



> Quels sont les chiffres de l'absentéisme ?



> Quels en sont les coûts ?



> Comment prévenir l'absentéisme ?



> Comment faciliter le retour à l'emploi ?



> Comment couvrir le risque statutaire ?

Absentéisme et santé au travail

Quels enjeux pour les collectivités territoriales ?

en partenariat avec



> Quels sont les chiffres de l'absentéisme ?

Aggravation de l'absentéisme en 2009

Si, depuis plusieurs années, les absences pour raison de santé s'étaient stabilisées dans les collectivités territoriales, elles repartent aujourd'hui à la hausse de manière particulièrement importante. Analyses.

2009 aura-t-elle été l'année du retour à la hausse des absences pour raison de santé dans les collectivités territoriales ? Le phénomène est à craindre au regard des premières tendances issues des données provisoires de l'an passé. Des résultats qui, s'ils sont encore à consolider, laissent apparaître un brusque accroissement de l'ensemble des indicateurs de mesure avec une gravité (durée des arrêts) augmentant de 4 % par rapport à 2007, une fréquence progressant de 8 %, et une exposition des agents aux risques d'absence pour raison de santé faisant un bond de 7 %. La maladie ordinaire et les accidents de service (travail + trajet + maladie professionnelle) sont particulièrement concernés par ces augmentations. Plusieurs hypothèses sont avancées pour expliquer cette augmentation des indicateurs

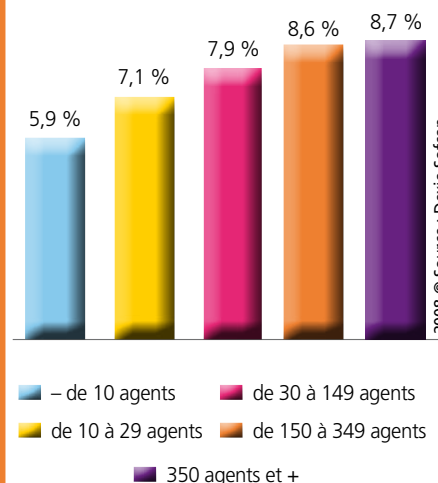
>> Une augmentation plus soudaine et plus importante <<

d'absences, plus soudaine et plus importante que les fluctuations enregistrées habituellement d'une année sur l'autre : des agents globalement plus âgés aux durées d'arrêts plus longues, des procédures d'imputabilité différentes⁽¹⁾ ou encore un contexte général de crise perturbant. Cette évolution des indicateurs, tous orientés à la hausse en 2009, est observable quelles que soient la taille et la strate d'effectif considérée.

▶ Absentéisme et effectifs

Si les augmentations constatées en 2009 sont similaires quels que soient la taille et l'effectif des collectivités, il n'en va pas de même pour les différents indicateurs d'absentéisme en général. En effet, le taux d'absentéisme comme la fréquence des arrêts et l'exposition des agents aux risques d'absence pour raison de santé varient en fonction de l'effectif de la collectivité. Un phénomène qui se confirme quelle que soit la nature de l'arrêt : maladie ordinaire, longue maladie/longue durée, maternité ou accident de service. A

Un taux d'absentéisme variable selon l'effectif de la collectivité



contrario, la durée des arrêts est inversement proportionnelle à l'effectif. Au final, les agents s'arrêtent en moyenne trois fois plus souvent en maladie ordinaire et pour accident du travail dans les grosses structures mais pour une durée moyenne d'arrêt deux fois moins importante que dans les petites collectivités. Cette durée d'arrêt supérieure dans les petites collectivités peut s'expliquer par la polyvalence des agents, qui complique leur formation. Comment, en effet, les former à tous

>> Une durée des arrêts inversement proportionnelle à l'effectif de la collectivité <<

les risques auxquels ils sont potentiellement exposés ? Peu ou pas formés, ils sont susceptibles de connaître des arrêts plus graves. Parallèlement, il est probable que dans les collectivités à faible effectif, les agents – ayant conscience que l'activité repose

entièrement sur leurs épaules – hésitent davantage à s'arrêter. Au final, ils s'arrêtent « trop tard » avec des pathologies plus graves et doivent donc rester éloignés de la collectivité plus longtemps.

Taux d'absentéisme

Part du temps de travail perdu en raison des absences (exprimé en %). Cet indicateur permet de visualiser directement le poids de l'absentéisme sur l'effectif étudié.

Exposition

Risque d'absence pour raison de santé auquel sont exposés les agents.

Fréquence

Nombre d'arrêts pour 100 agents employés.

Gravité

Nombre de jours d'arrêt pour raison de santé.

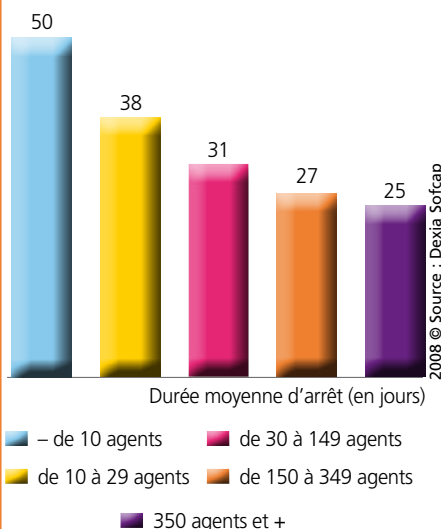
► L'impact de l'âge sur l'absentéisme

Enfin, et plus largement, il faut noter que l'âge influe également sur les absences, et en particulier sur les absences en maladie ordinaire. On s'arrête plus souvent et plus

>>> On s'arrête plus souvent et plus longtemps après 50 ans <<<

longtemps après 50 ans. Les plus de 60 ans sont par exemple 3,5 fois plus absents en maladie ordinaire que les moins de 30 ans⁽²⁾. Ces chiffres peuvent être la traduction d'une usure normale liée à l'âge, avec des agents qui mettent davantage de temps à se remettre d'une maladie ou

Une évolution constante des absences d'une strate d'effectif à l'autre



d'un accident. Ils peuvent aussi être dus à la réalisation de tâches plus complexes liées à leur expérience, qui exposent les «seniors» à des risques plus importants.

(1) Décret n° 2008-1191 du 17 novembre 2008 relatif aux Commissions de Réforme et au Comité médical supérieur dans la Fonction Publique de l'État, dans la Fonction Publique Territoriale et dans la Fonction Publique Hospitalière.
(2) «Analyse & Conjoncture - Santé au travail» (note élaborée en partenariat entre le Centre de Gestion de la FPT de l'Isère et Dexia Sofcap), octobre 2008.



Jacques Mérel,
Président du Centre
de Gestion d'Indre-et-Loire
(Maire de La Membrolle-sur-Choisille)

Quelles sont les tendances observées dans les collectivités rattachées au Centre de Gestion d'Indre-et-Loire en matière d'absentéisme ?

Nous gérons 7 300 agents sur les 14 000 que compte le département. La moitié sont couverts par un contrat d'assurance Dexia Sofcap. On constate une part assez importante de petits arrêts de 2/3 jours.

Environ 550 agents s'arrêtent par an. La plupart s'arrêtent deux fois par an. Depuis 2008, on note une augmentation des arrêts pour maladie ordinaire en raison sûrement du vieillissement des agents. Nous constatons par ailleurs une augmentation des accidents de trajets dus, comme dans la population en général, à l'augmentation du nombre d'agents circulant en deux roues motorisés. Les accidents de service se concentrent, eux, sur les collectivités de taille plus importante (ateliers, rippeurs des services déchets, espaces verts). Les accidents de service sont très pénalisants car ils entraînent des arrêts de 40 jours en moyenne.

«On note une augmentation des arrêts pour maladie ordinaire»

Quelles sont les conséquences de cet absentéisme pour les collectivités ?

Les petites collectivités sont très vite désorganisées quand un agent est absent. Cela reporte aussi une charge de travail sur les collègues. Dans le cas des absences de longue durée, les agents reviennent souvent démotivés. Quant aux remplacements en cas d'accident, ils sont souvent compliqués car trouver certaines catégories d'agents au pied levé – comme les ATSEM (Agents Territoriaux Spécialisés des Écoles Maternelles) par exemple – n'est pas simple.

Quel rôle peut jouer le Centre de Gestion sur cette problématique ?

Nous avons une importante politique de remplacement. Parallèlement, nous disposons au Centre de Gestion d'Indre-et-Loire d'un service hygiène et sécurité. Nous avons déjà formé 340 ACMO (Agents Chargés de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène et de sécurité), car plus on travaille sur la sécurité, moins on a d'absentéisme. Les ACMO sont les interfaces entre les agents et les élus. Nous accompagnons également les collectivités avec du conseil en organisation. Notre rôle est d'attirer l'attention, de sensibiliser les élus. Nous menons des audits pour identifier les services où il existe des risques et où il faut agir. Il y a cinq ans encore, les élus nous disaient que la prévention coûtait trop cher. Aujourd'hui, il y a une prise de conscience. Et puis, nous insistons sur le fait que les actions peuvent s'étaler dans le temps. Pour autant, si la sensibilisation des élus-employeurs est nécessaire, elle n'est pas suffisante. La prévention des risques nécessite une association étroite des agents et de leurs responsables hiérarchiques.

> Quels sont les coûts de l'absentéisme ?

Un absentéisme qui coûte cher

Derrière le coût financier direct de l'absentéisme se cachent des coûts indirects multiformes dont les impacts peuvent durablement pénaliser l'équilibre interne de la collectivité et la qualité du service public. D'où l'importance d'entamer des démarches d'identification et de maîtrise de ces coûts « cachés ».

1 490 euros, c'était le coût direct moyen par arrêt de travail « consolidé » survenus en 2008, toutes natures d'arrêts confondus (maladie ordinaire, maternité, longue maladie/longue durée et accident du travail). Un coût qui affiche une hausse importante en 2009, puisqu'il s'établit sur cette dernière période à 1 765 euros, soit une croissance de 19 %.

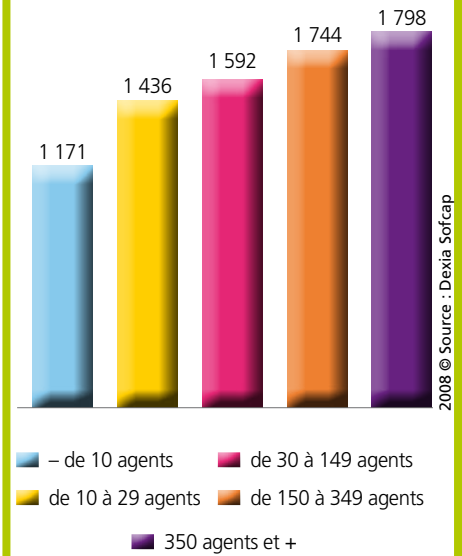
Principale raison de cette augmentation du coût direct moyen, l'allongement de la durée des arrêts, notamment dû au vieillissement de la population. On constate en effet que la maladie (maladie ordinaire et

longue maladie/longue durée) et les accidents du travail en particulier durent plus longtemps en moyenne que les années précédentes.

>>> Le coût engendré par la maladie affiche un léger rebond <<<

À l'instar des autres indicateurs d'absence (lire pages précédentes), le coût direct moyen des arrêts par agent varie en fonction de l'effectif de la collectivité. Sur la base d'un indice 100 pour les collectivités de moins de 10 agents, on note que ce coût augmente de 153 % pour celles de plus de 350 agents (charges patronales incluses). La maladie ordinaire quant à elle, représente environ la moitié du coût global.

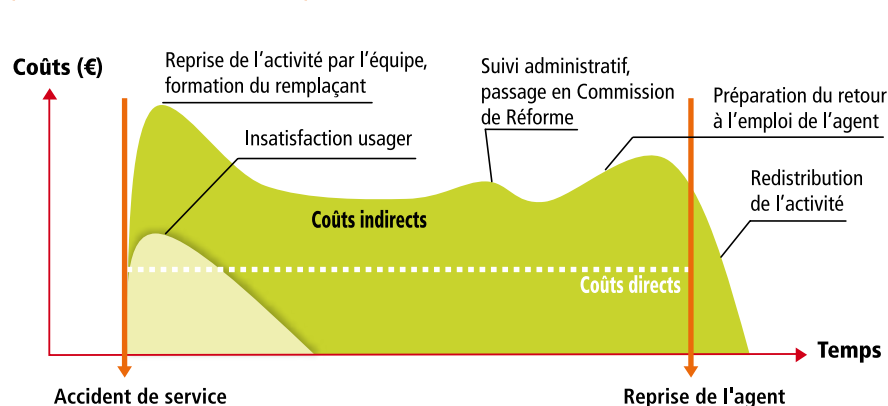
Coût direct moyen annuel par agent employé (en €)



>> Enjeux des coûts indirects

Si la prise en charge des indemnités journalières et des frais médicaux entraîne des impacts budgétaires immédiatement perceptibles par la collectivité territoriale, l'appréciation complète des enjeux financiers des absences pour raison de santé repose

Schéma de l'évolution des coûts directs et indirects dans le temps (cas d'un accident de service)



>>> Des coûts indirects plusieurs fois supérieurs aux coûts directs <<<

également sur leurs impacts indirects. Les études économiques sur le sujet enseignent à ce titre que les coûts indirects représentent un engagement

plusieurs fois supérieur à celui des coûts directs. Au-delà des coûts immédiatement quantifiables, il est donc nécessaire de prendre en compte l'ensemble des coûts induits par ces absences pour obtenir une évaluation réelle de leur

>> À la conjonction des enjeux de santé au travail et de performance du service public <<

impact économique sur les collectivités. Les coûts indirects vont du coût du remplaçant et de sa formation, à celui de la gestion administrative de l'absence (enquête administrative, Commission de Réforme...), en passant par le coût de la désorganisation engendrée dans les services (démotivation des agents, surcharge d'activité) et le déficit en termes d'image lié à l'impossibilité d'assurer un service public de qualité pour l'utilisateur (interruption du service de restauration scolaire, par exemple).

► Santé et performance

Ces coûts indirects prennent leur source en « amont » à travers notamment des choix organisationnels, ou peuvent se retrouver en « aval » (remplacement, gestion administrative des absences, désorganisation...). Ils sont supportés par l'organisation (surcharge de travail, stress...) et/ou par l'utilisateur (perte de qualité du service, insatisfaction croissante...). Les démarches de maîtrise des coûts indirects se trouvent ainsi à la conjonction des enjeux de la santé au travail des agents et de la performance du service rendu à l'utilisateur. Elles pourront être envisagées à travers le déploiement de processus « Qualité », la mise en œuvre d'actions de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (formation, gestion de la polyvalence...) et le suivi régulier des dispositifs d'évaluation des risques professionnels (Document Unique).



En quoi est-il urgent pour les collectivités de se pencher sur la problématique de l'absentéisme ?

Alors que la tendance était relativement stable depuis quelques années, les indicateurs de mesure de l'absentéisme de 2009 ne sont pas bons. Les premières analyses montrent une augmentation de la gravité, de la fréquence et de l'exposition des agents aux risques d'absence pour raison de santé, et ce quelle que soit la cause de l'arrêt. Le suivi rigoureux de l'évolution des absences prend donc toute son importance. Il est essentiel d'avoir un suivi statistique des absences qui va permettre de prendre les bonnes décisions que ce soit en matière de prévention des risques ou d'organisation du maintien et du retour à l'emploi. Les statistiques devraient à mon sens devenir un outil de pilotage pour l'encadrement intermédiaire.



Pierre Souchon,
Directeur Ingénierie Santé
et Travail, Dexia Sofcap

Quels intérêts ont les collectivités à agir ?

Au-delà des obligations légales, elles ont un intérêt social, économique et organisationnel à mettre en œuvre une démarche de prévention des risques professionnels et de santé au travail. Dans un contexte de nécessaire maîtrise de la performance du service public et d'efficacité budgétaire, la gestion des absences est devenue essentielle. La performance peut être modulée selon les services, en fonction du niveau d'exigence de l'utilisateur et de la collectivité. Les fronts sur lesquels on souhaite agir relèvent d'un choix politique. Les leviers reposent sur la gestion des ressources humaines, le management et la motivation, la gestion des métiers et des compétences, les démarches de prévention et la politique de retour à l'emploi.

«Les coûts indirects peuvent être 3 à 5 fois supérieurs aux coûts directs, voire plus encore»

Quels sont les coûts réels de l'absentéisme pour l'employeur territorial ?

On ne peut envisager la performance sans se pencher sur les coûts indirects induits par l'absentéisme. S'ils sont moins visibles d'un point de vue comptable, les coûts indirects peuvent être 3 à 5 fois supérieurs aux coûts directs, voire plus encore.

On constate cependant des impacts différents des absences, au sein d'une même collectivité, en fonction des caractéristiques de son organisation. Face à une même perturbation, les coûts indirects varieront selon la capacité d'un service à faire preuve de réactivité, d'anticipation, d'apprentissage, d'esprit d'initiative et d'entraide. Des variables qui relèvent de l'organisation et du management. L'École des Mines de Paris a en ce sens développé une approche innovante pour comprendre les traits de caractères d'un service, comment il réagit face à une absence et quels sont les principaux points à travailler pour en diminuer l'impact. Selon l'École des Mines, il faut se pencher sur la réactivité du service, son élasticité, c'est-à-dire sa capacité à « encaisser » l'absence, sur sa pro-activité, c'est-à-dire l'anticipation et la modélisation d'une absence qui n'a pas encore eu lieu et, enfin, sur sa plasticité. Un dernier terme qu'on peut définir comme la capacité du service à garder la mémoire de la procédure mise en place dans le cas d'une absence, et d'agir en conséquence en écrivant la procédure ou en formant une deuxième personne par exemple. Cette approche globale permet – en parallèle d'une politique de prévention des risques et de santé au travail et avant que celle-ci n'ait produit les effets escomptés – de réduire les impacts des absences dans les services et donc de diminuer leurs coûts pour la collectivité.

> Comment prévenir l'absentéisme ?

Du diagnostic au plan d'actions

Si chacun sait aujourd'hui que la réduction de l'absentéisme passe par la prévention des risques professionnels et des troubles psychosociaux, les mesures à mettre en œuvre pour y parvenir sont parfois difficiles à identifier. **Conseils.**

Connaître pour agir. Tel devrait être le leitmotiv de toute démarche de prévention des risques professionnels et psychosociaux. La phase de diagnostic apparaît en ce sens incontournable, et déterminante pour le reste du processus. Elle doit permettre de dresser une cartographie des risques selon leur nature, leur gravité, la probabilité de leur survenance, des services et agents concernés, etc. Une fois identifiés, les risques devront être analysés et hiérarchisés en vue de mettre en place des actions de prévention



adaptées. En parallèle, il sera nécessaire de construire des indicateurs fiables, notamment pour l'absentéisme - qui devront être compris et partagés avec les managers - afin d'assurer le suivi de la démarche de prévention, de mesurer ses impacts et de réajuster si nécessaire. Parce que la problématique touche autant l'organisation du travail que la santé des personnes, le parcours professionnel des agents que leur vie

personnelle, la démarche d'évaluation des risques professionnels ne pourra se faire sans leur association et celle des managers, du diagnostic à l'élaboration du plan d'actions. Le Document Unique d'évaluation des risques professionnels, qui constitue le support de référence en la matière, permettra de consigner l'ensemble des éléments destinés à garantir la sécurité et la santé des agents au travail.



Quel lien peut être fait entre la gestion du risque, l'organisation et la qualité ?

Outre son coût, l'absentéisme est source de désorganisation pour les équipes. En cas d'absences, les tâches se répercutent sur les présents, ce qui peut engendrer des dysfonctionnements, de la fatigue voire accroître les risques d'accident. Cette désorganisation peut avoir des conséquences encore plus importantes sur la qualité du service rendu à l'utilisateur si l'équipe se trouve dans l'incapacité d'assurer ses missions. Les actions de prévention des risques permettent de favoriser le présentisme et par conséquent d'améliorer la qualité du service.

« Il faut engager une démarche globale »

Quelles sont les actions de prévention que vous jugez efficaces pour lutter contre l'absentéisme dans les collectivités ?

Les actions de formation qui visent à limiter les TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) peuvent être intéressantes, car c'est une cause d'absences non négligeable. Les règlements de sécurité sont aussi nécessaires pour garantir une bonne connaissance des risques et des consignes à respecter dans les services. Enfin, il faut affiner le suivi des accidents du travail. Il convient d'aller plus loin que la gestion administrative. Il faut faire des enquêtes de terrain, assurer l'analyse des faits, etc. Ceci peut conduire à la mise en place d'actions spécifiques pour éviter que les accidents ne se reproduisent. Au-delà des actions ponctuelles, c'est une démarche globale en lien avec la mise en place du Document Unique et une politique RH visant à motiver les agents présents, qui sera pertinente.



Jean-Pierre Gorges,
Député-maire de Chartres, Président de la Communauté d'agglomération Chartres Métropole



Gérard Combe,
Président de l'association
Primo France, Délégué Général
du Conseil économique et social
de Rhône-Alpes

Quels sont les enjeux des risques professionnels pour les collectivités ?

Les collectivités sont caractérisées par un grand nombre de métiers qui génère une diversité importante de risques professionnels « classiques » mais également des risques psychosociaux en raison notamment des éventuelles tensions avec les usagers. Au final, tous les risques ne sont pas connus alors même qu'ils ont des impacts importants. Tout d'abord parce qu'ils concernent des personnes, les agents, mais aussi des impacts importants parce qu'ils entraînent une désorganisation des services, une possible déficience du service public, sans oublier les conséquences financières pour la collectivité.

En quoi les démarches de prévention peuvent dynamiser la performance des organisations ?

De telles démarches reposent sur un projet partagé, une cohésion d'équipe et une responsabilisation des agents. Ce qui va générer un renforcement du sentiment d'appartenance et davantage d'efficacité.

► Prise en charge psychologique individuelle ou collective

Le soutien psychologique constitue un des leviers pour lutter contre l'absentéisme lié aux risques psychosociaux. Les agents confrontés directement ou indirectement à des situations traumatisantes dans le cadre de leur activité (accident grave, agressions verbales ou physiques, suicide, deuil...) devront en ce sens faire l'objet d'une prise en charge immédiate, individuelle ou collective. Celle-ci permettra de prévenir les arrêts en aidant les agents à retrouver un équilibre psychologique et en prévenant l'apparition de troubles psychopathologiques consécutifs à une agression psychologique.

► La qualité du management: un facteur essentiel

La qualité du management et des relations avec les collègues s'avère essentielle pour prévenir l'absentéisme. En effet, la reconnaissance, l'écoute de la hiérarchie et le soutien de l'équipe déterminent dans une large mesure la perception qu'ont les agents de leur état de santé et, par voie de conséquence, les arrêts de travail pour raison de santé. On constate par exemple que la sensation de fatigue est accentuée par un déficit de considération de la part de l'encadrement et des collègues*. À noter que l'organisation d'un entretien de retour après une absence pour raison de santé constitue un des leviers de cette reconnaissance, relativement simple à mettre en place et néanmoins très efficace.

(*) « Analyse & Conjoncture - Santé au travail » (note élaborée en partenariat entre le Centre de Gestion de la FPT de l'Isère et Dexia Sofcap), octobre 2008

De la prévention au contrôle : des solutions multiples

Baromètre social

À partir d'une radiographie des conditions de travail, le baromètre social permet d'identifier les points forts et les voies d'amélioration de l'organisation à partir d'un diagnostic partagé.

Autodiagnostic sur la qualité de vie au travail

Un questionnaire dont les résultats permettent de bâtir un plan d'actions destiné à augmenter le niveau d'implication et de responsabilisation des agents et d'identifier les points d'amélioration pour concilier qualité de service et qualité de vie au travail.

Outil et accompagnement pour l'élaboration du Document Unique

Un accompagnement sur mesure pour permettre de conduire une démarche de prévention globale et durable, d'identifier et d'évaluer les risques professionnels, et de maîtriser les fonctionnalités de l'applicatif en ligne. Cet outil est doté de nombreuses fonctionnalités pratiques pour identifier les risques dans chaque service, les hiérarchiser, planifier des actions de prévention, les suivre et en mesurer l'efficacité.

La contre-visite médicale

Utilisée le plus souvent en maladie ordinaire, la contre-visite s'avère également utile pour les accidents de service avec arrêts. Avec ce contrôle réglementé par la loi - l'employeur peut vérifier la validité de l'arrêt en cours et mieux gérer ses conséquences en vérifiant que la durée de l'arrêt correspond à la gravité des lésions, et que les prolongations prescrites sont médicalement justifiées.

L'expertise médicale

Une expertise médicale réalisée par des médecins généralistes ou spécialistes agréés permet d'enrichir un dossier avant une prise de décision d'imputabilité d'un accident de service ou sa présentation à l'instance compétente (Commission de Réforme ou Comité Médical), d'envisager la reprise d'un agent en arrêt ou de vérifier si l'arrêt est toujours lié à une affection professionnelle.

> Comment faciliter le retour à l'emploi ?

Pour un retour à l'emploi gagnant

L'accompagnement psychologique, comme l'adaptation du poste et le reclassement des agents constituent des solutions de retour durable à l'emploi, mais également de véritables défis, que les collectivités ont tout intérêt à relever avec l'aide de tiers « experts ».

Quelles que soient les raisons ayant entraîné l'arrêt de travail, le retour au sein de la collectivité peut s'avérer difficile pour les agents, voire se solder par un échec; d'où l'importance d'un accompagnement, en particulier psychologique. Outil efficace de prévention des risques psychosociaux, ce soutien s'avère tout aussi pertinent pour favoriser la réussite du retour au travail après un arrêt. Grâce à des accompagnements

en cabinet par des psychologues, 83 % des agents en arrêt pour accident du travail et 80 % des agents arrêtés plus de 45 jours pour maladie, reprennent leur activité de manière durable (*). La question du retour à l'emploi peut cependant s'avérer encore plus complexe quand les agents sont déclarés partiellement ou totalement inaptes à poursuivre leur activité ou à réintégrer leur fonction initiale à l'issue d'absences pour raison de santé.



© Arrow Studio - Fotolia.com

Se pose alors la question de l'aménagement de leur poste ou de leur reclassement professionnel. Des démarches qui n'excluent pas – bien au contraire – un accompagnement psychologique.

► Quelles solutions envisager ?

Trois types de solutions peuvent être envisagés pour maintenir un agent en activité au sein de sa collectivité. Les premières sont liées à l'organisation du travail, « c'est-à-dire comment la collectivité et les services peuvent s'organiser différemment pour compenser les déficiences de l'agent. Ce qui nécessite au préalable de rencontrer l'ensemble des agents concernés », explique Frédéric Feille, ingénieur en prévention des risques professionnels au Centre de Gestion de Charente-Maritime. Il existe également des solutions techniques qui peuvent aider l'agent à poursuivre son travail dans de bonnes conditions, comme l'aide à la manutention. Enfin, il y a la possibilité de faire émerger de nouvelles compétences pour faire évoluer l'agent vers



Comment appréhender les risques psychosociaux dans les collectivités ?

La première étape, essentielle, est d'identifier les risques à partir d'indicateurs d'alerte objectifs et médicaux, comme le nombre de plaintes, l'augmentation des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) par exemple, et d'indicateurs de fonctionnement de services (augmentation des accidents du travail, de l'absentéisme, du nombre de départs du service, retraites anticipées...). À partir de ces données, il faut prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des agents comme l'oblige le code du Travail (article L. 4121-1). Reste que la question de la prévention des risques est affaire de professionnels. Ainsi, il ne faut pas hésiter à s'adjoindre les compétences d'organismes extérieurs. La sensibilisation de l'encadrement est aussi essentielle. Oser parler du stress et du mal-être, c'est déjà faire un grand pas vers la prévention.

Comment faciliter le maintien et le retour à l'emploi ?

Ces démarches nécessitent une approche individuelle et un suivi personnalisé. Il faut faire de la dentelle... travailler avec les agents en amont, les aider psychologiquement car ils ont souvent une image dégradée d'eux-mêmes, les former puis les suivre dans le temps de manière régulière jusqu'à ce qu'ils soient bien dans leur fonction.



Jean-François Lemmet,
Président de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines des Territoires, Directeur général adjoint chargé des ressources humaines au Conseil Général des Hauts de Seine



Geneviève Vidal,
Directrice du Centre
de Gestion de
Charente-Maritime

Quelles sont les clés de la réussite du maintien ou du retour à l'emploi ?

Elles reposent sur un engagement de tous : élus, direction des ressources humaines, médecin du travail, préventeur du Centre de Gestion, assureur, psychologue du travail, et bien entendu de l'agent. L'agent doit sentir qu'il y a une équipe soudée derrière lui mais il doit aussi s'impliquer personnellement et durablement. Il faut définir avec lui des actions avec des objectifs, prévoir des étapes, un accompagnement, un suivi et une traçabilité des actions dans le temps. Il est ensuite nécessaire de prendre en compte son environnement social. Enfin, il faut mobiliser les réseaux, les structures d'aides tels que la MDPH, le FIPHFP, l'assureur de la collectivité, etc. Dans tous les cas, l'agent doit être placé au cœur du dispositif et il faut avancer de manière pluridisciplinaire, participative et concertée.

Quel est l'intérêt d'un accompagnement par un tiers ?

Ce type de situation crée des tensions au sein de la collectivité. Pour les petites collectivités, le recours au Centre de Gestion, par sa connaissance des collectivités et de leurs agents, va permettre d'objectiver la situation, d'arbitrer et de coordonner les différents acteurs. Après, charge à nous, Centre de Gestion, de mobiliser les aides qui nous sont proposées par notre assureur au travers de programmes adaptés, comme celui de la mise à disposition d'un psychologue par exemple, pour rassurer les agents sur leurs capacités et leurs potentiels.

un travail différent ou complémentaire. « L'idée est d'intégrer un individu au sein d'un collectif de façon à permettre à la collectivité de fonctionner », explique Frédéric Feille.

► Anticipation

Ces démarches ne pourront aboutir à une solution pérenne de maintien dans l'emploi que si elles prennent en compte tous les facteurs humains et organisationnels en jeu. La collectivité doit en ce sens mener toutes les études préalables nécessaires pour déterminer quels types d'aménagement sont nécessaires ou sur quel type de poste l'agent pourra et aura envie de se positionner. « Dans le cas d'un aménagement de poste par exemple, ce qui est important c'est d'analyser le travail réel de l'agent au sein de sa collectivité, pour comprendre quelles sont les situations de travail handicapantes et déterminer quelles sont les capacités physiques ou psychiques de l'agent permettant de compenser ses déficiences », explique Frédéric Feille. Quand la collectivité sait qu'un agent ne peut reprendre son activité sur son ancien poste de travail, elle a tout intérêt à se mettre en relation avec lui le plus tôt possible, éventuellement durant son arrêt maladie, afin de préparer sa reprise du travail.

► Accompagnement nécessaire

Nécessitant la constitution d'une équipe projet et la mobilisation de compétences spécifiques, l'aménagement de poste et le reclassement nécessitent parfois l'appui d'un expert qui accompagne la collectivité à chaque étape du processus et assure un suivi sur la durée. Au-delà de l'expertise, ce tiers apporte « un regard extérieur et dépassionné sur une situation qui peut parfois être conflictuelle, du fait de la durée de l'absence de l'agent et parfois du lien coupé avec l'employeur. De plus, en faisant entrer dans le « cercle d'analyse » de la situation des acteurs externes à la vie de la collectivité, on a souvent la chance, en mutualisant les connaissances, de faire ressortir les solutions qui n'avaient pas forcément été détectées au départ », assure Carine Gautronneau, chargée des aménagements de poste et reclassements, secrétaire de la Commission de Réforme du Centre de Gestion de Charente-Maritime.

>>> Prendre en compte tous les facteurs humains et organisationnels en jeu >>>

(*) Étude réalisée sur la base d'un échantillon représentatif de 260 programmes REPÈRE clos et mesurables individuellement, toutes natures d'arrêt confondus (maladie ordinaire, longue maladie/longue durée et accident du travail).

Programme CHANCE

Destiné aux agents en situation d'inaptitude rencontrant des difficultés de retour à leur poste de travail ou de maintien en activité professionnelle, CHANCE propose une réflexion globale sur la réintégration professionnelle. Il prend en compte les besoins et contraintes de la collectivité ainsi que les aptitudes et compétences de l'agent, les caractéristiques de son poste de travail, l'organisation de son service, etc.

Programme REPÈRE

Un programme d'accompagnement psychologique individuel conçu pour aider les agents à retrouver un équilibre, quelle que soit la cause des difficultés rencontrées (privée ou professionnelle). Jusqu'à 20 séances de soutien en cabinet permettant de prévenir les arrêts pour raison de santé ou d'accompagner les agents en arrêt dans leur retour au travail.

Programme RÉACTION

Visant à prendre en charge immédiatement les agents victimes d'une agression physique ou verbale sur leur lieu de travail, REACTION propose un accompagnement psychologique sous forme de séances individuelles, de 3 à 5 séances maximum. Il permet de prévenir les arrêts de travail et l'apparition de troubles psychopathologiques consécutifs à une agression, ou de faciliter une reprise rapide de l'activité si l'agent est en arrêt.

> Comment couvrir le risque statutaire ?

Le choix du mieux disant

Au-delà de l'intérêt financier, la souscription d'un contrat d'assurance du personnel permet à la collectivité d'être accompagnée dans ses démarches de prévention des risques professionnels* et dans la réduction des absences au travail. Détails.

« Nous n'exploitons pas assez le potentiel des services et outils proposés par les assureurs. En particulier parce que, ceux qui négocient les contrats d'assurance ne sont pas ceux qui les activent », constate Vincent Lescaillez, DRH de la

communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise. Ces prestations représentent pourtant un soutien essentiel pour les collectivités dans leurs démarches de prévention des risques professionnels et de réduction de l'absentéisme. L'assureur

peut ainsi proposer un suivi et une gestion complète des absences via notamment des études statistiques. Des données qui permettront de mettre en œuvre les actions de prévention les mieux adaptées, en complément de visites de terrain, en collaboration étroite avec des spécialistes du statut et de la prévention des risques professionnels. L'assurance peut également prendre en charge l'organisation matérielle et le financement du contrôle médical (contre-visites, expertises médicales) ou engager un recours contre un tiers responsable pour permettre à la col-



Pour une collectivité territoriale, quels sont, selon vous, les principaux intérêts d'une assurance du personnel ?

Pour les petites collectivités, le coût des absences pour raison de santé peut déséquilibrer de manière importante et durable leur budget. Pour assumer leurs obligations statutaires et pallier les coûts de ces absences, notamment pour organiser un remplacement, ces collectivités doivent disposer d'un bon contrat d'assurance du personnel. Pour des collectivités de taille plus importante, les conséquences de telles absences sont souvent plus indirectes car elles affectent d'abord l'organisation du travail et des services. Le choix dépasse alors celui d'un simple assureur, il s'agit de sélectionner un partenaire qui participe à la gestion de l'absentéisme.

Dans tous les cas, la collectivité est toujours gagnante à disposer d'une assurance statutaire qui lui apporte des services permettant de travailler en profondeur sur les causes de l'absentéisme, et donc de le réduire.

Quels conseils donneriez-vous à un élu ou un directeur général des services pour le choix de l'assurance statutaire de sa collectivité ?

D'abord, lire attentivement et prendre le temps de comparer les propositions de contrat qui lui sont soumises (qualité du porteur de risque, conditions générales et particulières, qualité de gestion et de conseils, services associés...). Et ne pas se focaliser uniquement sur les tarifs, car les garanties proposées ne correspondent pas toujours à des couvertures assurantielles comparables. En termes de service, les offres des différents assureurs et ou courtiers peuvent aussi être de valeur inégale. C'est pourquoi je conseille fortement d'avoir recours à des experts (Audits en assurance) qui sont spécialisés sur le risque statutaire et aideront à choisir l'offre la mieux disante et en particulier un prestataire offrant un accès gratuit à des services de prévention des risques et un accompagnement de qualité. Par exemple, il peut être intéressant de vérifier que pour chaque prestation offerte, comme le soutien psychologique pour un agent en difficulté ou une étude de poste dans le cadre d'un reclassement, celle-ci sera bien réalisée par des professionnels (psychologue ou ergonome en l'occurrence).



Paul Lépine,
Président - Directeur
Général du cabinet
PROTECTAS

>> Un contrat adapté aux besoins spécifiques de la collectivité >>

lectivité de recouvrer tout ou partie des dépenses engagées lors d'un accident de service ou de vie privée d'un agent. Des aides au retour et au maintien dans l'emploi peuvent aussi être proposées dans le cadre du contrat d'assurance, en fonction des difficultés rencontrées par les agents ou l'encadrement (lire détails pages 8 et 9).

► Services en ligne

Pour simplifier vos démarches et vous faire gagner du temps, vous pouvez aujourd'hui gérer votre contrat par internet en déclarant les arrêts de travail en ligne, optimisant par là-même les délais de traitement de votre dossier. Vous pourrez également, dans certains cas, accéder à une plate-forme de gestion dématérialisée pour consulter

l'historique de chacun de vos agents, ou éditer des listes relatives aux accidents lourds et aux maladies fréquentes ayant une incidence sur les absences de votre collectivité. Autant d'éléments destinés à vous aiguiller vers une politique de contrôle médical et/ou de prévention des risques professionnels.

Contrats sur mesure

Dans tous les cas, choisissez un assureur capable d'adapter le contrat aux besoins spécifiques de la collectivité, en fonction de votre sinistralité et de vos modes de fonctionnement. Vous pourrez ainsi choisir votre couverture de risque avec prise en charge totale ou partielle (maladie ordinaire, longue maladie - longue durée, maternité, accident du travail, décès), déterminer les modalités de calcul de l'assiette de cotisation, définir la durée du contrat, bénéficier d'une possibilité de résiliation annuelle, etc.

(*) maladie ordinaire, accident de service, maladie professionnelle, longue maladie/longue durée, maternité, décès.



Pour une collectivité comme Cran-Gevrier, quel est l'intérêt d'avoir une assurance statutaire du personnel ?

Si on contracte généralement un contrat pour couvrir un risque financier, c'est aussi et surtout pour une collectivité comme la nôtre de 320 agents (équivalent temps plein) la possibilité de pouvoir s'appuyer sur des compétences que nous n'avons pas en interne pour gérer, en amont comme en aval, les risques professionnels et psychosociaux.



Jean Boutry,
Maire de Cran-Gevrier

Quels sont les points sur lesquels vous avez été particulièrement vigilants dans le choix de votre contrat d'assurance du personnel ?

Nous avons d'abord regardé le niveau d'expertise et les compétences pluridisciplinaires pouvant être mobilisées : psychologues, juristes, ingénieurs sécurité...

Quelles sont, selon vous, les qualités d'un bon partenaire pour l'assurance du personnel ?

Le partenaire doit être compétent, réactif et fiable. Il faut qu'il y ait une relation de confiance car il sera amené à connaître des situations parfois sensibles au sein de la collectivité. Un bon partenaire doit aussi, bien entendu, faire progresser la collectivité et lui permettre de faire baisser son absentéisme.

9 points clés à examiner pour choisir son contrat



1. Les « basiques » du contrat d'assurance : régime du contrat proposé (répartition, capitalisation, mixte); **conditions contractuelles** (prise d'effet et fin de contrat, résiliation pour sinistre...); **exclusions applicables** (par ex. : accident lié à la pratique d'un sport extrême...); **solidité** de la compagnie d'assurance;

2. Les garanties proposées et la **durée des franchises**;

3. Le niveau de remboursement des sinistres (nature des franchises, carences et limitations éventuelles);

4. Les délais d'indemnisation et **justificatifs** à fournir;

5. Les formalités de déclaration lors des sinistres et **l'accompagnement** en cours de contrat : simplicité de gestion, de déclaration des arrêts, qualité des conseils délivrés;

6. Des outils informatiques performants pour la déclaration en ligne des absences, des bases de l'assurance, le déclenchement des contre-visites et expertises...;

7. Des statistiques régulières, détaillées et fiables, idéalement sous un format informatique;

8. La qualité des services offerts en matière de prévention des risques professionnels et de maîtrise de l'absentéisme (réactivité des contre-visites et expertises médicales; supports pédagogiques de prévention, conseils et accompagnement dans les démarches de prévention...);

9. L'accompagnement d'experts (psychologues, ergonomes, ingénieurs hygiène et sécurité...) pour le soutien psychologique des agents en difficulté, le retour à l'emploi et le reclassement professionnel, l'évaluation des situations de travail ou l'élaboration du Document Unique.



Dexia Sofcap, le meilleur de l'assurance, les services en plus

Premier courtier en assurance de la Fonction publique territoriale, Dexia Sofcap est expert dans les domaines de la gestion de l'absentéisme et de la prévention des risques professionnels. Au service des collectivités depuis 25 ans, Dexia Sofcap propose également des services "à la carte" en matière de performance des organisations et de ressources humaines, avec son partenaire Dexia DS Services.

- 1 collectivité sur 2,
2 Services Départementaux d'Incendie et de Secours sur 3... nous font confiance.
- 640 000 agents assurés.
- Des contrats d'assurance statutaire sur mesure associés à des services innovants.
- 420 experts dans plus de 150 métiers au service de votre collectivité (spécialistes du Statut, juristes, gestionnaires, ingénieurs hygiène et sécurité, psychologues, ergonomes, consultants en organisation, statisticiens...).
- Partenaire des plus grandes compagnies d'assurance françaises.

En savoir plus : www.dexia-sofcap-sofcah.com

Pour toute demande d'information :

Dexia Sofcap

Service Relations Clients

Tél. : 02 48 48 15 15 – Fax : 02 48 48 15 16

relations.clients@dexia-sofaxis.com