

## La mise en œuvre des lignes directrices de gestion Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales

### **Fiche action 23 : Prévenir l'absentéisme**

#### **Enjeux**

La raréfaction des ressources financières des collectivités et établissements publics, le développement des politiques de prévention et de responsabilisation des employeurs publics, les interrogations relatives aux modèles de protection complémentaires mettent aujourd'hui en exergue la nécessité de repenser les pratiques visant à lutter contre l'absentéisme. C'est d'ailleurs pourquoi l'absentéisme, en tant que phénomène multifactoriel générant un coût significatif et impactant la qualité, voire la continuité du service public, suscite un intérêt croissant de la part des employeurs publics.

L'absentéisme se caractérise comme toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendus au sens large: les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnels et privés, etc...

L'absentéisme se fonde sur deux raisons, une raison médicale (arrêt maladie et accident du travail) et une raison non médicale (congé maternité, responsabilité syndicale, formation,...).

L'augmentation de l'absentéisme pour raison médicale s'explique notamment par le vieillissement de la population des agents territoriaux et par une exposition plus importante aux risques professionnels. En effet, les contraintes physiques et/ou psychologiques, le manque de reconnaissance professionnelle et les surcharges peuvent rendre le travail pénible. De plus, la fonction publique territoriale est composée de plus de 45% d'agents de la filière technique qui sont exposés à des risques spécifiques et à une pénibilité élevée. Les arrêts maladies, constituant la part dite compressible de l'absentéisme, sont plus nombreux et d'une durée plus longue qu'auparavant.

La collectivité supporte la majeure partie du coût des absences et peut donc se retrouver en difficulté. Les absences pour raison de santé pèsent lourd dans les budgets de fonctionnement, alors même que les collectivités ont des marges de manœuvres financières réduites en raison des baisses de dotation. Par ailleurs, derrière le coût financier direct de l'absentéisme se cachent des coûts indirects dont les impacts peuvent durablement pénaliser l'équilibre interne de la collectivité et la qualité du service public. Ces coûts indirects sont très supérieurs aux coûts directs et recouvrent les coûts de remplacement, de la gestion administrative de l'absence et de la désorganisation engendrée dans les services.

#### **Modèles de thématiques à inscrire dans les lignes de gestion :**

##### **1) Etablir un état des lieux de l'absentéisme dans la collectivité pour définir un plan d'action contre l'absentéisme**

Le diagnostic de l'absentéisme au sein de la collectivité est préalable indispensable. Il permet :

- d'évaluer les causes d'absentéisme au sein de sa collectivité d'identifier
- les risques impactant la vie professionnelle (surcharge, stress, harcèlement)

L'absentéisme peut se mesurer grâce à plusieurs indicateurs notamment :

- le taux d'absentéisme,

- le nombre moyen de jours d'absence par agent
- la part des agents arrêtés au moins une fois dans l'année
- la durée moyenne des arrêts pour maladie ordinaire et/ou accident de service.

Le taux d'absentéisme correspond à la proportion du temps de travail perdu en raison des absences Il permet de visualiser directement le poids de l'absentéisme sur l'effectif étudié.

Calcul du taux d'absentéisme :

Nombre de jours calendaires d'absence x 100/nombre de jours annuels calendaires x effectif permanent

Une fois le panorama de l'absentéisme établi, une analyse des causes de l'absentéisme dans la collectivité doit être effectuée afin d'affiner les éléments statistiques. Cette analyse doit être mise en rapport avec Analyse des coûts de l'absentéisme.

L'absentéisme peut découler de plusieurs causes :

- Les conditions de travail et la pénibilité. Ces éléments peuvent être facteurs d'accidents de service ou de maladies professionnelles;
- L'usure professionnelle est un élément déclencheur important sur lequel il est essentiel de travailler de façon préventive ;
- le rapport au travail et la satisfaction au travail : problématiques d'adaptation au poste, de professionnalisation, de motivation de l'agent, de management, de relations interpersonnelles au sein des équipes, etc. ;
- la santé et l'hygiène de vie.

Lorsque l'analyse de l'absentéisme et de ses causes est réalisée, plusieurs leviers peuvent être mobilisés dans un plan d'action contre l'absentéisme afin de limiter le phénomène. Par exemple:

- Travailler sur la prévention des risques
- Communiquer sur les bonnes pratiques et rappeler régulièrement les mesures de sécurité à respecter.
- Prendre en compte la satisfaction au travail
- Prendre en compte l'aménagement des postes de travail et le vieillissement des agents
- Intégrer le critère de l'assiduité dans les règles d'attribution du régime indemnitaire
- Mettre en œuvre des contrôles médicaux
- Sensibiliser les agents aux conséquences des absences

## **2) Mettre en œuvre un plan de prévention pour une meilleure connaissance des risques professionnels et de la pénibilité**

Les conditions de travail des agents ont un rôle primordial dans le processus qui conduit celui-ci à s'absenter. Les exigences du poste font appel de manière régulière à la capacité d'adaptation des agents et à leur savoir-faire. Dans toute démarche de prévention, la phase diagnostic est déterminante. Pour cela, plusieurs outils doivent ou peuvent être mobilisés.

- La mise en œuvre d'un plan de prévention est liée à la rédaction d'un document unique d'évaluation des risques professionnels, obligation pour tous les employeurs. Ce document permet de disposer d'une cartographie des risques selon leur nature, leur gravité, la probabilité de leur survenance. Le DU doit notamment contenir une fiche sur les risques psychosociaux.
- Le RASSCT (Rapport annuel sur la santé et les conditions de travail) constitue la base de discussion à l'élaboration du programme annuel de prévention des risques professionnels.
- La mission d'inspection. Elle permet de réaliser des audits de conformité des locaux pour le développement de la sécurité au travail



- Les actions de sensibilisation à la prévention des risques professionnels afin de s'assurer que la pratique de travail des agents ne génère pas de risques particuliers ou en génère le moins possible.
  - Les études ergonomiques peuvent prendre en compte les restrictions d'aptitude et maintenir les agents en situation de travail. Cette analyse du travail des agents permet de définir des préconisations médicales notamment par de médecin de prévention afin de proposer des solutions d'aménagement de la situation de travail de l'agent concerné.
  - Le soutien peut également être psychologique auprès d'agents en situation de souffrance au travail ou rencontrant des difficultés dans l'exercice de leurs fonctions.
- L'ensemble de ces démarches exigent une actualisation dans le temps afin de suivre la mise en œuvre et le suivi des actions préconisées.

### **3) Mettre en place un plan de mobilité**

Une évolution des fonctions, voire une mobilité peut être envisagée afin d'éviter l'usure psychologique ou physique. Cette démarche nécessite au préalable une étude de la pénibilité des métiers à travers une cartographie permettant de déterminer les postes nécessitant des actions prioritaires.

Pour être véritablement efficace, la formation des agents doit être envisagée tout au long de la carrière.

L'encadrement, comme la direction des ressources humaines, doivent impulser régulièrement une mobilité interne de leurs agents.

L'objectif est de réaliser une mobilité préventive fondée sur des bilans de compétences, des parcours de découverte professionnelle ou encore des formations. Ces éléments doivent être mis en œuvre assez en amont de l'apparition possible des risques d'usure. Cette anticipation, qui doit être inscrite dans une véritable démarche de GPEEC doit permettre d'éviter que le changement de métier soit vécu comme un échec par l'agent et que le changement soit systématiquement curatif. Cette stratégie est d'autant plus opportune à mettre en place dans le contexte actuel du fait de la raréfaction des recrutements externes. Ainsi, la montée en compétences en interne est devenue une nécessité.

### **4) Systématiser les contre-visites médicales et les entretiens de reprise d'activité**

L'objectif des contre-visites médicales est de constater d'éventuels arrêts injustifiés et l'aptitude de l'agent à reprendre ses fonctions. Il s'agit d'intervenir directement contre les éventuels arrêts de complaisance. Qu'il s'agisse des agents en arrêt ou de leurs collègues, la collectivité montre qu'elle contrôle et qu'elle ne laisse pas prospérer les pratiques abusives.

Il s'agit également pour la collectivité de systématiser des entretiens de reprise mis en œuvre par les encadrants de proximité afin d'informer l'agent des évolutions survenues pendant sa période d'absence. En effet, la reprise d'activité est un moment important à la fois pour l'agent et pour le service. Ainsi, l'entretien de reprise est l'occasion de prévenir la banalisation de l'arrêt maladie et de rappeler à l'agent l'utilité de sa présence dans le service au sein duquel il exerce ses fonctions. Cet outil suppose une formation adéquate des encadrants de proximité afin de pouvoir mener ces entretiens. L'intérêt de cet outil est d'éviter les ruptures trop brutales avec l'environnement professionnel et maintenir le dialogue entre l'encadrant et l'agent. L'entretien permet également à l'agent qui le souhaite de l'orienter vers les services compétents en matière d'accompagnement notamment en aménagement de poste ou conseil en mobilité. Cependant, l'entretien ne doit aborder ni la situation médicale de l'agent ni la pathologie à l'origine de l'absence, ces informations relevant du secret médical.



## **5) Définir une organisation du travail permettant aux agents de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée**

Le télétravail peut constituer une modalité d'organisation du travail permettant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. L'entrée en vigueur du décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature invite à s'interroger sur la pertinence de ce levier. De plus, les dispositifs d'aménagement du temps de travail peuvent également répondre à l'objectif d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Cela favorise une certaine souplesse dans le cadre des réaménagements de postes, de congés maternités ou pathologiques.