

ABSENTÉISME

Sommaire

1. Etat des lieux : les indicateurs de mesure de l'absentéisme	2
1.1. Publication du CIG	2
1.2. Revue de presse	2
1.3. Etudes/Rapports.....	3
2. Les dispositifs de contrôle et de sanction de l'absentéisme	4
2.1. Textes législatifs	4
2.2. Revue de presse	5
2.3. Etudes/Rapports.....	6
3. Les dispositifs de prévention et de lutte contre l'absentéisme : reclassement, protection sociale	7
3.1. Textes législatifs	7
3.2. Dossiers de synthèse	7
3.3. Revue de presse	8
3.4. Ouvrages.....	10
3.5. Etudes/Rapports.....	11
4. Les enjeux de santé au travail.....	11
4.1. Textes législatifs	11
4.2. Revue de presse	12
4.3. Ouvrages.....	13
4.4. Etudes/Rapports.....	15

1. Etat des lieux : les indicateurs de mesure de l'absentéisme

1.1. Publication du CIG

[Quantifier les absences : quels indicateurs, quelles interprétations ?](#)

Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France (CIG de la petite couronne)

Pantin : CIG de la Petite Couronne, 2018, 12 p., (Etudes RH)

Ce document propose à travers plusieurs exemples, de mettre en avant certaines questions méthodologiques relatives à la construction et à l'interprétation des indicateurs d'absentéisme, dans les collectivités territoriales. Il vise particulièrement à attirer l'attention sur les nombreuses précautions que nécessite l'interprétation de ces données.

1.2. Revue de presse

[Absentéisme dans la fonction publique territoriale : caractérisation, état des lieux et voies d'amélioration](#)

Revue du gestionnaire public, n° 3, Juillet/août/septembre 2018.- p. 42-51

Cet article dresse un état des lieux, non exhaustif, de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale et propose de mieux en comprendre les causes. Les auteurs proposent d'abord une définition, puis une analyse des causes de l'absentéisme avant de présenter les résultats d'une étude nationale menée fin 2017.

[Les DRH des collectivités relativisent l'ampleur de l'absentéisme dans la territoriale](#)

Acteurs publics.com, 1er février 2017.- 2 p.

Selon les premiers résultats d'une enquête effectuée par l'Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités auprès de 119 collectivités territoriales, le taux moyen de l'absentéisme s'élevait à 7,85 % en 2015. La différence avec les taux mentionnés par Sofaxis reposerait sur des différences dans les modalités de collecte et les indicateurs utilisés ainsi que sur la prise en compte des congés de maternité. D'après l'étude, l'absentéisme touche davantage les communes et les centres communaux et intercommunaux d'action sociale. Les taux varient selon les filières et sont corrélés aux "problématiques de pénibilité et d'usure professionnelle".

[Absentéisme : un indicateur contre les idées reçues](#)

Gazette des communes, du 27 février au 5 mars 2017, pp. 8-9

L'Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités publie de nouveaux indicateurs de l'absentéisme des agents territoriaux. Un portail créé par le cabinet d'audit social Havasu a été mis en ligne afin de disposer d'indicateurs fiables, partagés et d'un outil de comparaison entre collectivités. Une fois leurs données saisies et vérifiées les collectivités accèdent immédiatement à leurs propres résultats et aux statistiques calculées à partir des chiffres fournis par les participants. Ainsi, en 2015, sur 121 collectivités, le taux global s'établit à 7,93 %.

1.3. Etudes/Rapports

Panorama 2018 : collectivités territoriales qualité de vie au travail et santé des agents

Sofaxis

2018, 64 p.

Ce panorama présente les principaux enjeux de la qualité de vie au travail et de la santé des agents dans les collectivités territoriales, pour l'année 2017. Selon les rapporteurs de cette étude le taux d'absence des agents territoriaux passe de 9,5 % en 2016 à 9,8 % en 2017 et les indicateurs clés mesurant les absences pour raison de santé, la gravité, la fréquence et l'exposition se stabilisent à un niveau élevé dans un contexte de croissance constante depuis 10 ans. L'étude fournit de nombreuses statistiques sur l'absentéisme et met en avant les principaux facteurs impactant à la fois le nombre d'agents absents et la fréquence des absences. Ainsi, environ 45 % des agents ont été absents au moins une fois dans l'année en 2017. Cet absentéisme est principalement causé par des arrêts de courte durée, liés à la maladie ordinaire, qui représentent près de la moitié du taux d'absentéisme (49 %) et aux accidents du travail. Les rapporteurs précisent que la durée moyenne d'absence se situe à 39 jours par arrêt en 2017, toutes causes d'arrêt confondues et que les absences représentent un coût moyen de 2 112 euros par agent et par année pour les collectivités. L'étude s'attache également à la perception qu'ont les agents de leur environnement professionnel et s'interroge sur les liens identifiés entre qualité de vie au travail, absence pour raison de santé et performance du service public. L'étude souligne que seuls 13 % des agents travaillant en collectivité se disent insatisfaits de leur qualité de vie au travail et qu'ils apprécient principalement l'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions et de pouvoir prendre des initiatives. Par ailleurs, 88 % des agents jugent que leur travail est utile. En revanche, un agent sur deux estime avoir une charge de travail excessive et plus de 40 % des agents estiment que leur niveau de satisfaction a baissé au cours des six mois précédant l'enquête. Selon les rapporteurs, "cette dégradation s'explique par la perception d'un déficit de communication et la crainte de l'avenir engendrée par les transformations du monde territorial". Enfin, le panorama propose des éléments de comparaison entre la mesure de l'absentéisme dans le secteur public et le secteur privé.

Benchmark absentéisme : année 2017

Association des DRH des grandes collectivités territoriales

2018, 12 p.

L'association des DRH des grandes collectivités territoriales a créé un portail web qui permet aux collectivités volontaires une saisie en ligne de leurs données relatives à l'absentéisme. Cet outil facilite l'objectivation de la situation de chaque collectivité et offre des critères de comparaison entre collectivités. Selon l'enquête, qui s'appuie sur les réponses de 184 collectivités et établissements publics locaux représentant 20 % des effectifs de la fonction publique territoriale, l'absentéisme des agents territoriaux s'est élevé en 2017 à 8,34 %, soit une légère progression (0,14 %) par rapport à l'année précédente. Selon la place dans la hiérarchie et la nature des métiers exercés, l'absentéisme des agents territoriaux varie du simple au double. Ainsi les agents de catégorie C ont eu, l'an dernier, un taux d'absentéisme de 10,2 %. Ce taux est deux fois plus élevé que celui des agents de catégorie B et deux fois et demi plus élevé que celui des agents de catégorie A. Ces différences ont notamment pour origine la nature des métiers exercés par les agents de catégorie C. Les absences pour maladie ordinaire sont les plus nombreuses, elles représentent plus de 50 % du volume d'absence, devant les congés de longue maladie et de longue durée et les accidents du travail et maladies professionnelles.

L'absentéisme dans les collectivités territoriales : mesure et pratiques

Paris : CNFPT, 2016, 53 p.

La première partie de cette étude est consacrée à l'élaboration d'une définition commune de l'absentéisme et de ses moyens de mesure. Dans la seconde partie, à partir des exemples des collectivités auditionnées, sont énumérées des solutions existantes ou à imaginer pour prévenir et endiguer le phénomène d'absentéisme.

2. Les dispositifs de contrôle et de sanction de l'absentéisme

2.1. Textes législatifs

Circulaire du 15 février 2018 relative au non versement de la rémunération au titre du premier jour de congé de maladie des agents publics civils et militaires

(CPAF1802864C)

Circulaire.legifrance.gouv, janvier 2018. - 9 p.

L'article 115 de la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 réintroduit un jour de carence pour le versement de la rémunération au titre du congé de maladie des agents publics civils et militaires, à compter du 1^{er} janvier 2018. La présente circulaire traite des situations des agents publics civils et militaires, à l'exclusion des salariés pour lesquels l'indemnisation de leur congé de maladie n'est pas assurée par un régime obligatoire de sécurité sociale ou est assurée par un régime spécial de sécurité sociale mentionné à l'article L. 711-1 du code de la sécurité sociale. Désormais, les agents ne bénéficient du maintien de leur traitement ou de leur rémunération, ou du versement de prestations en espèces par l'employeur qu'à compter du deuxième jour de ce congé. Les différentes exceptions à l'application du jour de carence sont précisées ainsi que les personnels concernés. Les situations liées à l'état de santé, auxquelles le délai de carence ne s'applique pas, sont énumérées par le II de l'article 115 de la loi du 30 décembre 2017. En application du I de l'article 115 de la loi du 30 décembre 2017, le traitement ou la rémunération afférent au premier jour de congé de maladie ainsi déterminé fait l'objet d'une retenue intégrale. Lorsque l'arrêt de travail est établi le même jour que celui où l'agent a travaillé, puis s'est rendu chez son médecin traitant, le délai de carence ne s'applique que le premier jour suivant l'absence au travail réellement constatée. La circulaire précise que les dispositions au titre de la déduction du délai de carence et de la retenue pour transmission tardive de l'arrêt de travail doivent être mises en œuvre simultanément et que le premier jour de congé de maladie ne peut en aucun cas être compensé par un jour d'autorisation spéciale d'absence, un jour de congé ou un jour relevant de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT). L'assiette de la retenue s'entend comme comprenant la rémunération principale et, le cas échéant, les primes et indemnités dues au titre du jour auquel s'applique le délai de carence. Les primes et les indemnités exclues de l'assiette de la retenue sont précisées ainsi que les modalités particulières qui s'appliquent aux agents à temps partiel et aux fonctionnaires territoriaux à temps non complet. La retenue, dans la mesure du possible, devra être effectuée sur les éléments de rémunération devant être versés au titre du mois au cours duquel est survenu le premier jour de maladie. Le délai de carence est assimilé à du temps de service effectif dans le grade du corps ou cadre d'emplois dont relève le fonctionnaire et ne donne pas lieu à cotisation et contribution sociales. Le bulletin de paie de l'agent public portera mention du montant et de la date qui se rattachent au délai de carence. Dans le versant territorial, le suivi de la mesure donnera lieu à une enquête menée par la Direction générale des collectivités locales (DGCL) auprès des employeurs territoriaux selon les mêmes indicateurs qu'à l'État.

[Circulaire du 31 mars 2017 relative au renforcement de la politique de prévention et de contrôle des absences pour raison de santé dans la fonction publique](#)
(RDFF1710014C)

Circulaire.legifrance.gouv, avril 2017.- 7 p.

Cette circulaire donne des pistes de réflexion afin de développer une politique de prévention des absences pour raison de santé, rappelle les dispositifs existants tels l'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux du 22 octobre 2013, la convention de partenariat signée avec l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) le 6 juillet 2016 et différents outils législatifs, réglementaires et méthodologiques. Par ailleurs, cette circulaire précise le rôle des différents acteurs de la prévention et des encadrants et rappelle que toute absence doit être justifiée et que les arrêts de travail pour maladie peuvent être contrôlés. A l'appui de cette politique de prévention, les indicateurs relatifs aux absences pour raison de santé seront harmonisés entre les trois versants de la fonction publique et avec le secteur privé. Une annexe précise la liste des textes applicables.

2.2. Revue de presse

[Rémunération : l'absence des uns profitera aux autres](#)

Gazette des communes, du 9 avril au 15 avril 2018, p. 27

Cet article présente le plan de lutte contre l'absentéisme mis en place par La commune de Charleville-Mézières. Les retenues sur primes des agents abusant des arrêts de travail seront reversées à leurs collègues, qui se partageront également le produit des jours de carence.

[Régime indemnitaire : l'absentéisme finement analysé dans le Rifseep](#)

Gazette des communes, du 29 janvier au 4 février 2018, p. 28

Cet article présente l'exemple de la commune de Saint-Michel-sur-Orge, qui a mis en place le Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) dans le cadre d'un dialogue social constructif et d'une réflexion collective sur les modes de gestion des personnels. Un nouveau critère d'évaluation a été introduit dans le cadre de ce nouveau régime indemnitaire, la possibilité, au sein d'une équipe, de redistribuer aux agents ayant permis la continuité du service la part du complément indemnitaire annuel (CIA) non attribuée aux agents trop absents.

[Arrêts de maladie : Lège-Cap-Ferret réduit l'absentéisme en rognant les primes](#)

Gazette des communes, du 2 octobre au 8 octobre 2017, p. 30

Cet article présente l'exemple de la ville de Lège-Cap-Ferret dont le Maire a décidé de mettre en place une sanction financière afin de réduire le taux d'absentéisme dans sa commune, environ 10 %. Désormais les agents absents au cours de l'année 2017 pour cause de maladie ordinaire verront leur prime de Noël amputée de 50 euros par arrêt de maladie. Sept mois après la mise en place de cette disposition, le Maire constate une baisse de 20 % des arrêts de maladie.

Lutte contre l'absentéisme : miser d'abord sur la prévention

Gazette des communes, du 5 juin au 11 juin 2017, pp. 24-26

L'absentéisme des agents publics touche l'ensemble des collectivités avec plus ou moins de force. Certaines de ces collectivités explorent des réponses concrètes afin d'endiguer ce phénomène. Des retours d'expérience font l'objet de cet article, dont celui de la ville de Suresnes qui a systématisé l'entretien de reprise dès la deuxième absence de l'agent sur le trimestre glissant, quelle que soit la durée de cette absence. Quant à la ville de Rosny-sous-Bois, elle a mis en place, dès 2003, une modulation du régime indemnitaire appliqué aux absences.

2.3. Etudes/Rapports

Le jour de carence dans la fonction publique de l'Etat : moins d'absences courtes, plus d'absences longues

INSEE Analyses, n° 36, novembre 2017.- 4 p.

Un jour de carence pour arrêt maladie a été instauré dans la fonction publique au 1^{er} janvier 2012, puis supprimé au 1^{er} janvier 2014. D'après cette enquête, la mise en place de ce dispositif n'a pas significativement modifié la proportion d'agents de la fonction publique de l'État absents pour raison de santé une semaine donnée. En revanche, la mesure a modifié la répartition des absences par durée. En particulier, les absences pour raison de santé de deux jours ont fortement diminué, tandis que celles d'une semaine à trois mois ont augmenté. La mesure a également eu des effets hétérogènes : les absences courtes ont davantage baissé chez les femmes, chez les jeunes et chez les employés travaillant peu de jours par semaine.

Evaluation du dispositif expérimental confiant à six caisses primaires d'assurance maladie le contrôle des arrêts maladie des fonctionnaires

Inspection générale de l'administration (IGA), Inspection générale des finances (IGF), Inspection générale des affaires sociales (IGAS)
2015, 153 p.

Ce rapport dresse un bilan détaillé du dispositif expérimental confiant à six caisses primaires d'assurance maladie le contrôle des arrêts maladie des fonctionnaires. En conclusion, la mission recommande de ne pas poursuivre une expérimentation aujourd'hui moribonde et de définir pour l'avenir une stratégie volontariste vis-à-vis de l'absentéisme médical.

3. Les dispositifs de prévention et de lutte contre l'absentéisme : reclassement, protection sociale

3.1. Textes législatifs

[Décret n° 2018-502 du 20 juin 2018 instituant une période de préparation au reclassement au profit des fonctionnaires de l'Etat reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions](#)

(CPAF1811776D)

JO, n° 142, 22 juin 2018, texte n° 32.- 2 p.

Ce décret fixe, pour les fonctionnaires de l'Etat, les modalités de mise en œuvre de la période de préparation au reclassement. Il détermine le point de départ de cette période, en précise les objectifs et définit le contenu de la préparation. Il fixe les modalités de déroulement de la période et rappelle la situation de l'agent durant cette période.

[Séance du CSFPT du 26 septembre 2018 : décret instituant une période de préparation au reclassement au profit des fonctionnaires territoriaux reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions](#)

Communiqué de presse du CSFPT du 26 septembre 2018

Le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale s'est réuni le 26 septembre 2018, sous la présidence de M. Philippe LAURENT, maire de Sceaux. Un seul texte était inscrit à l'ordre du jour, un projet de décret instituant une période de préparation au reclassement au profit des fonctionnaires territoriaux reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions. Ce texte fixe les modalités de mise en œuvre de la période de préparation au reclassement. Il détermine le point de départ de cette période, en précise les objectifs et le contenu. Il fixe les modalités de déroulement de la période et rappelle la situation statutaire de l'agent durant celle-ci. Ce projet de décret a reçu un avis favorable de la majorité des membres du CSFPT. Il a fait l'objet du vote suivant : pour le Collège employeur, 12 avis favorables unanimes et pour le Collège des organisations syndicales, 13 avis favorables et 7 avis défavorables

3.2. Dossiers de synthèse

[L'absentéisme des agents publics : un symptôme, des remèdes, mise à jour 2018](#)

La Gazette.fr

[Absentéisme pour raisons de santé : adapter le management en fonction de l'âge des agents :](#)

[Les principaux leviers d'actions pour maîtriser l'absentéisme dans la FPT,](#)

[Mettre en place un dispositif pluridisciplinaire de santé au travail](#)

Fiches WEKA

3.3. Revue de presse

[Prévenir l'absentéisme dans la fonction publique territoriale](#)

Fiches pratiques techniques, n ° 221, Août-Septembre 2018.- 4 p.

La prévention de l'absentéisme pour raison de santé constitue un enjeu fort pour les collectivités territoriales. Quelle que soit la taille de la collectivité, l'absentéisme pour raison de santé, en constante augmentation, entraîne de nombreuses conséquences économiques et sociales, tant pour la collectivité que pour les agents, des dysfonctionnements dans les services et une dégradation de la qualité du service public. La présente fiche a pour objectif de présenter les caractéristiques de l'absentéisme pour raison de santé ainsi que des pistes d'actions permettant de le prévenir.

[Parcours professionnel. Face à l'usure, une appli oriente vers d'autres métiers](#)

Gazette des communes, du 9 juillet au 15 juillet 2018, p. 26

Afin de lutter contre l'usure professionnelle, le centre de gestion de la Haute-Garonne, a mis en ligne en octobre 2017, l'application Mobilités. Cet outil permet notamment de favoriser le maintien dans l'emploi et l'élaboration d'un projet professionnel en tenant compte de la santé de l'agent. Cette application peut aussi bien être utile aux services de maintien dans l'emploi qu'aux directions des ressources humaines qui souhaitent anticiper l'usure professionnelle en favorisant la mobilité du territoire.

[Le gouvernement lance une mission d'évaluation de la protection sociale complémentaire des agents publics](#)

Maire Info, 16 février 2018.- 1 p.

Les inspections générales des Finances (IGF), de l'Administration (IGA) et des Affaires Sociales (IGAS) sont chargées d'établir un état des lieux de la couverture de la protection sociale complémentaire des agents publics. Leur mission consiste, plus précisément, à recueillir les données relatives aux bénéficiaires de chacun des trois versants de la fonction publique en les distinguant selon leur statut, leur catégorie d'emploi et le type de contrat souscrit. La mission s'attachera, par ailleurs, à apprécier le coût et la qualité des contrats de protection sociale complémentaire des agents.

[Le reclassement pour inaptitude physique](#)

Gazette des communes, du 21 mai au 27 mai 2018, pp. 66-67

Les fonctionnaires territoriaux qui souffrent d'inaptitude physique ont la possibilité de continuer à exercer leurs fonctions sur d'autres emplois en demandant leur détachement au sein d'un cadre d'emplois, emploi ou corps de niveau équivalent ou inférieur à leur cadre d'emplois. Cet article fait le point sur les modalités de reclassement et les conditions requises pour en bénéficier, les conditions de détachement et les obligations de l'employeur de trouver un emploi de reclassement.

[Seconde partie de carrière : reconversions, mode d'emploi](#)

Gazette des communes, du 9 avril au 15 avril 2018, pp. 30-39

Dans un contexte d'allongement des carrières, anticiper les évolutions professionnelles est indispensable pour éviter l'usure physique et psychologique, mais également adapter les compétences

des agents aux besoins de la collectivité, dans le cadre d'une démarche globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Afin de recenser les compétences d'un agent et l'accompagner dans l'évolution de ses missions, différents outils sont disponibles : le bilan de compétences, des méthodes venues du privé (Talentreveal), les fiches signalétiques, l'entretien d'évaluation. La mobilité interne est également un outil majeur dans l'évolution des carrières. Elle doit respecter quatre règles : l'identification des aspirations des agents, l'organisation de périodes d'immersion, la communication sur les métiers et l'accompagnement dans la construction des projets. Enfin, certaines collectivités mettent en place des parcours de professionnalisation. Le dispositif consiste à former des agents à des métiers pour lesquels il y a ou aura des difficultés de recrutement.

[Evolution professionnelle. Des formations pour booster une "deuxième carrière"](#)

Gazette des communes, du 26 mars au 1 avril 2018, p. 29

Afin d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle au personnel, mais aussi pour limiter des recrutements externes coûteux comme le départ des bons éléments, la ville de Nîmes a instauré un dispositif de reclassement pour ses agents qui, formés, s'engagent à rester dans la commune ou à rembourser les frais de scolarité.

[Maladie de longue durée. Un accompagnement individuel aide les agents à rebondir](#)

Gazette des communes, du 5 mars au 11 mars 2018, p. 25

L'administration mutualisée de la ville de Caen et de la communauté urbaine (CU) de Caen la mer expérimentent, depuis janvier 2017, le dispositif "mobilisation pendant l'arrêt de travail" (Mopat). Les agents territoriaux en congé de maladie longue durée et en attente de reclassement sont ainsi accompagnés pour redéfinir leur projet professionnel, se former et trouver un nouveau poste. Après avoir réalisé un bilan de compétence avec l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp), les agents sont orientés vers une formation.

[Pénibilité au travail : des parcours professionnels incluant le reclassement](#)

Gazette des communes, du 13 novembre au 19 novembre 2017, p. 30

Cet article présente les actions menées, depuis quelques années, par la direction de la propreté de la ville de Nice, au sein de la métropole Nice Côte d'Azur afin d'anticiper la reconversion professionnelle de ses agents et leur évolution de carrière.

[Prévention : une réorientation professionnelle sur mesure limite l'usure](#)

Gazette des communes, du 8 mai au 14 mai 2017, p. 27

Cet article présente le projet "mobilités" mis en place par le centre de gestion de la Haute-Garonne. L'objectif est de prévoir le plus tôt possible les réorientations vers des métiers moins exposés et d'intervenir avant que la situation ne se dégrade. L'outil cible dans un premier temps neuf métiers connus pour leur forte usure professionnelle.

Lutte contre l'absentéisme : le succès d'une politique municipale de reclassement

Gazette des communes, du 8 mai au 14 mai 2017, p .25

Cet article présente l'expérience de la ville de Courbevoie qui a mis en place un programme visant à permettre le retour au travail des agents confrontés à des situations d'inaptitude. La ville a reçu le prix "Santé au travail" en 2016, pour cette initiative.

3.4.Ouvrages

La protection sociale complémentaire en 8 questions

Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion de la fonction publique territoriale (ANDCDG)

Versailles : ANDCDG, 2016, 82 p.

Plusieurs centres de gestion ont élaboré des fiches techniques, à l'usage des employeurs locaux, destinées à éclairer le concept de protection sociale complémentaire. Ce guide se veut pratique et vise une mise en perspective des enjeux. Il a été conçu comme une base de travail à partir de laquelle des ajustements textuels pourront être proposés après quelques années d'expérimentation.

Un autre regard sur les territoires

INET

Paris : CNFPT, 2016, 144 p.

Cet ouvrage présente les projets collectifs réalisés par les élèves administrateurs de l'INET. Les sujets traités illustrent les problématiques actuelles, complexes et stratégiques des grandes collectivités comme les démarches de rationalisation, l'organisation des services, la territorialisation des politiques publiques, la refonte du régime indemnitaire ou la lutte contre l'absentéisme. Concernant l'absentéisme un chapitre intitulé "Réduire les absences liées aux accidents et à la maladie professionnelle" présente le plan d'action mis en œuvre par la ville de Lille. Ce plan se décline en trois volets : piloter l'objectif de réduction de l'absentéisme, agir sur les procédures et développer une stratégie en matière d'amélioration des conditions de travail et des trajectoires professionnelle.

L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action

Denis Monneuse

Saint-Denis : AFNOR, 2015, 180 p.

L'absentéisme a un coût important. Les arrêts maladie en particulier représentent un enjeu économique fort pour les entreprises, la Sécurité Sociale et le budget de l'Etat. L'absentéisme entraîne une baisse de la productivité et de la performance. Il met à mal l'organisation du travail. L'absentéisme est contagieux. Si le management n'agit pas, l'augmentation des absences se poursuivra. Les DRH et managers se retrouvent souvent démunis face aux absences. L'auteur de cet ouvrage propose dans un premier temps de connaître l'origine de l'absentéisme pour identifier les solutions possibles. En s'appuyant sur des exemples réels d'entreprises françaises, il liste des solutions concrètes pour réduire durablement l'absentéisme.

L'absentéisme : outils et méthodes pour agir

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), Thierry Rousseau
Lyon : ANACT, 2012, 44 p.

Depuis quelques années, le réseau ANACT, à la demande d'entreprises confrontées à un absentéisme croissant, travaille à la compréhension de ce phénomène et propose des méthodes pour le prévenir et le corriger. Ce guide représente un travail de capitalisation d'actions menées dans différentes entreprises. Son ambition est d'apporter des réponses aux questions que se posent les acteurs dans l'entreprise : comment définir l'absentéisme, utiliser les indicateurs existants, mobiliser le personnel et analyser les causes sous-jacentes à l'absence au travail ?

3.5. Etudes/Rapports

10 questions sur... l'absentéisme

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
ANACT, 2016

L'absentéisme provoque de nombreux dysfonctionnements dans l'entreprise. Il importe avant tout de comprendre comment il se manifeste et quelles en sont les causes sous-jacentes. Le rôle des conditions de travail ne devrait jamais être sous-estimé dans ce qui conduit les uns et les autres à s'absenter. Ces causes sont cependant spécifiques à chaque entreprise. Toute démarche de prévention de l'absentéisme doit se fonder sur cet axiome, le caractère particulier de chaque situation. Le diagnostic doit tenir compte de plusieurs variables et s'inscrire dans une démarche collective. Ce guide propose des indications précises et concrètes pour que les acteurs en entreprise s'emparent de cette question et lui apportent des réponses adéquates.

4. Les enjeux de santé au travail

4.1. Textes législatifs

Circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux.
(RDFB14104119C)

Site internet Circulaire.légifrance.gouv.fr, septembre 2014.- 4 p.

Suite à la publication de la circulaire n°5705/SG du 20 mars 2014 du Premier ministre relative à la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques, la présente circulaire précise les modalités de mise en place de ce dispositif dans les collectivités territoriales et les établissements publics locaux. Après avoir opéré un diagnostic des risques psycho-sociaux (RPS) qui sera intégré au document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), chaque employeur local doit mettre en place un plan de prévention en collaboration avec le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au plus tard en 2015 accompagné d'actions de communication et de formation à l'égard du personnel et notamment des encadrants. Les centres de gestion pourront accompagner les employeurs dans cette démarche.

4.2. Revue de presse

57 % des agents estiment que leur employeur ne s'occupe pas de leur santé

La Gazette.fr, 23 octobre 2018.- 3 p.

La "Mutualité Fonction Publique, Harris Interactive" a consulté un échantillon représentatif d'agents de la fonction publique sur leur perception de la santé au travail. Il s'agissait, d'abord, de comprendre le lien que les personnes travaillant dans la fonction publique établissent entre occupation professionnelle et santé, ensuite, d'identifier les principales zones de risques ou d'insuffisance et enfin, d'interroger le rôle des différents organismes de santé et notamment des mutuelles dans ce paysage global. Il ressort de cette étude qu'un tiers des agents estime que leur travail a un impact négatif sur leur santé. Les agents soulignent notamment l'insuffisance des espaces de repos (57 %) et des visites à la médecine du travail (50 %). Toutes fonctions publiques confondues, les conditions de travail qui pèsent le plus sur les agents sont les contraintes liées à la posture et aux rythmes de travail. Ainsi, 43 % des agents affirment être régulièrement confrontés à des situations où ils doivent rester longtemps debout, 29 % ont le sentiment de subir couramment des rythmes de travail contraignants, 28 % déclarent qu'il leur arrive souvent de devoir travailler la nuit et/ou le week-end, 84 % des agents déclarent se sentir régulièrement fatigués au travail, 75 % estiment y être stressés et 67 % évoquent même des douleurs physiques liées à leur posture de travail. Face à ces risques, 57 % des agents de la fonction publique ont le sentiment que les enjeux de santé et de bien-être au travail sont mal pris en compte par leur employeur. Ils sont aussi quasi unanimes (91 %) à affirmer que le "burn-out" devrait être reconnu comme une maladie professionnelle. Les mutuelles de fonctionnaires disposent d'une image majoritairement positive, axée notamment sur leur professionnalisme (76 %), et les agents témoignent d'une confiance élevée (69 %) à leur égard pour agir dans le bon sens en matière de protection sociale.

Baromètre "La gazette"-MNT "Bien être au travail" : agents sous pression : où sont les managers ?

Gazette des communes, du 5 novembre au 11 novembre 2018, pp. 8-10

Cet article présente les principaux résultats de la neuvième édition du baromètre "Bien être au travail" réalisé par la Gazette et la Mutuelle nationale territoriale (MNT). Dans l'ensemble, 75 % des répondants sont satisfaits de travailler dans la fonction publique territoriale, un résultat stable par rapport à l'année précédente. Ils apprécient notamment le fait d'exercer une mission de service public (78 %) et les relations avec leur équipe (74 %). Les éléments jugés importants pour l'épanouissement professionnel sont la rémunération, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ainsi que la reconnaissance de la part de leur hiérarchie et de leurs collègues. 58 % d'entre eux estiment cependant que leur niveau de bien-être au travail s'est dégradé depuis 2017. L'augmentation de la pression est ressentie par toutes les catégories, qu'elle vienne de la hiérarchie (72 %), des élus (52 %), des usagers (38 %) ou mêmes des collègues (32 %). Les collectivités restent cependant peu nombreuses à avoir mis en place un dispositif de prévention des risques psychosociaux (RPS) ou de bien être au travail.

Des agents enthousiastes, mais professionnellement épuisés

La Gazette.fr, 25 juin 2018, 3 p.

Cet article présente les principales conclusions d'une étude de la Chaire OPTIMA, observatoire du pilotage et de l'innovation managériale locale, de l'IAE (école universitaire de management) de Pau-Bayonne, publiée en mars 2018 sur la situation professionnelle des agents territoriaux. Menée à l'été 2017, l'enquête s'est attachée à mesurer la perception des agents territoriaux à travers quatre dimensions : leurs relations à leur collectivité, à leur environnement professionnel, leur

ressenti au travail ainsi que dans l'exercice de leurs missions. De façon générale, les agents territoriaux sont attachés à leurs missions et au service public mais ces derniers ont une relation fragilisée avec leur collectivité. L'étude adresse par ailleurs dix préconisations aux employeurs territoriaux.

[La ville de Paris lance un plan de prévention de l'inaptitude au travail pour ses agents](#)

La Gazette.fr, 29 juin 2017. - 3 p.

Cet article détaille le contexte de l'adoption d'un plan de prévention de l'inaptitude au travail à destination des 55 000 agents de la ville de Paris pour la période 2018-2020. L'objectif du plan est de réduire de 30 % les restrictions médicales liées à des troubles musculo-squelettiques et de 30 % les accidents du travail liés à des problématiques de postures ou à des manutentions.

[Fonction publique, la qualité de vie au travail \(QVT\) quitte le côté obscur](#)

Gestion et finances publiques, mai - juin 2017, pp. 93-98

En matière de santé au travail, la fonction publique est passée en plusieurs étapes de la prise en considération des risques psychosociaux à une politique de qualité de vie au travail. La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a piloté cette évolution qui a abouti à sa réorganisation qui s'inscrit dans son nouveau rôle de responsable de la gestion des ressources humaines de la fonction publique

4.3. Ouvrages

[Absentéisme et conditions de travail, l'énigme de la présence](#)

Thierry Rousseau

Lyon : ANACT, 2012, 188 p.

Cet ouvrage propose un nouveau modèle d'analyse de l'absentéisme. L'auteur s'appuie sur un tour d'horizon critique et approfondi des différentes définitions et manifestations de l'absentéisme et sur son expérience de terrain, au travers d'analyses de différents cas d'entreprises. L'auteur démontre qu'un traitement efficace de l'absentéisme est possible.

[Lutter contre l'absentéisme par la qualité de vie au travail : outils et méthodes pour les managers](#)

Delphine Leray, René Canfin-Doco

Voiron : Territorial éditions, 2018, 133 p., (Dossier d'experts)

L'absentéisme est une problématique majeure de la politique des ressources humaines. Lutter contre l'absentéisme est d'autant plus nécessaire que ce phénomène influe tant sur la masse salariale que sur la qualité du service public rendu. Cette action représente en outre une opportunité d'améliorer le climat social et les conditions de travail des agents, et de renouer un dialogue social. Cet ouvrage a pour objectif de sensibiliser les acteurs concernés aux différents aspects de l'absentéisme et de leur proposer des outils à déployer à court, moyen et long termes. Après avoir identifié et analysé ce phénomène, il propose des méthodes favorisant le bien-être des agents par le management de l'intelligence au travail.

[La qualité de vie au travail : identifier les enjeux et sensibiliser les acteurs, poser un diagnostic, rechercher des solutions par l'expérience, déployer et pérenniser la démarche](#)

Julien Pelletier

Lyon : ANACT, 2017, 132 p., (Agir sur ...)

La qualité de vie au travail fait l'objet d'une attention soutenue mais cette notion est bien souvent mal définie. On aboutit alors à une situation paradoxale où les acteurs souffrent à la fois d'une surabondance d'informations et d'un manque de repères clairs. Prenant appui sur de nombreux retours d'expériences d'entreprises, cet ouvrage propose de centrer les démarches de Qualité de vie au Travail sur le développement conjoint de la performance collective et de l'engagement individuel. Pour mettre en œuvre ce changement en profondeur de nos manières de travailler, l'ANACT fournit des outils et des savoirs pratiques fondés sur une méthodologie en 4 étapes : concevoir la démarche, poser un diagnostic, rechercher des solutions par l'expérimentation et déployer et pérenniser la démarche en inscrivant les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise.

[Le bien-être au travail : pour un service public performant et bienveillant](#)

Olivier Bachelard

Rennes : Presses de l'École des hautes études en santé publique (EHESP), 2017, 199 p., (Profession cadre service public)

La recherche du bien-être au travail des agents publics ne se réduit pas au domaine de la prévention « Santé et sécurité au travail ». C'est aujourd'hui une composante de la performance globale, de l'efficacité et de la qualité du service. Les organisations publiques ont ainsi pris conscience de la nécessité de s'interroger sur ce sujet par le biais d'un management approprié. Accompagner les agents, les aider à évoluer dans leurs pratiques, mieux gérer leurs émotions et développer des logiques coopératives transversales seraient autant de clés pour éviter que l'urgence et les problèmes du quotidien ne s'imposent au détriment d'une logique plus solidaire. À l'appui de huit études de cas et de leur analyse critique, des chercheurs et des praticiens, issus des trois fonctions publiques, analysent les notions de bien-être et de bienveillance au travail, dans le but d'atteindre un fonctionnement optimisé favorisant l'innovation et l'engagement de chacun au profit de tous.

[Le travail à cœur, pour en finir avec les RPS](#)

Yves CLOT

Suicides en série sur le lieu de travail, « épidémie » de troubles musculo-squelettiques, explosion des pathologies professionnelles... Une réalité trop longtemps occultée occupe désormais la scène publique française. Devant l'ampleur des « maladies du travail », tout est secoué : entreprises, État, institutions, chercheurs et experts. Et, face aux dégâts engendrés, se multiplient dans l'urgence les fausses solutions qui risquent de virer au « despotisme compassionnel » sans rien résoudre sur le fond.

C'est à ce paradoxe intenable qu'a voulu réagir le psychologue du travail Yves Clot dans cet essai aussi vif qu'informé, nourri de longues années d'expérience sur le terrain des rapports entre santé et travail.

[Le travail peut-il devenir supportable ?](#)

Yves CLOT et Michel GOLLAC

Yves Clot, psychologue du travail, et Michel Gollac, sociologue, confrontent leurs conceptions et celles de leurs disciplines. Leur débat débouche sur une conviction : non seulement le travail peut devenir supportable mais il peut être l'une des sources d'une vitalité retrouvée, d'autres façons

d'être soi-même et de vivre ensemble. Une nouvelle liberté est possible si l'entreprise s'ouvre à la démocratie.

4.4. Etudes/Rapports

[Livre blanc : santé et mieux être au travail des agents territoriaux : Etat des lieux et propositions](#)

Paris : Mutuelle nationale territoriale (MNT), 2018, 32 p.

La Mutuelle nationale territoriale (MNT) constate une dégradation de l'état de santé et du bien-être au travail des agents territoriaux depuis plusieurs années. La part des agents ayant connu un arrêt de travail de plus de trois mois est passée de 4,2 % en 2008 à 6,3 % en 2016. En 2017, 59 % des agents territoriaux déclarent que leur niveau de bien-être au travail s'est dégradé. Dans un contexte où 50 % des agents ne sont pas couverts en prévoyance, l'enjeu est de faire évoluer le système de protection sociale complémentaire et de renforcer la prévention et le mieux-être au travail dans les collectivités territoriales. Dans son livre blanc, la MNT élabore 16 propositions pour améliorer la santé au travail des agents territoriaux. Elle préconise notamment la création de dispositifs financiers incitatifs et de rendre obligatoire la participation financière des collectivités à la protection sociale des agents.

[La santé et la sécurité au travail dans la fonction publique territoriale : exploitation nationale des bilans sociaux 2015](#)

Bulletin d'information statistique de la DGCL, n° 123, juin 2018.- 8 p.

Dans la fonction publique territoriale, les absences pour raisons de santé ont augmenté entre 2005 et 2015. Elles sont plus nombreuses dans les grandes collectivités que dans les petites. Elles sont également plus nombreuses chez les fonctionnaires que chez les contractuels. Si les hommes sont plus souvent absents à cause d'accidents du travail, les femmes ont plus d'absences pour maladie ordinaire et longue maladie. Les accidents du travail concernent surtout les agents des filières incendie-secours et police. Les inaptitudes sont également en hausse. L'introduction du jour de carence en 2013 fait l'objet d'une analyse. La mise en place d'un jour de carence pour maladie semble avoir freiné la croissance des absences pour maladie ordinaire, mais ce résultat doit être interprété avec précaution notamment en lien avec les résultats d'une étude publiée par l'Insee en novembre 2017 sur la mise en place du jour de carence dans la fonction publique de l'Etat. Les collectivités locales œuvrent pour la sécurité et la santé au travail en dédiant du personnel à la prévention. La part de ces agents dédiés à la prévention est relativement stable entre 2013 et 2015, 2,9 % en 2013 et 2,8 % en 2015. L'évaluation des risques est une obligation pour les employeurs inscrite par la loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 par transposition de la directive n° 89/391/CEE du Conseil des Communautés Européennes du 12 juin 1989. Elle a été codifiée dans l'article L. 4121-3 du code du travail, qui s'applique aux employeurs publics. Le document unique est un élément clé de la prévention des risques professionnels. Aujourd'hui, seulement 35 % des collectivités disposent d'un tel document.

[L'usure professionnelle : comment agir pour l'éviter](#)

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
2018

Ce kit détaille les quatre étapes à suivre pour prévenir l'usure professionnelle et propose les outils nécessaires à leur mise en œuvre. Les acteurs concernés doivent dans un premier temps lancer et

structurer la démarche puis repérer les symptômes de l'usure et définir des priorités. Dans un troisième temps, ils réalisent une analyse des origines de l'usure professionnelle dans l'objectif d'élaborer un plan d'action et de le mettre en œuvre. Le document contient différents exemples de démarches réussies.

[La santé au travail comme levier d'innovation managériale](#)

Paris : Mutuelle nationale territoriale (MNT), 2018, 124 p., (Les cahiers de l'observatoire social territorial)

Partant du constat que le management public local est confronté à un double mouvement : répondre aux attentes renouvelées des usagers et garantir aux agents la qualité du travail effectué et l'épanouissement personnel, cette étude propose des pistes de réflexions et d'actions pour accompagner les managers dans leurs démarches de transformation de la santé au travail en axe structurant de la culture managériale. Selon les auteurs de l'étude, la mise en place d'une démarche de santé au travail vise trois objectifs : développer la responsabilité de l'employeur territorial dans ce domaine, conjuguer la santé au travail et la performance de l'action publique locale et redonner des marges de manœuvre à l'encadrement. L'étude énumère les acteurs et les outils à mobiliser et rappelle que la réussite d'une démarche QVT est conditionnée par la capacité de la collectivité à contextualiser et à adapter les outils aux métiers, aux missions, aux cultures et aux contraintes. Enfin, les auteurs formulent différentes recommandations pour mettre en place une démarche santé au travail.

[Evaluer les interventions de prévention des RPS et des TMS : guide à l'usage des intervenants](#)

INRS, Réseau ANACT-ARACT
2017, 56 p.

Ce guide destiné aux intervenants institutionnels, consultants, médecins du travail, IPRP, formule des conseils méthodologiques pour mettre en place une évaluation des démarches de prévention des risques psychosociaux (RPS) et des troubles musculosquelettiques (TMS). Cet ouvrage dans un premier temps présente les concepts et méthodes de l'évaluation pour chacune des disciplines académiques impliquées dans les interventions en santé au travail et des illustrations d'évaluation en situation puis propose dans un second temps une synthèse des différents courants disciplinaires et des pratiques.

[Amélioration des conditions de vie au travail, santé et sécurité au travail : groupe de travail : 18 septembre 2017](#)

DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique)
Paris : DGAFP, 2017, 12 p.

Ce document produit par le groupe de travail qui s'est réuni le 18 septembre 2017 propose un état des lieux des améliorations en termes de conditions de vie au travail, santé et sécurité au travail dans la fonction publique. Ses auteurs reviennent sur les thèmes de travail qui pourraient être approfondis, la médecine de prévention, les instances médicales suite à la publication du rapport de diagnostic des inspections générales ainsi que la prévention de l'inaptitude.

Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), 2016, 20 p.

Cette publication pose la question des indicateurs à mettre en œuvre pour évaluer la santé et la qualité de vie au travail (SQVT). Comment les construire, les interpréter et les utiliser ? Les auteurs préconisent d'ouvrir le processus de production et d'interprétation de ces indicateurs à une grande pluralité d'acteurs (directions, managers, préventeurs, médecins, représentants du personnel, salariés) qui auront une connaissance plus précise des réalités du terrain. En 10 questions-clés, est proposée une approche qui vise à donner aux différents acteurs des repères pour construire ces indicateurs au sein de leur structure et pour les intégrer dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail.

Pénibilité au travail : prévenir et accompagner

Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL), et al. 2014, 58 p.

L'allongement des carrières, la diversité et les conditions d'exercice des métiers de la fonction publique territoriale qui emploie plus de 75 % d'agents de catégorie C font de la pénibilité au travail un thème majeur en matière de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales. Il est donc indispensable de prévenir les situations de pénibilité au travail. Il s'agit d'ailleurs, depuis la loi du 9 novembre 2010, d'une obligation légale qui a été inscrite dans la quatrième partie du code du Travail sur la santé et la sécurité au travail. Cette obligation complète les principes généraux de prévention définis à l'article L. 4121-1 du code du travail. Ce document contient des propositions concrètes d'évolutions législatives et réglementaires afin que cette problématique de la pénibilité au travail soit mieux prise en compte dans la fonction publique territoriale.

ELEMENTS DE BIOGRAPHIE

Thierry ROUSSEAU

Thierry Rousseau est sociologue du travail et des organisations, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de vie au travail (ANACT). Après une thèse sur les controverses organisationnelles liées à l'implantation des nouvelles technologies en entreprise, il s'oriente vers les questions de santé et de prévention des risques au travail et s'intéresse aux questions d'organisation du travail.

L'absentéisme. Outils et méthodes pour agir, Thierry Rousseau, Lyon : Anact, 2016, 44 p.

Absentéisme et conditions de travail, l'énigme de la présence, Thierry Rousseau, Lyon : Anact, 2012, 188 p.

Agir sur la charge de travail. De l'évaluation à la négociation, Thierry Rousseau, Bertrand Poete, Rueil Malmaison : Editions Liaisons, 2003, 84 p.

Jean-Marc BOURDIN

Jean-Marc Bourdin est docteur en philosophie. Il exerce les fonctions d'inspecteur général de la Ville de Paris. Il a publié différents ouvrages notamment aux éditions l'Harmattan.

René Girard : philosophe, politique, malgré lui, Jean-Marc Bourdin, Paris : L'Harmattan, 2018, 270 p.

René Girard : promoteur d'une science des rapports humains, Jean-Marc Bourdin, Paris : L'Harmattan, 2018, 252 p