 et 2018 sur leur perception des risques psychosociaux. 26 % d'entre eux s'estiment soumis à au moins trois des facteurs de risques psychosociaux suivants :

- **Exigences émotionnelles** : relation aux usagers (tensions/agressions), empathie, contact avec la souffrance, devoir de cacher ses émotions, peur au travail.
- **Rapports sociaux, relations au travail** : pairs et hiérarchie, soutien social, violences, conflits, reconnaissance.

- **Autonomie et marges de manœuvre** : autonomie organisationnelle, prévisibilité du travail, utilisation et développement des compétences, participation aux décisions qui concernent son travail.
- **Insécurité de la situation de travail** : environnement, soutenabilité du travail, précarité du contrat de travail, compréhension et participation à la conduite du changement.
- **Conflits de valeurs** : sens du travail, conflits éthiques, qualité empêchée.
- **Exigences au travail** : quantité de travail, pression temporelle, charge mentale et cognitive, difficulté de conciliation vie privée, vie personnelle.

Il ne faut pas réduire le maintien dans l'emploi à la seule pénibilité physique des agents. Les évolutions significatives du monde du travail, la complexification des tâches, la rationalisation des méthodes et des processus, la précarisation des emplois et des parcours professionnels sont également impactants. Tout comme les déterminants intrinsèques à chaque individu : les caractéristiques physiques et psychiques, la formation, le parcours, l'ancienneté, les contraintes et risques auxquels les agents sont exposés au cours de leur vie professionnelle ; mais également les caractéristiques de la structure : l'organisation du travail, la politique, les modes et choix de management, les ressources mises à disposition, les collectifs de travail, etc.

2 - LE MAINTIEN DES AGENTS EN ACTIVITÉ : UNE APPROCHE GLOBALE

Au regard de ces éléments, prendre soin des agents, se préoccuper des conditions de réalisation du travail sont des enjeux primordiaux pour la préservation du service public à terme. Au-delà du constat qui est largement alimenté et partagé par les publications et travaux de recherche, les réponses à apporter sont moins simples. Pour autant, des actions peuvent être mises en œuvre. Nous pouvons aborder le sujet selon deux approches :

- une approche pluridisciplinaire : doivent interagir entre elles toutes les compétences qu'il s'agisse des services de médecine préventive, des services d'expertises médicales, des services RH, des ergonomes, des psychologues du travail, des assistants et conseillers de prévention, des représentants du personnel, des managers... La solution unique n'existe pas. Chacun peut avoir un bout de la solution.
- une approche globale du management des risques liés à l'usure professionnelle.

Le management des risques peut se définir en trois étapes successives :

- **Connaître les risques** : ensemble des actions qui permettent de prendre connaissance du risque, de l'analyser et l'évaluer.
- **Anticiper les risques** : ensemble des actions qui permettent de traiter le risque avant sa survenance.
- **Réduire les risques** : ensemble des actions qui permettent la correction ou la réparation lorsque le risque est apparu.

Appliqué au domaine de l'usure professionnelle notre modèle devient le suivant :



3 - CONNAÎTRE ET ANALYSER LES SITUATIONS D'USURE PROFESSIONNELLE



L'évaluation des risques professionnels

L'analyse préalable et l'identification des risques professionnels présents dans l'établissement doivent aboutir au **Document Unique d'évaluation des risques professionnels et au programme annuel de prévention**. De par sa démarche, l'évaluation des risques professionnels oblige à se poser la question des dangers présents sur l'ensemble des postes, et ainsi d'identifier les postes sur lesquels un risque fort d'usure professionnelle existe, mais également d'identifier par opposition les postes sur lesquels les risques d'usure professionnelle sont faibles ou inexistantes. Ce recensement est important parce qu'il permettra peut-être de dégager des opportunités lorsqu'il s'agira d'agir sur le maintien dans l'emploi.

Les indicateurs RH

Un certain nombre d'indicateurs RH, s'ils n'existent pas, doivent être mis en place pour anticiper et cibler les postes à traiter en priorité. Au-delà de l'évaluation des risques professionnels, des indicateurs tels que :

- la pyramide des âges ventilées par service,
- la fréquence, l'exposition, la gravité des absences, ventilés par service,
- l'évolution du nombre de restrictions d'aptitude ou de remontées issues des visites de la médecine de prévention,
- les demandes d'affectation et de changement de services / démissions.

Le suivi de ces indicateurs doit permettre d'identifier les secteurs à risque et ainsi pouvoir accompagner, en amont des premiers signes d'usure professionnelle, les agents dans la construction de nouveaux parcours professionnels.

Ces indicateurs peuvent être très nombreux et il ne faut pas perdre de vue l'essentiel : de quelles informations ai-je besoin pour agir efficacement ?



Les entretiens d'évaluations

L'article 27 de la loi 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique prévoit des modifications des conditions d'évaluation de la valeur professionnelle des agents publics. Ces mesures s'appliqueront aux entretiens professionnels effectués en 2021 au titre de l'année 2020. Il introduit notamment la notion de l'évaluation de la valeur professionnelle. Il doit être une opportunité pour évoquer l'identification et l'évaluation des compétences professionnelles et ainsi de mettre en adéquation les compétences requises sur un poste (le référentiel du CNFPT est un excellent outil pour le faire) et les compétences réelles de l'agent.

Les entretiens à mi-carrière

(entretiens relevant du Protocole de 2006 et de la circulaire DGAFP du 9 juin 2008).

Ils sont « un droit pour chaque agent ayant effectué quinze ans de services, de bénéficier sur son temps de travail, à sa demande, d'un bilan de carrière. ». Ces entretiens sont un moyen pour les agents expérimentés d'envisager de nouvelles perspectives de carrière voire une seconde carrière.

4 - AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Améliorer les conditions de vie au travail comprend à la fois l'amélioration des conditions physiques du travail et l'amélioration de la qualité de vie au travail. Il va falloir ainsi travailler sur plusieurs volets en même temps.

L'amélioration des postes de travail

Beaucoup de métiers de la Fonction publique territoriale ont des dominantes physiques importantes (petite enfance, services techniques, entretien des locaux) avec une forte potentialité aux troubles musculo-squelettiques (TMS). En 2018, 92 % des maladies professionnelles étaient liées à des TMS. Ces postes à risques, ciblées dans le Document Unique doivent faire l'objet d'une attention toute particulière notamment sur les efforts de soulèvements et les gestes répétitifs. Des actions sur l'organisation du poste de travail, sur la qualité des outillages et matériels mis à disposition, sur l'aménagement des locaux et des espaces de stockage ainsi qu'un accompagnement des agents pour qu'ils puissent prendre en compte leur propre santé doivent être menées.

Travailler sur l'employabilité des agents / anticiper les carrières longues

Les départs à la retraite sont plus tardifs et il faut accompagner tout au long de leur carrière les agents à des nouvelles compétences. La cartographie des compétences sera un atout qui permettra d'identifier quelles compétences doit travailler un agent pour progresser dans sa pratique professionnelle et également comment accéder à un autre poste pour les agents en situation de mobilité choisie ou subie (restriction d'aptitudes...).

Former les managers / former les équipes

Les managers sont la pierre angulaire de l'anticipation de l'usure professionnelle parce qu'ils connaissent les postes, ils connaissent les agents et peuvent avoir les moyens d'agir notamment sur leur organisation du travail. Au-delà de la formation à apporter aux managers sur leur métier, il faut aussi les accompagner pour bien identifier les postes à risques, bien identifier les compétences, et surtout être un soutien lorsqu'il faut accompagner un agent vers un aménagement de poste ou une évolution professionnelle. Notamment parce que cela peut avoir un impact sur l'équipe et l'organisation du travail. Des aménagements de poste mal accompagnés peuvent également générer des incompréhensions et du rejet de l'équipe, notamment lorsque les restrictions d'aptitudes ne sont pas visibles, ou lorsque le poste était convoité par un agent en mobilité choisie. La capacité du manager à accueillir, accompagner et soutenir les agents est indispensable à la bonne collaboration des agents au sein de son équipe. Le premier levier de satisfaction au travail reste la qualité des relations entre les collaborateurs. Toutes nos enquêtes le montrent.

CRÉER UNE COMMISSION OU UN GROUPE DE TRAVAIL OU UN COMITÉ DÉDIÉ À L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS EN DIFFICULTÉ

Réunir les ressources - internes ou externes - existantes au sein d'une "cellule projet" commission ou d'un groupe de travail ou d'un comité dédié offre l'avantage d'affirmer le cadre du projet poursuivi. Le principe ne consiste pas nécessairement à consacrer plusieurs personnes à l'animation exclusive et à temps plein, d'une cellule de suivi. Il est plutôt, de donner une visibilité et un cadre d'organisation à un groupe d'acteurs dont les fonctions sont complémentaires et qui se réunissent dans une logique de projet à échéances régulières. Les modalités de coordination au sein de ces acteurs doivent être clairement définies.

Au-delà du premier cercle des acteurs de la santé au travail (médecine préventive, service hygiène & sécurité, direction des ressources humaines, assistant(e) social(e), correspondant(e) handicap, responsable formation...), il peut être judicieux de réunir les responsables opérationnels de l'organisation : directeurs, chefs de service, dont la connaissance des métiers exercés et de leurs contraintes représente un atout pour les mobilités professionnelles ou la redistribution des tâches au sein des équipes.

Associer les parties prenantes de la santé au travail et les acteurs de terrain au sein d'une cellule de gestion de suivi des agents en difficulté permet de prendre en compte immédiatement les contraintes opérationnelles dans la recherche de solutions au profit des agents en difficulté.

5 - ACCOMPAGNER LES AGENTS EN DIFFICULTÉ

Lorsque les restrictions d'aptitude arrivent ou lorsque les agents se retrouvent en arrêt longue durée pour des raisons professionnelles ou non, il faut pouvoir les accompagner. Il est notamment important de garder le contact avec l'agent tout au long de son arrêt.

Lors de l'arrêt

Bien sûr, pour prendre de ses nouvelles, mais également pour le tenir informé des évolutions de la collectivité, des projets... La qualité des contacts que vous aurez avec votre agent permettra également de mieux anticiper les difficultés éventuelles lors de la reprise. La plupart des contrats de protection sociale proposent dans leurs services des outils de soutien psychologique. Ceux-ci peuvent apporter une aide pour l'agent pour faire face à sa maladie / pathologie et l'accompagner dans son processus de guérison.

Accompagner la restriction d'aptitude et la reprise

Suite à une restriction d'aptitude un accompagnement va être nécessaire, il peut prendre plusieurs formes :

- un accompagnement psychologique pour aider l'agent à accepter le changement de ses capacités physiques et/ou sensorielles, mais également pour accepter l'idée d'un changement professionnel ou renforcer sa motivation au changement.

- un aménagement du poste si les restrictions permettent d'envisager un retour au poste initial. Associer l'équipe qui peut potentiellement être un moyen de repenser l'organisation du travail globale et impliquer l'ensemble des agents dans la réussite du maintien dans l'emploi de tous affectée par une réorganisation des tâches.
- un bilan professionnel ou de compétences. Il aura pour objectif de permettre à l'agent de reprendre confiance en lui si besoin et surtout de faire le point sur ses compétences réelles qui dépassent bien souvent le cadre des compétences qu'il exerce dans son milieu professionnel actuel. Au regard de ce bilan, des nouvelles perspectives internes et externes peuvent s'offrir à l'agent. Cela sera facilité si les étapes de connaissance et d'anticipation ont été mises en œuvre dans la collectivité.

Dans tous les cas, **un temps de ré-accueil doit être mis en œuvre**. L'entretien de ré-accueil permet de :

- adapter l'organisation du travail au regard des difficultés perçues,
- favoriser le dialogue avec l'agent autour de l'enjeu des absences,
- comprendre ses motivations en accordant une situation privilégiée au moment du retour à l'emploi,
- encourager et pérenniser le retour et le maintien dans l'emploi des agents par un engagement direct de l'encadrement de proximité,
- assurer une remise à niveau des compétences des agents à l'issue de leur arrêt,
- garantir la qualité du service rendu par le maintien dans l'emploi des agents,
- garantir la motivation et l'intérêt au travail de l'équipe en mettant en évidence l'implication de l'encadrement.

L'entretien de ré-accueil ne vise pas à culpabiliser l'agent suite à son absence mais bien à faire le point sur la situation de retour. Il s'agit de comprendre et d'anticiper pour agir. C'est-à-dire comprendre les difficultés ayant conduit l'agent à s'absenter, anticiper les éventuelles rechutes en améliorant l'organisation ou encore les conditions de travail et enfin définir un plan d'actions permettant la réintégration de l'agent et son maintien dans l'emploi.



CONCLUSION

L'instauration de plus de souplesse dans l'organisation locale dans la Fonction publique territoriale, par le biais des lignes directrices de gestion, réaffirme le besoin d'analyse des dynamiques influant sur les évolutions des ressources humaines.

Identifier les facteurs impactant pour les collectivités est une priorité dans une approche pluri-annuelle des ressources humaines. Il est vrai, comme l'a noté M. DEBAT dans son témoignage, que l'une des singularités de la FPT est une moyenne d'âge particulièrement élevée et que le vieillissement des effectifs sera une donnée d'entrée dans la mise en œuvre des politiques RH à venir. Ainsi, conduire et maintenir un haut niveau de délivrance de la mission d'intérêt général pour les collectivités paraît plus que jamais lié à la capacité de préserver les agents de plus en plus seniors dans les organisations.

Mieux comprendre pour mieux protéger, c'est aussi l'un des enjeux de la concertation, lancée depuis septembre 2020 par Mme Amélie de Montchalin, Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, sur la reconfiguration de la protection sociale complémentaire. Certain que le volet portant sur la Fonction publique territoriale donnera lieu à une avancée supplémentaire dans la prise en compte de la santé au travail des agents au sein des organisations, il paraît tout aussi évident que le renforcement de la protection sociale des agents territoriaux contribuera à l'attractivité des collectivités en tant qu'employeur et animera la conduite des politiques RH à venir.

Vincent LELONG,
Directeur Général de Sofaxis,
groupe Relyens



NOTES

A large white rectangular area with horizontal dotted lines, intended for taking notes. The area is semi-transparent, allowing the background image of the kitchen to be visible through it.





L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe relyens

Sofaxis - SNC
Société de courtage d'assurance
Siège social : Route de Creton - 18110 VASSELAY - 335 171 096 RCS BOURGES
Enregistré à l'ORIAS sous le N° 07 000 814 (www.orias.fr)
www.sofaxis.com



Villes de France
Association loi 1901
Siège social : 94 rue de Sèvres - 75 007 Paris
www.villesdefrance.fr