

De l'objectivation de l'absentéisme au plan d'actions La démarche engagée à Fontenay-sous-Bois

Intervenants :

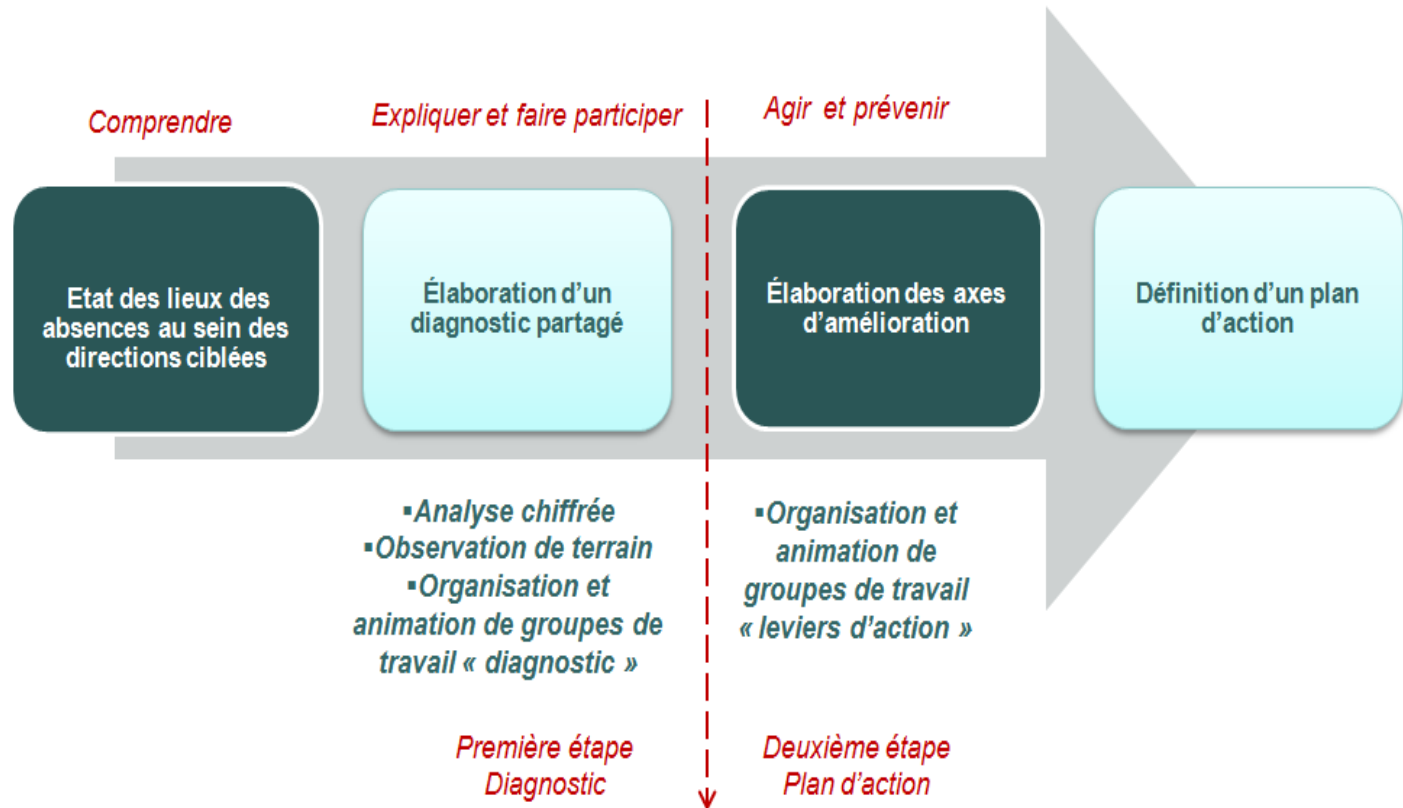
Nourredine HAMDOUD, DGS de Fontenay-sous-Bois.

Myriam KHEMISSI, DRH de Fontenay-sous-Bois.

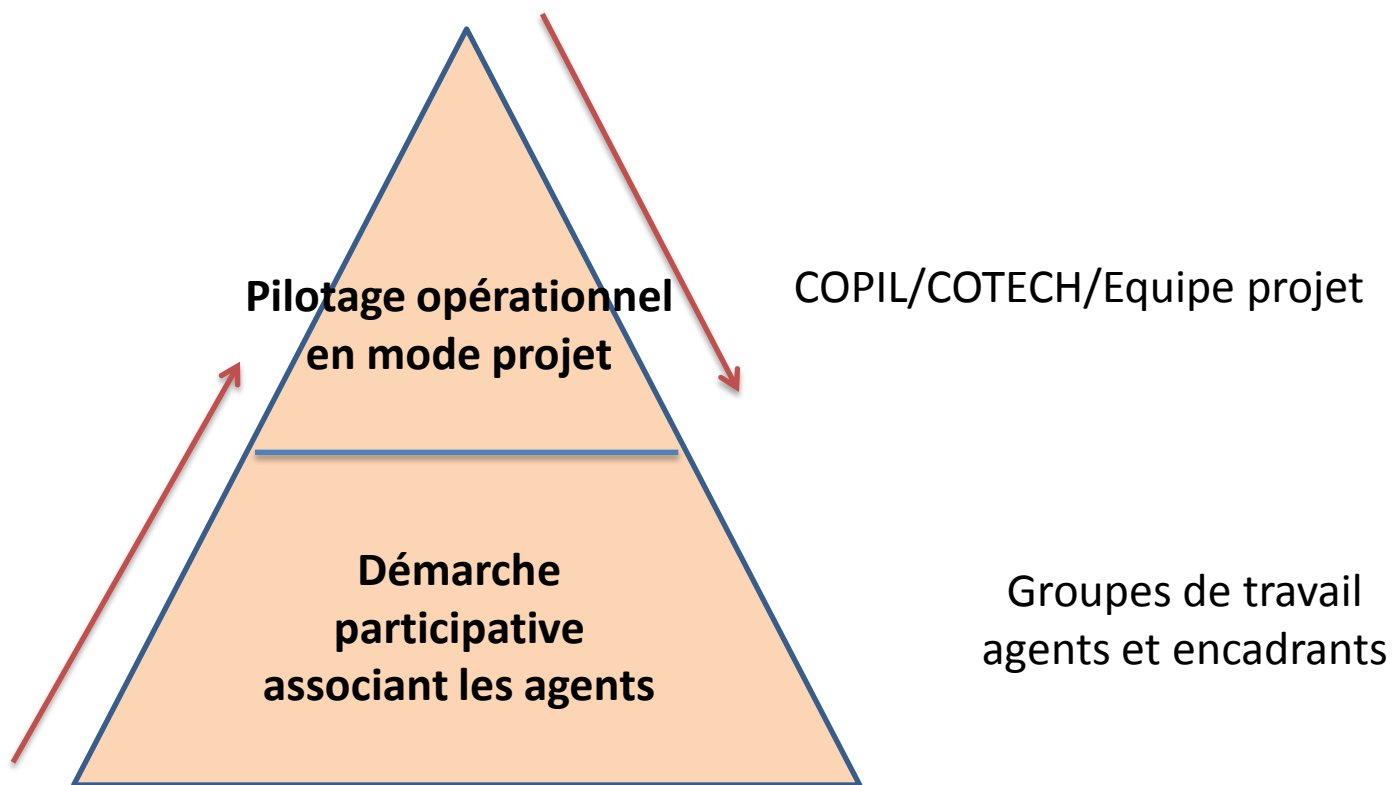
Youcef HADDI, ACFI, service EIPRP du CIG.

Nabila SNANE Consultante en organisation et méthode du CIG.

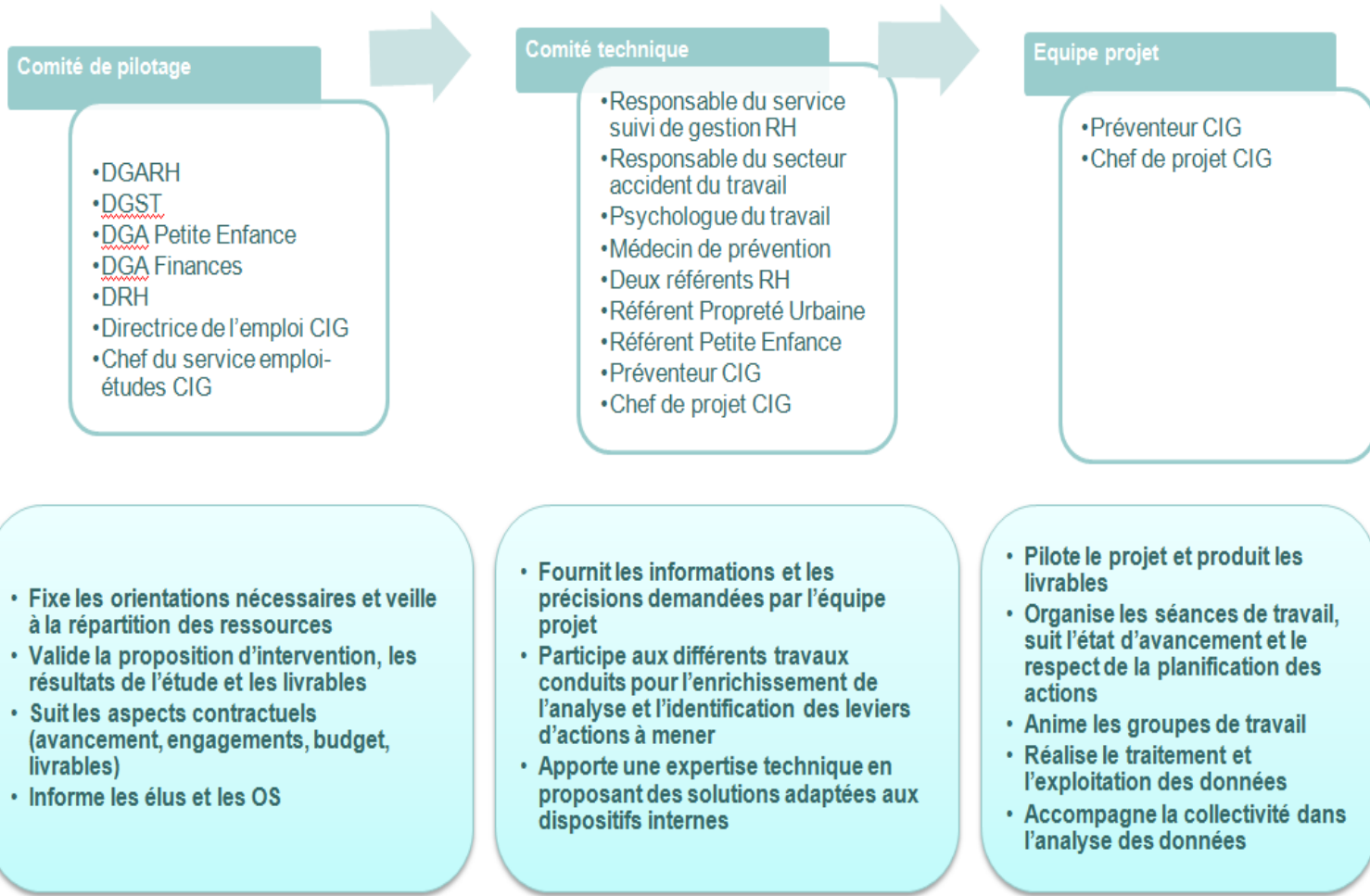
Méthodologie proposée:
une double démarche analytique et d'observation de terrain



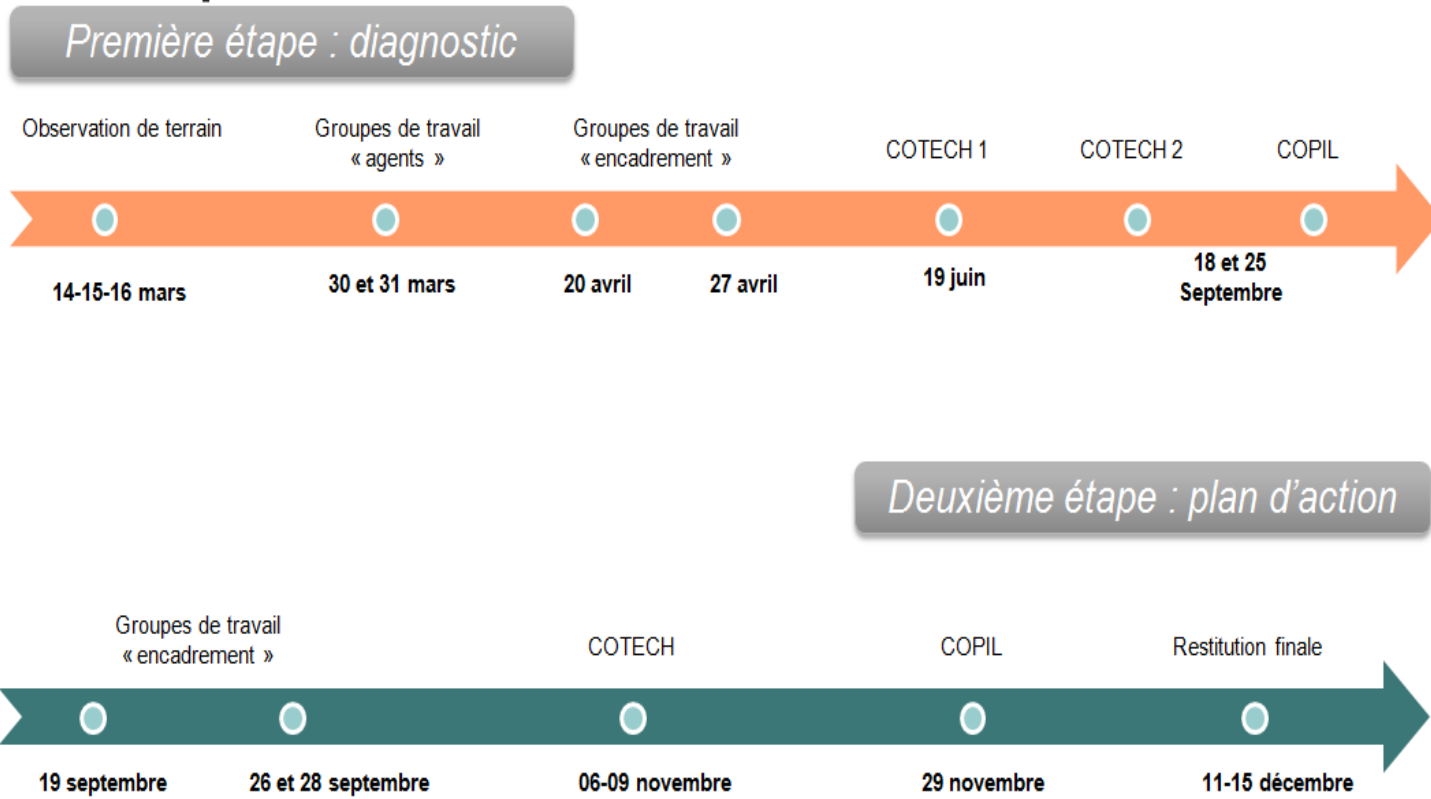
Méthodologie proposée:
une approche participative et pluridisciplinaire



Composition des instances de pilotage



Un échéancier des réunions de travail respecté



Compréhension de la demande

Directions concernées :

Propreté urbaine, Entretien et restauration, Enfance, Petite Enfance.
Environ 600 agents concernés.

Objectif : Procéder à une analyse fine de l'absentéisme, objectiver les données et identifier les causes au sein de ses services afin de pouvoir prendre les mesures nécessaires à sa maîtrise et sa diminution.

Livrables :

- Analyse quantitative et qualitative de l'absentéisme (état des lieux),
- Diagnostic partagé des causes de l'absentéisme (facteurs techniques et environnementaux, facteurs humains),
- Elaboration d'une méthodologie permettant de prioriser les leviers d'actions en fonction des causes identifiées,
- Elaboration d'un plan d'action avec définition des axes prioritaires (transverses et ciblés).

Quelques idées préconçues *(Exprimées lors des échanges avec les agents/encadrants)*

L'absentéisme est une fatalité...

Faux : 69 % des jours d'absence dénombrés en 2015 sont des absences compressibles, sur lesquelles il est possible d'agir à travers des leviers de prévention. Les absences compressibles intègrent les motifs pour maladie ordinaire et pour accidents du travail.

Tous les motifs d'absence génèrent de l'absentéisme...

Faux : l'absentéisme vise les absences non prévisibles (en excluant les congés annuels, les absences syndicales et les absences pour formation et concours). Il s'agit de se préoccuper des absences particulièrement perturbatrices des activités des services, qui sont la maladie ordinaire, la longue maladie et assimilés, les accidents du travail et la maladie professionnelle.

Quelques idées préconçues *(Exprimées lors des échanges avec les agents/encadrants)*

Les congés pathologiques et maternités au sein des services à fort effectif féminin, concentrent la part la plus importante des absences...

Faux : la part des congés pathologiques et maternité représente en moyenne 9,6 % au sein de la commune en 2015 et parmi les services les plus féminisés on retrouve quelques disparités en fonction de l'âge des effectifs :

16 % au sein du service Petite enfance avec un taux de féminisation de 98 %,
4 % au sein du service Entretien et restauration avec un taux de féminisation de 80 %,
20 % au sein du service Enfance avec un taux de féminisation de 64 %.

Les causes de l'absentéisme sont connues et les agents concernés sont identifiés...

Faux : l'absentéisme dépend d'une multiplicité de causes entremêlées, dont il est difficile de distinguer les causes des conséquences, comme il est parfois difficile d'isoler certains facteurs d'ordre matériels des facteurs humains.

Exemple des hypothèses de l'analyse chiffrée

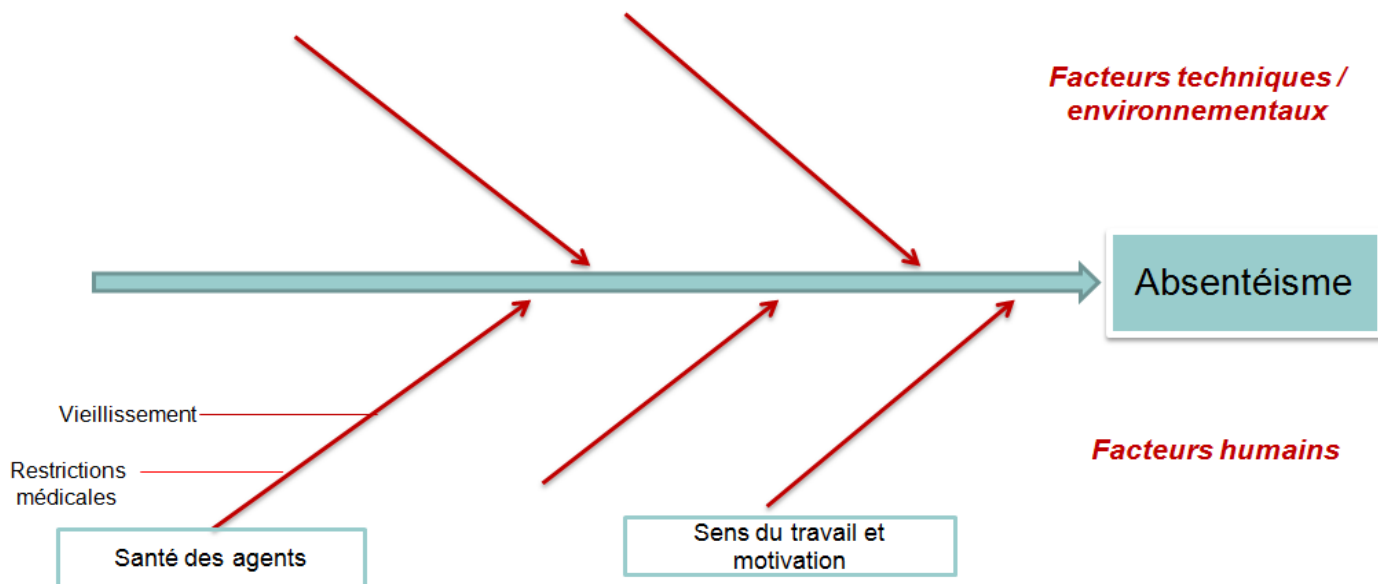
Typologie de l'absentéisme	Caractéristiques	Localisation	Observation
De courte durée et fréquent	De type maladie ordinaire souvent qualifié de « comportemental » ou parfois « volontaire » lié à la nature des mécanismes de mobilisation au travail, traduisant une surcharge de travail, dysfonctionnement organisationnel, démotivation des agents...	Hôtel de ville (6 arrêts par agents), Equipe roulage, L'administration (SV-Propreté urbaine).	Indicateur d'alerte sur la qualité de vie et l'engagement au travail. (54 % du Nb de jours d'absence en MO)
De longue durée et peu fréquent	Qualifié « d'involontaire » signe de pénibilité, vieillissement de la population et possible apparition de pathologies en lien avec l'environnement professionnel et la nature des missions « métier ».	Vieux Fontenay (3 arrêts par agent pour une durée moyenne de 130 jours) Grand Ensemble.	Indicateur d'alerte sur la prévention et la santé-sécurité au travail (25 % du Nb de jours d'absence en LM et 21 % en AT)

Exemple des facteurs de pénibilité identifiés au sein des services

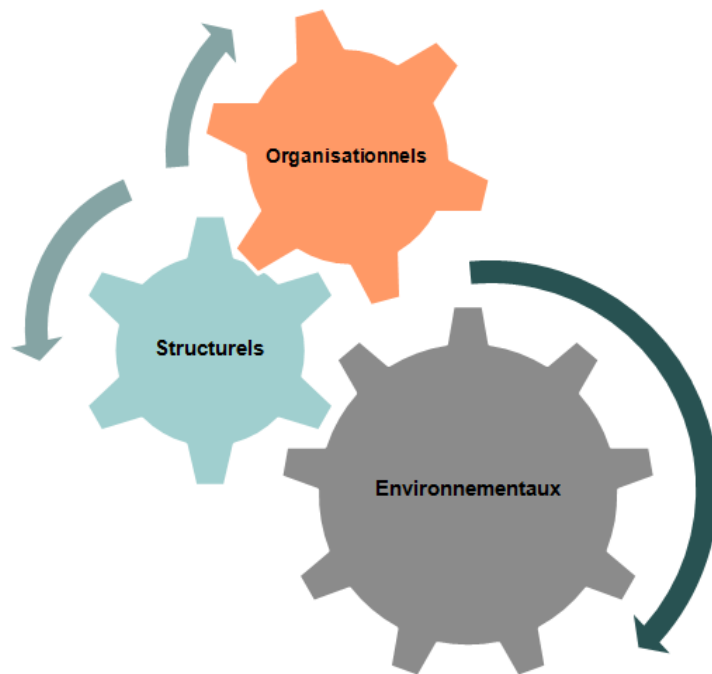
	Propreté Urbaine		Entretien et restauration		Enfance		Petite Enfance
	HDV	Pasteur	Ecole Pasteur	EMPC	Wallon	Pasteur	
Manutentions manuelles de charges	X	X	X	X	X		X
Postures contraignantes	X	X	X	X	X	X	X
Travail répétitif	X	X	X	X			
Agents chimiques dangereux			X	X			X
Bruit			X	X	X	X	X
Températures extrêmes	X	X	X	X			

Le diagnostic partagé :

Méthode basée sur l'arbre des causes de l'absentéisme « *diagramme d'Ishikawa* »



Le diagnostic partagé: Des facteurs indissociables...

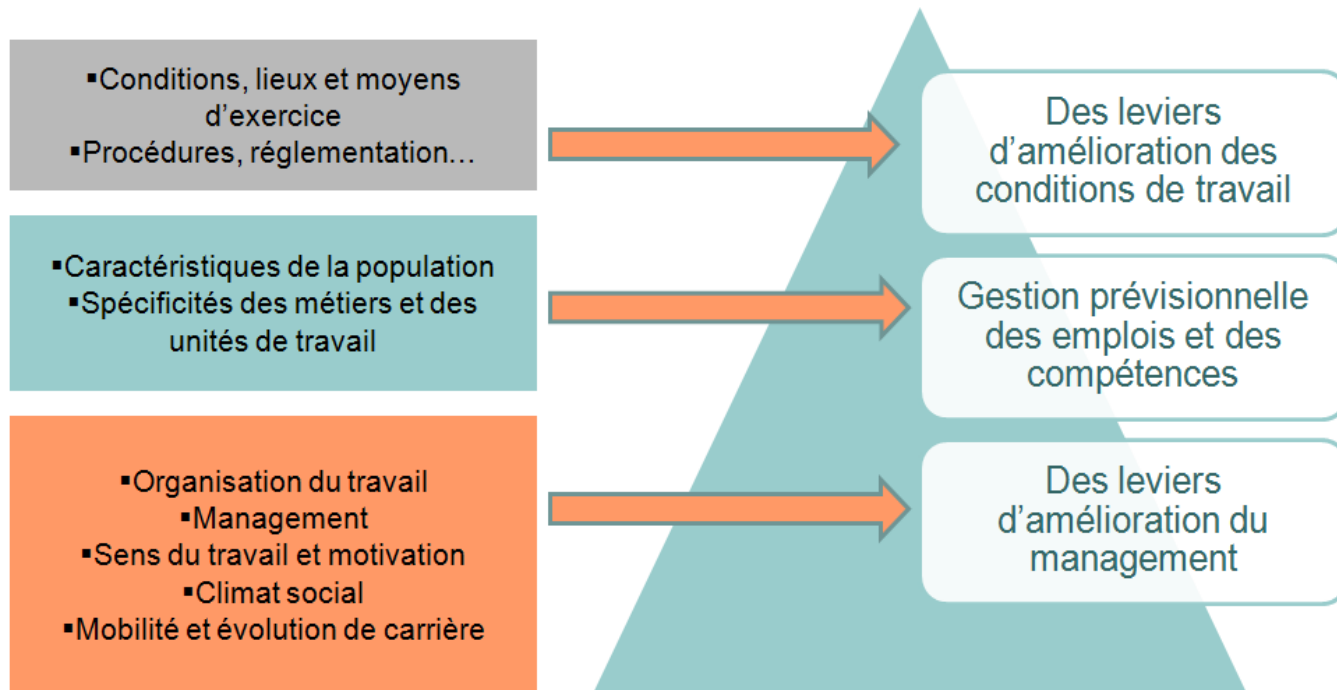


- Organisation du travail
 - Management
- Sens du travail et motivation
 - Climat social
- Mobilité et évolution de carrière

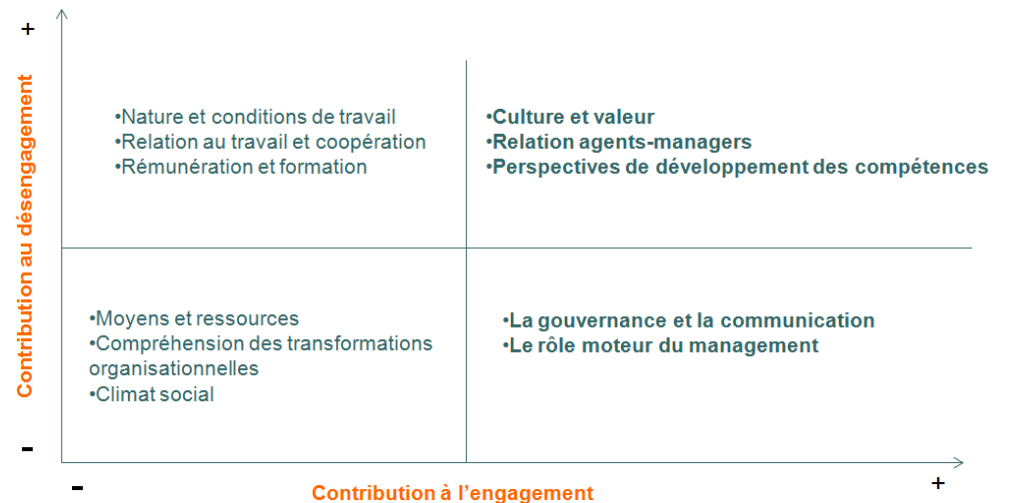
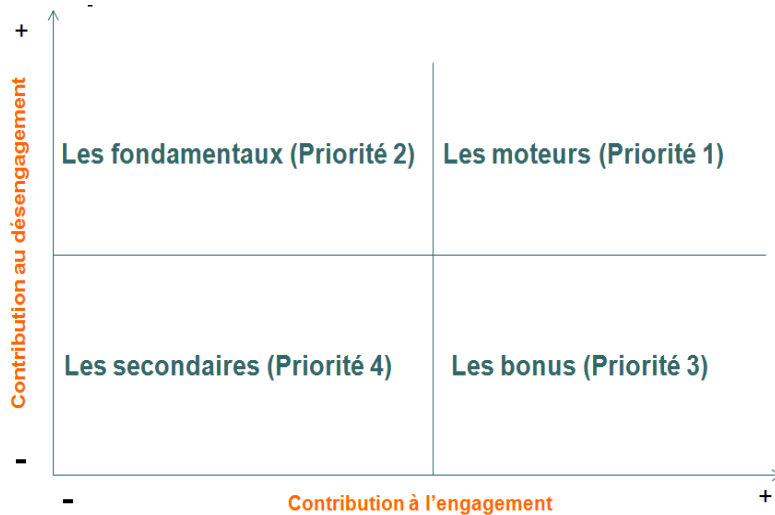
- Caractéristiques de la population
- Spécificités des métiers et des unités de travail

- Conditions, lieux et moyens d'exercice
 - Procédures, réglementation...

Le diagnostic partagé: Des facteurs indissociables à prioriser



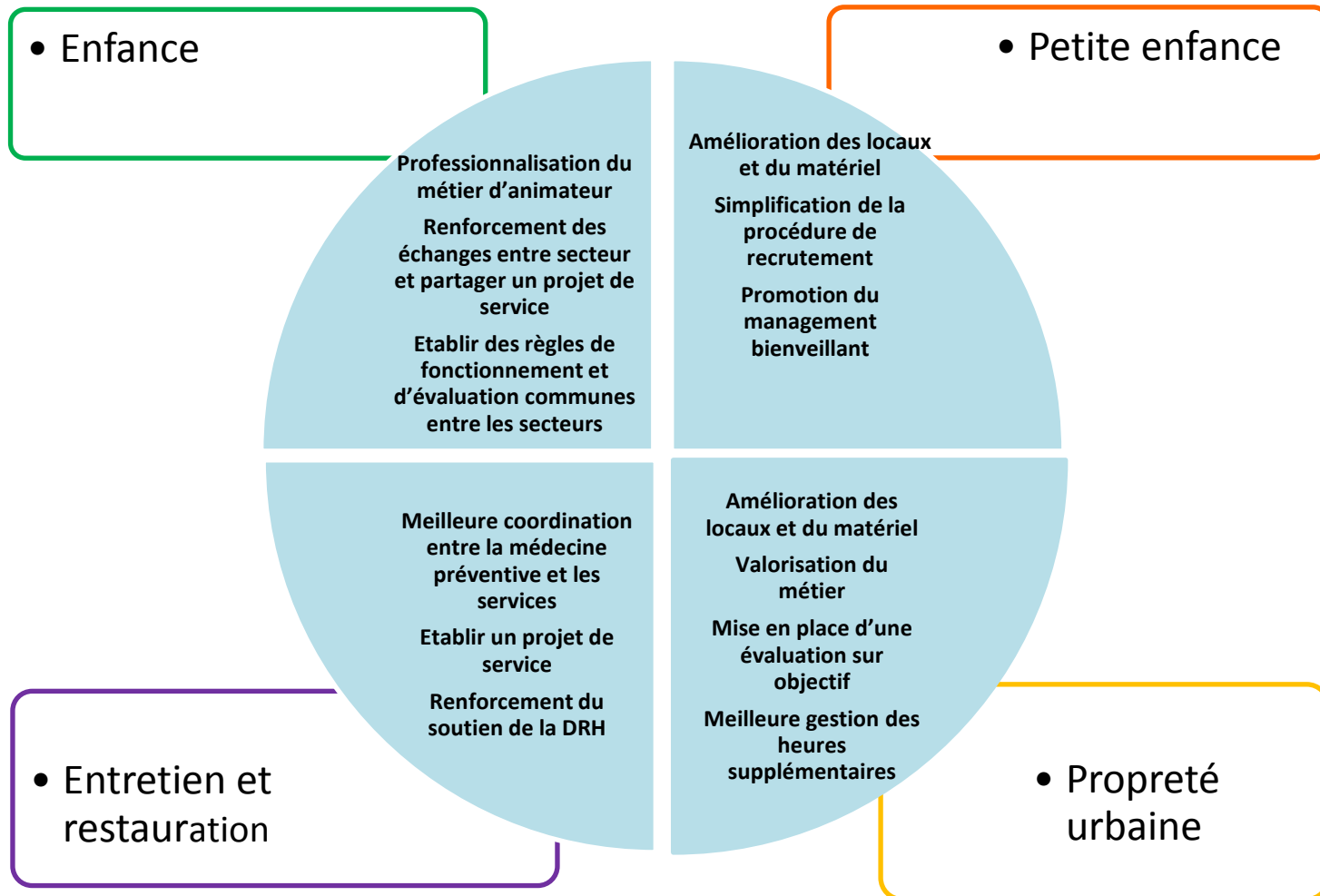
Elaboration des axes d'amélioration: matrice de priorisation des leviers favorisant l'engagement des agents



Elaboration des axes d'amélioration: leviers transverses



Elaboration des axes d'amélioration: leviers ciblés



Extrait du plan d'actions proposé

2.2.1. Service Entretien et Restauration

PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION COMMUNE DE FONTENAY SOUS-BOIS

Priorité 1

Priorité 2

Priorité 3

Priorité 4

A remplir par la
collectivité

Levier 1 : Promouvoir la politique de prévention des risques professionnels

Suivi à remplir à 1 an

Cibles d'action	Mesures proposées	Nature de l'action	Cotation Priorité*	Mesures retenues	Echéancier	Ressources nécessaires- Coûts éventuels	Responsable de la mise en œuvre et suivi de l'action	Indicateurs de suivi	Résultats obtenus	Explication des écarts si objectif non atteint
Mise en adéquation des locaux et du matériel	- Accroître la mécanisation des tâches. - Optimiser l'ergonomie des postes de travail et fournir du matériel adapté (encourager la concertation pour le choix du matériel). - Sensibiliser au bon usage du matériel.	Technique et environnementale/ Préventive	2						<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Extrait du plan d'actions proposé

Mettre en débat l'organisation interne du service	- Donner la possibilité aux agents de s'exprimer sur les éventuels dysfonctionnements (format à choisir en fonction du degré de maturité de l'organisation, réunions de service, boîte à idées, questionnaire de satisfaction...).	Organisati onnelle et managérial e/ Incitative	1							
	- Informer davantage pour responsabiliser et sensibiliser tous les agents aux impacts humains et financiers ; l'absentéisme est l'affaire de tous et influe sur la charge de travail de chacun. - Communiquer les indicateurs cibles à la revue de gestion présentée en comité de direction et animation d'un	Organisati onnelle et managérial e/ Incitative	3							

Les apports de la démarche

- Sensibilisation des agents depuis le lancement,
- Expression des agents, échanges sur les difficultés et problématiques rencontrées,
- Déblocage de situations problématiques et échange de bonnes pratiques,
- Travail en concertation sur les causes de l'absentéisme et les leviers d'action,
- Travail en pluridisciplinarité (RH, MP, Psychologue du travail, Ingénieur SST, représentants du personnel, etc.).
- Diagnostic partagé permettant de proposer des axes d'amélioration qui ne sont pas directement en lien avec la problématique initiale,
- Prise en compte du travail réel des agents,
- Intégration des constats dans le document unique,
- Élaboration d'un plan d'actions sur mesure et réaliste.