

Synthèse du petit déjeuner de l'emploi territorial du 22 mars 2007 : « Réduire l'absentéisme : quels leviers pour agir ? ».

Monsieur Jacques Alain BENISTI, président du CIG, député-maire de Villiers-sur-Marne, a introduit la 7^e conférence-débat du petit déjeuner de l'emploi territorial organisé en partenariat avec l'association des maires d'Ile-de-France (A.M.I.F.). L'absentéisme est une préoccupation croissante des collectivités territoriales, qui a un impact à la fois humain et financier. Le CIG apporte son appui aux collectivités de la petite couronne dans ce domaine et voit son rôle renforcé par la loi relative à la fonction publique territoriale du 19 février 2007.

Le CIG a mis en place un observatoire des ressources humaines en petite couronne, présenté lors de la concertation annuelle en janvier 2007. Deux groupes de travail avec les acteurs des ressources humaines de la petite couronne sont consacrés aux indicateurs, notamment en matière d'absentéisme. Par ailleurs le CIG propose plusieurs missions facultatives dans les domaines de l'emploi et de la santé : conseil en orientation professionnelle, médecine professionnelle et préventive, hygiène et sécurité, assistante sociale.

Monsieur Thierry ROUSSEAU, chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et consultant spécialisé sur les questions d'absentéisme et de charge de travail, a ouvert les échanges par une présentation alliant les aspects théoriques à une très riche expérience sur le terrain auprès de grandes entreprises et collectivités. Les débats ont ensuite permis aux participants d'apporter leurs points de vue.

I- Connaître et analyser l'absentéisme

Lorsque l'on veut analyser l'absentéisme, il est nécessaire tout d'abord de définir ce dont on parle. En effet, toute absence n'est pas assimilable à de l'absentéisme.

L'absentéisme entraîne un coût direct de 2000 euros par agent et par an et un coût indirect dû à la désorganisation qui peut gêner la continuité du service public, a précisé Monsieur Rousseau. Les remplacements sont difficiles, coûteux, la charge de travail reportée est lourde et l'ambiance de travail se détériore.

Il est important de noter que l'absentéisme est l'affaire de tous : personnel, encadrement, employeurs, représentants du personnel.

L'évolution de la notion de travail et de la relation au travail

La question de l'absentéisme ressurgit dans un contexte de chômage, d'absence d'horizon professionnel et d'évolution de la notion de travail. Depuis environ dix ans, le travail s'intensifie, se transforme. Les collectivités territoriales sont dans une "relation de service au client" ce qui entraîne de nouvelles exigences et une difficulté à réguler la charge de travail. Si l'absentéisme des cadres n'est pas encore visible dans les chiffres, néanmoins, Monsieur ROUSSEAU observe qu'un malaise grandit, qui pourra se traduire aussi par une évolution de leur absentéisme. Cependant il faut remarquer que l'absentéisme ne touche pas toutes les entreprises de la même manière.

L'absentéisme est un phénomène multi causal

Il n'existe pas un mais des absentéismes : l'ANACT propose cinq hypothèses expliquant l'absentéisme :

1- L'état de la population (santé, âge, genre...) est un facteur important. Le vieillissement entraîne notamment un absentéisme mécanique dû à la maladie, en particulier de longue durée.

2- Les conditions de travail et l'organisation peuvent avoir un effet direct sur l'absentéisme. Au-delà d'une vision chiffrée, elles doivent être analysées finement sur le terrain à l'aide d'entretiens.

3-L'absentéisme peut aussi traduire un désengagement de l'agent au travail, une baisse de sa motivation.

4-Par ailleurs, l'encadrement a un rôle fondamental et difficile car il doit adapter des règles au terrain local sans disposer d'une grande marge de manœuvre, ce qui peut entraîner un contournement de ces règles par les agents.

5-Enfin, la conciliation vie privée et vie au travail devient de plus en plus difficile pour certains agents soumis à des contraintes dans leur vie quotidienne (transports, enfants malades...).

Ces cinq hypothèses, complétées par un travail approfondi sur le terrain, permettent un diagnostic de l'absentéisme. Des plans de prévention de l'absentéisme peuvent alors être établis. Ces plans doivent associer les différents acteurs.

II- Enclencher des dynamiques de changement

L'implication des agents

Les facteurs de mobilisation et de remobilisation peuvent être : le dispositif d'intégration, qui est primordial, la reconnaissance, la mise en œuvre de parcours professionnels, l'adhésion aux projets de la collectivité, le sens donné par chacun à son travail. Certaines collectivités par exemple favorisent la mobilité en permettant à des agents d'expérimenter de nouvelles fonctions pendant plusieurs mois avant d'envisager un changement. Monsieur BENISTI a rappelé que la loi de modernisation de la fonction publique contribue à la remotivation des agents grâce à la formation tout au long de la carrière, ou la mobilité inter fonctions publiques.

Le rôle de l'encadrement de proximité

Veiller à l'intégration, valoriser le travail de l'agent, se montrer plus disponible, utiliser le moment de l'évaluation en fonction de la marge de manœuvre disponible, sont quelques uns des leviers à sa disposition. Il peut de plus prévenir l'absentéisme, notamment "de complaisance", et la longue maladie par le repérage des petits arrêts significatifs qui le précèdent. Dans ce but, le personnel d'encadrement doit être mobilisé et formé. Mais attention à ne pas faire peser sur le seul encadrement intermédiaire toute la problématique de l'absentéisme.

La prévention de l'usure professionnelle

Il est nécessaire de prévenir l'usure au travail par des actions telles que le développement des programmes de préservation de la santé, le maintien d'un équilibre démographique et la suppression des carrières monovalentes.

Des outils de prévention et de diminution de l'absentéisme dû à des accidents du travail et à la pénibilité du travail se développent en particulier depuis l'arrivée des ACMO et des ACFI.

Les effets de la vie privée sur la vie au travail

La vie au travail et la vie privée sont liées, et lorsque les agents sont touchés par des difficultés d'ordre financier et social, cela influe sur leur travail. Les collectivités peuvent mettre à la disposition des agents le médecin du travail, une assistante sociale, un psychologue. Par ailleurs, elles peuvent mettre en œuvre un accompagnement social adapté : maintien de salaire, aide aux familles.

L'impact limité des mécanismes de contrôle

L'expérience montre que la réponse systématique à l'absentéisme par des sanctions ne donne pas en général de réponse satisfaisante. Les contrôles médicaux sont de plus peu efficaces. C'est le développement de la prévention qu'il faut viser en mobilisant l'encadrement, notamment par le biais des entretiens de retour à l'issue d'un congé de maladie afin de mieux évaluer les contraintes. De plus une approche spécifique pour les représentants syndicaux est utile.

L'examen des différents absentéismes dans une collectivité permet donc de déterminer les différents leviers à utiliser. **Il n'existe pas de solution unique**, a conclu Monsieur ROUSSEAU. Quelles que soient les méthodes mises en œuvre, les résultats ne sont pas rapides. S'il est vrai que les collectivités ne disposent pas toutes des mêmes moyens, seule la prévention permet de progresser.