

SENSIBILISATION

CONSEIL
CHSCT
MOBILITÉ
VEILLE
MÉDECINE PRÉVENTIVE
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
ACCOMPAGNEMENT
SANTÉ
RESSOURCES

EVALUATION
ENJEUX
PRÉVENTION
FORMATION

L'usure professionnelle est devenue une préoccupation grandissante pour les collectivités qui ont vu croître le nombre d'agents concernés.

Lorsqu'ils ne sont plus en capacité d'exercer leurs fonctions en raison de restrictions contraignantes et qu'ils n'ont pas eu l'opportunité d'intégrer des parcours de transition professionnelle, leurs perspectives de reclassement sont complexes, voire inexistantes.

Les conséquences sont lourdes autant pour les employeurs territoriaux que pour les agents eux-mêmes.

Devant ces constats préoccupants, **le CDG13 a souhaité, avec la participation active des collectivités et établissements territoriaux du département, impulser la conception d'une démarche de prévention primaire afin de limiter les nécessités de recours au reclassement.**

Prenant la forme de groupes de travail organisés en 2019 dans les locaux du CDG13, **trois ateliers ont été animés par des équipes pluridisciplinaires du CDG13** (médecins de prévention, conseillers en prévention, consultants en organisation, gestionnaires emploi) **en partenariat avec Sofaxis.**

Ces ateliers ont réuni une trentaine de professionnels volontaires issus de collectivités et établissements de toutes tailles, sensibilisés et investis dans la prévention de l'usure professionnelle. Ils ont travaillé de concert à l'élaboration d'une démarche et d'outils qui permettront à chaque employeur territorial de prévenir les situations de reclassement.

PAROLES D'ACTEUR

“
*Sortir du curatif
pour agir en prévention,
un véritable
changement de culture.*”



Une co-production CDG13/Collectivités et établissements publics.
Fait pour et avec les collectivités.

Remerciements à :

CCAS d'Arles, de La Ciotat et de La Roque d'Anthéron, communes d'Auriol, de Lançon-Provence, de Martigues, de Pélissanne, des Pennes-Mirabeau, de Port-Saint-Louis-du-Rhône, de Venelles et de Vitrolles, Conseil Départemental 13, Entente-Valabre, Métropole Aix-Marseille Provence, Région Sud-PACA.

Animation pluridisciplinaire CDG13 :

Conseil en organisation, Emploi, Médecine professionnelle, Prévention et sécurité au travail.
En partenariat avec Sofaxis.

SOMMAIRE

1 UN MESSAGE POUR COMMUNIQUER ET SENSIBILISER.....7

- **Inciter les employeurs territoriaux à agir en prévention primaire à travers une bonne communication**
- Usure professionnelle et prévention : de quoi parle-t-on ?
 - Les enjeux
 - Les signaux d'alerte
 - Qu'est-il nécessaire de faire aujourd'hui ?

2 UNE DÉMARCHE POUR OBSERVER ET ANTICIPER.....13

- **Nourrir la réflexion en vue d'intégrer l'objectif de prévention de l'usure professionnelle dans le processus de gestion des ressources humaines**

Une gestion RH en mode inclusif : 3 phases qui s'alimentent et s'enrichissent

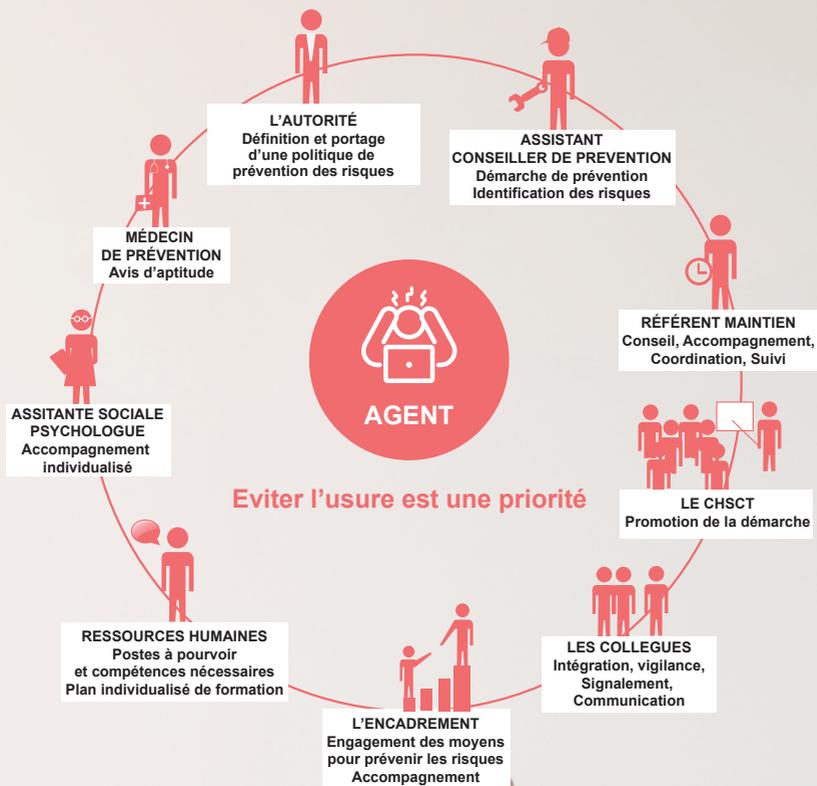
- Diagnostiquer : une étape incontournable
- Déployer un plan d'actions en faveur des publics exposés
- Evaluer pour perfectionner et valoriser

L'essentiel à retenir pour une démarche de prévention inclusive : vigilance et succès

3 UNE COMMISSION POUR ACCOMPAGNER ET ORIENTER.....25

- **Formaliser la mise en place et le fonctionnement d'une commission de maintien dans l'emploi, à partir de retours d'expériences**

- Définition de la commission de maintien dans l'emploi
- Un engagement tripartite
- 3 objectifs
- Les membres d'une commission
- Le processus de maintien dans l'emploi
- Les outils incontournables
- Les conditions de réussite



“ Il ne suffit pas d'être vieux pour être usé ”

Entre 20 et 25 ans : début du vieillissement cellulaire
A partir de 40 ans : vieillissement fonctionnel

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'usure professionnelle : « processus d'altération de la santé lié au travail qui dépend : du cumul et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des contraintes du travail qui peuvent être de natures diverses » ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

La prévention : « ensemble des dispositions à mettre en oeuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail » INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

LES ENJEUX

Engager une démarche de prévention de l'usure professionnelle c'est :

- ▶ Assumer la responsabilité vis-à-vis de la santé et de la sécurité des agents
- ▶ Prévenir les impacts du travail sur les agents
- ▶ Adapter le travail à l'homme et non l'inverse
- ▶ Favoriser le bien-être des agents à leur poste de travail
- ▶ Diminuer l'absentéisme et maîtriser les coûts pour maintenir la qualité du service public
- ▶ Préparer l'organisation de demain

Le travail change (intensification des rythmes, baisse des ressources, allongement des carrières, digitalisation, recherche de performance, exigences accrues de la part du public...). Les organisations sont contraintes de se moderniser, de s'adapter et d'accompagner cette phase de transition.

LES SIGNAUX D'ALERTE

ABSENTÉISME POUR RAISONS DE SANTÉ

LES RESTRICTIONS MÉDICALES

LES DEMANDES D'AMÉNAGEMENT ET DE CHANGEMENT DE POSTE

LA MOBILITÉ INTERNE/EXTERNE

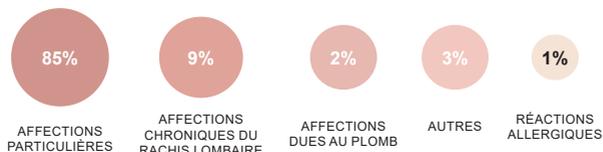
L'allongement des carrières professionnelles (pyramide des âges, moyenne d'âge), absences répétées, prise de distance, démotivation, lassitude, tensions, fatigabilité sont autant d'indicateurs qui doivent orienter la politique de chaque collectivité.

NATURES DES ABSENCES	COÛT MOYEN D'UN ARRÊT
Maladie Ordinaire	1 060€
Accident de Service	2 981€
Maladie Professionnelle	19 590€

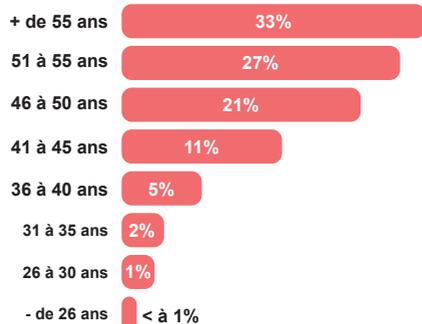
60% DES MALADIES PROFESSIONNELLES APPARAISSENT CHEZ LES PLUS DE 50 ANS

DES CAS SONT PRÉSENTS TRÈS TÔT DANS LA CARRIÈRE

Plus de 9 maladies professionnelles sur 10 sont des TMS



Répartition des agents en % en maladie professionnelle selon l'âge (en 2016)



94% DES TROUBLES MUSCULO SQUELETTIQUES (TMS) : SIGNES D'USURE PHYSIQUE

COÛT ENGENDRÉ POUR CHAQUE ABSENCE : PERTE CONSIDÉRABLE POUR LES COLLECTIVITÉS

Sources Sofaxis 2018

QU'EST-IL NÉCESSAIRE DE FAIRE AUJOURD'HUI ?



S'ENGAGER

- Le sujet doit être porté par l'Autorité et l'intérêt compris par tous = sensibiliser
- Les agents et encadrants mobilisés dans un but
- Les moyens humains et temporels nécessaires doivent être octroyés



IDENTIFIER

- Les postes et activités de travail pénibles
- Les compétences actuelles des agents et celles nécessaires à l'avenir
- Le travail réel : ses conditions de réalisation, les besoins afférents et les contraintes



COMMUNIQUER

- Les objectifs partagés par tous
- Acculturer les services / avoir un langage commun
- En parler pour lever les craintes et les tabous
- Décloisonner les services



AGIR

- Apporter des réponses aux contraintes du travail réel
- Modernisation technique / organisation du travail / parcours professionnels
- Pour tous, par population, par métier, et au cas par cas

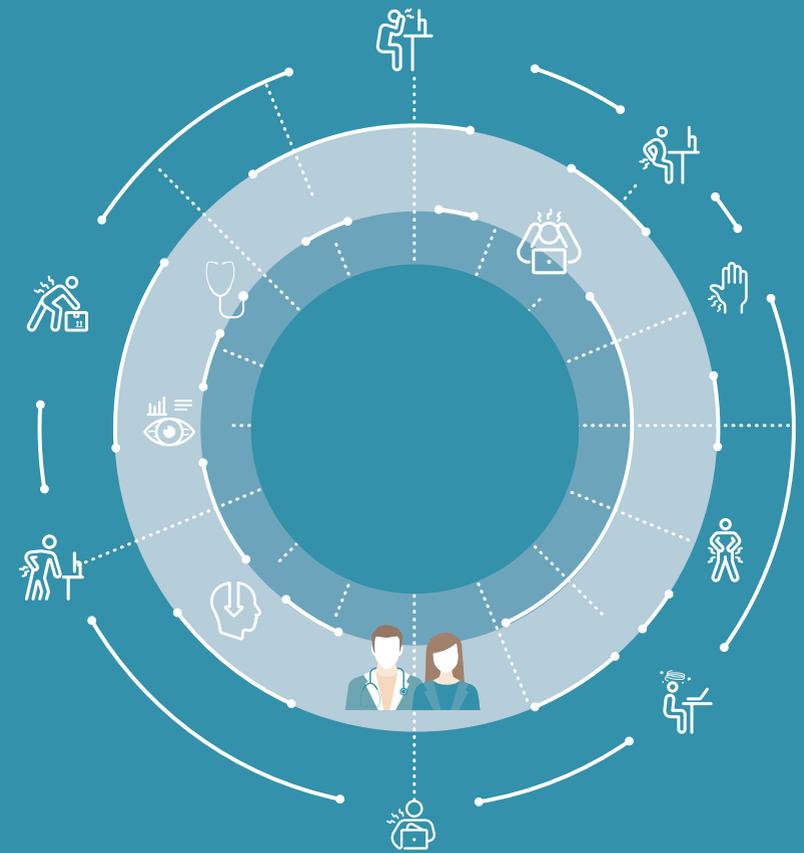
TÉMOIGNAGES DE COLLECTIVITÉS :

« Les chiffres permettent de factueliser, les conséquences physiques sont des données d'entrée »
Virginie G., responsable Pôle Ressources

« Les effets sur le corps sont signes d'autres dysfonctionnements, la prise de conscience est aujourd'hui indispensable, il faut travailler sur l'humain, l'esprit et le corps »
Joseph F., DGS

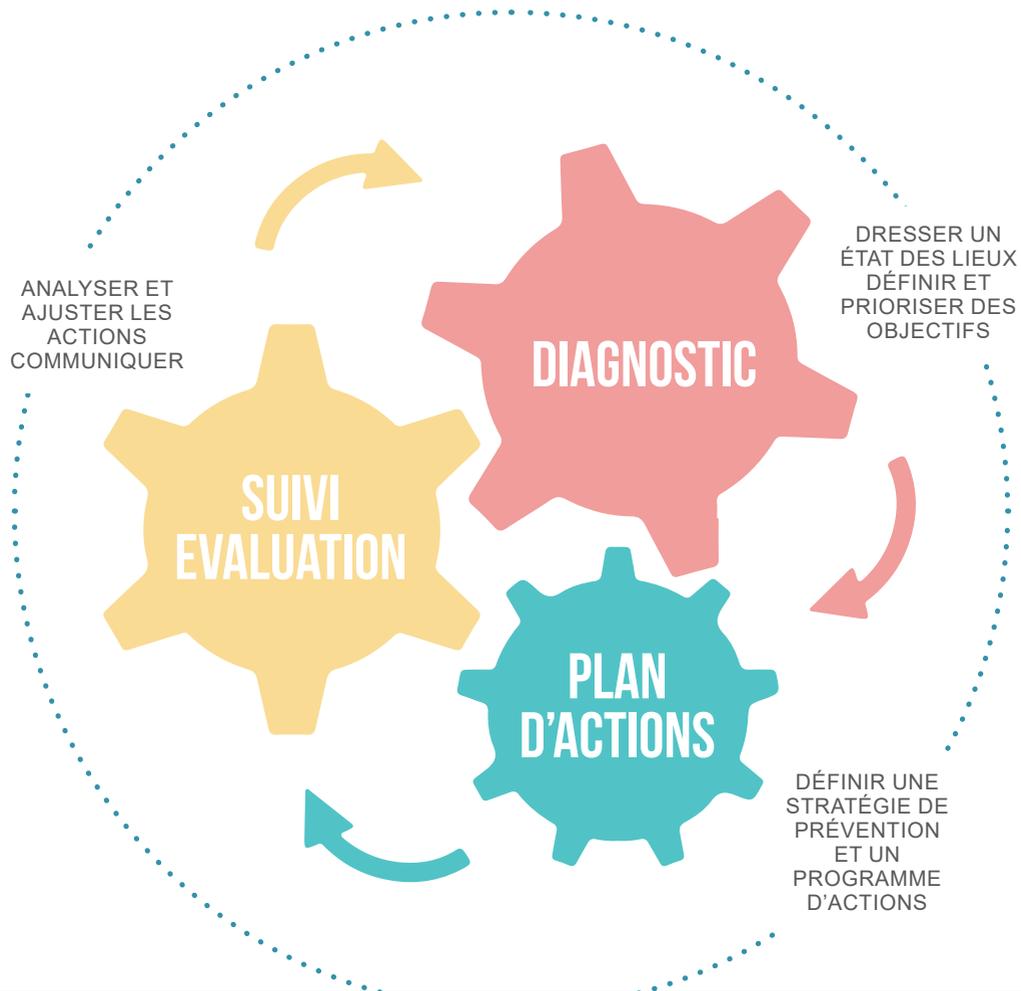
« Les informations doivent circuler, les services méritent d'être décloisonnés pour mieux connaître les besoins, les contraintes du travail et les opportunités »
Patrick J., conseiller en prévention

« Il faut amener les agents à se projeter vers l'avenir, à exercer un autre métier »
Nadège B., conseiller en prévention



2. ANTICIPER

UNE DÉMARCHÉ POUR OBSERVER ET ANTICIPER



UNE GESTION RH EN MODE INCLUSIF

Les trois phases d'un projet de prévention de l'usure professionnelle s'alimentent et s'enrichissent les unes des autres. C'est un processus itératif.

“ Tous concernés : élus, directions, encadrants de proximité, agents ”

DIAGNOSTIC

UNE ETAPE INCONTOURNABLE

Des signaux d'alerte à repérer pour agir en prévention : identifier les métiers, les services et les agents exposés, détecter les situations à risque.

DES RESSOURCES MOBILISABLES



DES CAUSES D'USURES À RECHERCHER DANS :

L'ORGANISATION

Liens hiérarchiques et fonctionnels, effectifs, horaires, temps de travail, gestion des remplacements en cas d'absence, absentéisme et turn-over par service

LES ACTIVITÉS

Contact avec le public, gestes répétitifs, manipulations de charges lourdes, cadences élevées, exposition au stress, au bruit, horaires atypiques, degré d'autonomie

LES MÉTIERS

Technicité, compétences, postures, contraintes, environnement de travail

LES EFFECTIFS

Genre, âge, ancienneté dans la structure et dans le poste, état de santé / absentéisme, attentes, équilibre vie personnelle / vie professionnelle

DES INDICATEURS À OBSERVER ET À DÉVELOPPER

Choisir des indicateurs fiables, facilement actualisables et en nombre limité

DONNÉES STRUCTURELLES

- ▶ Pyramides des âges par service
- ▶ Cartographie des métiers, fiches de postes
- ▶ Organigramme des services et de la collectivité
- ▶ Référentiel des postes sensibles, à risque, à pénibilité
- ▶ Document unique d'évaluation des risques. Diagnostic RPS

DONNÉES CONTEXTUELLES

- ▶ Absentéisme par service / fonction (TDB) Nombre d'arrêts (AT, MP)
- ▶ Turn-over - Mobilité (par service)
- ▶ Nombre de visites médicales professionnelles à l'initiative de l'agent
- ▶ Liste des maladies professionnelles Avis de la médecine professionnelle (restrictions et inaptitudes) et rapport annuel

DONNÉES PROCESS RH / SANTÉ

- ▶ Capitalisation des retours des entretiens annuels
- ▶ Conclusions des études de postes
- ▶ Demandes de formations en dehors du métier d'origine Absence aux sessions de formations
- ▶ Veille RH par service et pour des publics exposés (absentéisme, évaluation...)

Mettre en perspective et contextualiser les indicateurs choisis



➔ DÉPLOYER UN PLAN D' ACTIONS EN FAVEUR D' OBJECTIFS PRIORITAIRES

Adopter une démarche proactive pour :

- ▶ Enrayer le phénomène d' usure
- ▶ Améliorer la qualité de vie au travail
- ▶ Éviter les reclassements et les mobilités subies pour raison de santé

La démarche est à déployer sur une double dimension collective et individuelle, à partir des éléments du diagnostic et des objectifs priorités.

COLLECTIVE

➔ EN RE-VISITANT LES PROCESSUS RH

- ▶ Le déroulement de carrière du recrutement au départ de l' agent
- ▶ La formation et la professionnalisation
- ▶ La gestion du temps de travail et des absences
- ▶ La gestion du dialogue social et des instances
- ▶ La prévention et la qualité de vie au travail
- ▶ L' action et la protection sociale

INDIVIDUELLE

➔ EN ACCOMPAGNANT L' AGENT DANS SON PARCOURS PROFESSIONNEL



DES SIGNAUX D' ALERTE À NE PAS NÉGLIGER :

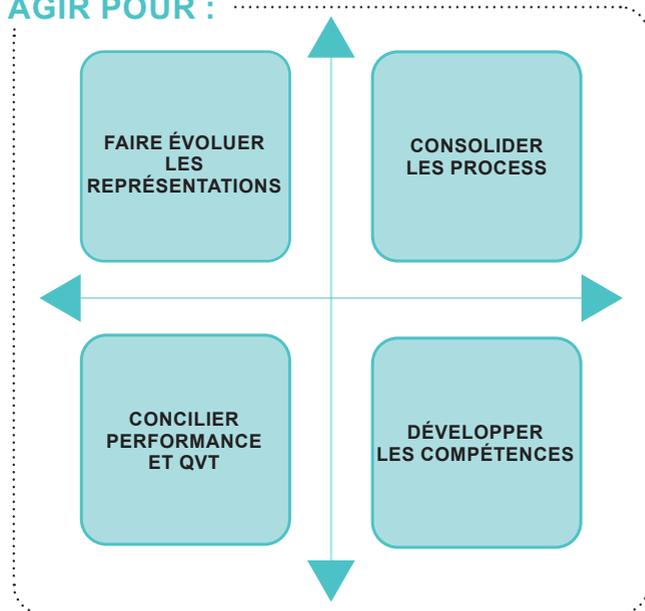
Absences répétées, épuisement au travail, prise de distance, perte de sens, démotivation, lassitude, dévalorisation, tensions, conflits, fatigabilité, demandes de mobilité répétées...



UN PANEL D'ACTIONS À EXPÉRIMENTER ET DÉPLOYER

De nombreux outils **process** sont déjà en place dans les collectivités et ne demandent qu'à être réinterrogés et consolidés.
Sensibiliser, organiser, professionnaliser, innover sont des mots-clés.

AGIR POUR :



“ Tout n'est pas prévisible ou appréhendable mais ce qui l'est doit être pris en compte ”



SENSIBILISER & COMMUNIQUER

- **Organiser** des campagnes de sensibilisation
- **Créer** des ateliers thématiques pour échanger et innover
- **Mettre en place** des permanences RH
- **Intégrer** ces thématiques dans les réunions de Directions
- **Partager** les données/indicateurs RH en lien avec l'usure professionnelle - Développer une veille active

INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE DANS LES PROCESS ET LES OUTILS DE GESTION DES RH

- **Créer** une rubrique dédiée dans les supports RH : fiche de poste, compte-rendu d'entretien professionnel, profil de poste
- **Former** les managers à l'utilisation de ces nouveaux outils
- **Systématiser** les bilans à mi-carrière
- **Déployer** des parcours de professionnalisation
- **Accompagner** la mobilité et la fin de carrière

RÉVISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- **Réinterroger** les organigrammes en veillant à un équilibre entre les compétences, les effectifs et la charge de travail
- **Anticiper et communiquer** sur les changements
- **Etudier et aménager** les postes de travail
- **Recenser** les métiers sensibles
- **Anticiper** les départs pour mobilité ou fin de carrière
- **Expérimenter** le télétravail

CRÉER DE VÉRITABLES OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES

- **Créer** des postes tremplins (ou d'immersion ou passerelle)
- **Créer** les conditions d'une bonne intégration dans les nouveaux postes, accompagner la prise de fonction, former des tuteurs

RECENSER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- **Recenser** les compétences transférables
- **Favoriser** la professionnalisation et la diversification des compétences des agents
- **Mettre en place** des plans de formation intégrant transition professionnelle et besoins de la collectivité

DÉVELOPPER DES ACTIONS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- **Créer** des espaces et des temps de convivialité
- **Faciliter** l'accès des agents à des activités extraprofessionnelles de type yoga, relaxation, sophrologie, sport...

SUIVI ET EVALUATION

UNE ÉVALUATION POUR PERFECTIONNER ET VALORISER

Dès la phase d'élaboration du plan d'actions, définir pour chaque action un nombre limité d'indicateurs afin :

- ▶ D'apprécier et valoriser les résultats
- ▶ De proposer des réajustements concrets
- ▶ De partager les succès comme les échecs

Des trois phases d'un projet, l'évaluation est sans doute celle qui paraît la plus complexe à appréhender.

A ce titre, elle est souvent sacrifiée. Il s'agit en réalité de répondre à différentes questions :

QU'A-T-ON FAIT ? (EFFECTIVITÉ)

- Quelles actions a-t-on réellement mis en oeuvre ?
- Quels moyens a-t-on réellement mobilisés ?
- Quels ont été les facteurs favorables ou défavorables à la réalisation du plan d'actions ?
- L'encadrement et les agents ont-ils été suffisamment associés à la démarche ?

QU'A-T-ON PRODUIT ? (RÉSULTAT ET IMPACT)

- Quel impact sur la santé, les compétences et/ou l'engagement professionnel des agents ?
- Quelle évolution du taux d'absentéisme ?
- Quelles conséquences sur l'organisation du travail, les relations de travail et le management ?
- De manière individuelle, quel degré d'intégration et d'épanouissement des agents concernés dans leur nouveau poste ?

FALLAIT-IL LE FAIRE ? (COHÉRENCE)

- En quoi a-t-on répondu aux objectifs fixés et aux attentes des acteurs ?
- En quoi a-t-on permis d'améliorer la trajectoire professionnelle des agents ?

A-T-ON « BIEN FAIT » ET COMMENT FAIRE MIEUX ? (EFFICIENCE ET PERTINENCE)

- Les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des moyens mobilisés ?
- Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats avec moins de moyens ?
- Avec les mêmes moyens, aurait-on pu obtenir de meilleurs résultats ?

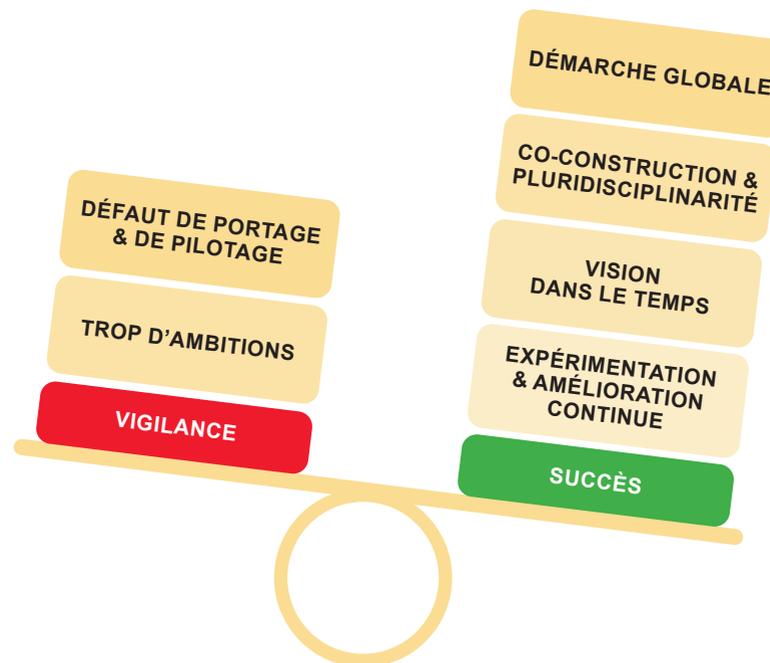
BON À SAVOIR !

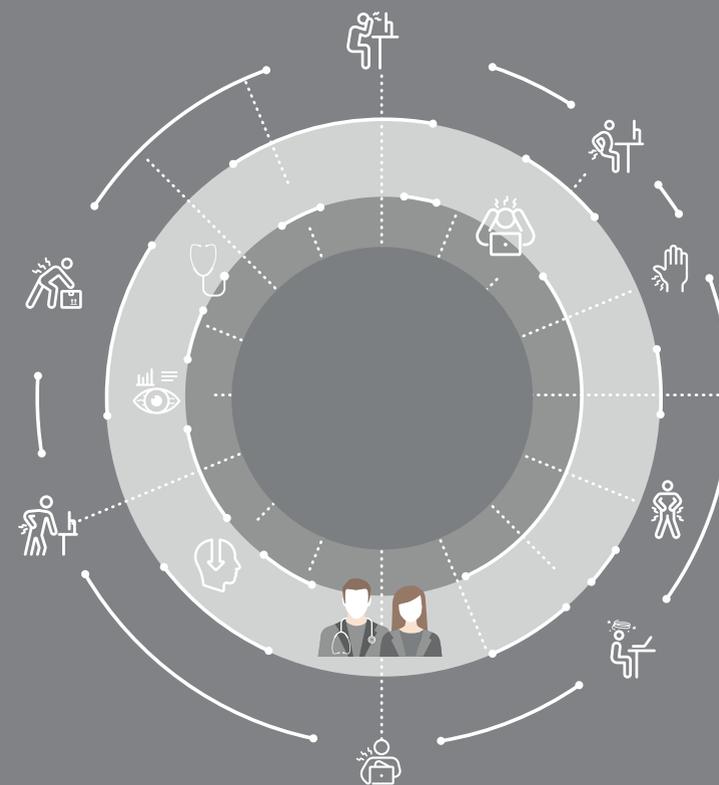
Lors de la phase d'évaluation, il est possible de constater des effets non recherchés a priori. Ces effets peuvent eux aussi témoigner de la réussite du plan d'actions.

Le contexte peut également influencer de manière positive ou négative sans lien direct avec les actions engagées.



L'ESSENTIEL À RETENIR : pour une démarche de prévention inclusive





3. ACCOMPAGNER

UNE COMMISSION POUR ACCOMPAGNER ET ORIENTER

LA COMMISSION DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Un groupe de travail pluridisciplinaire se réunissant régulièrement afin de mettre en œuvre une dynamique de retour et de maintien dans l'emploi d'agents en situation de restriction d'aptitude, voire d'inaptitude.



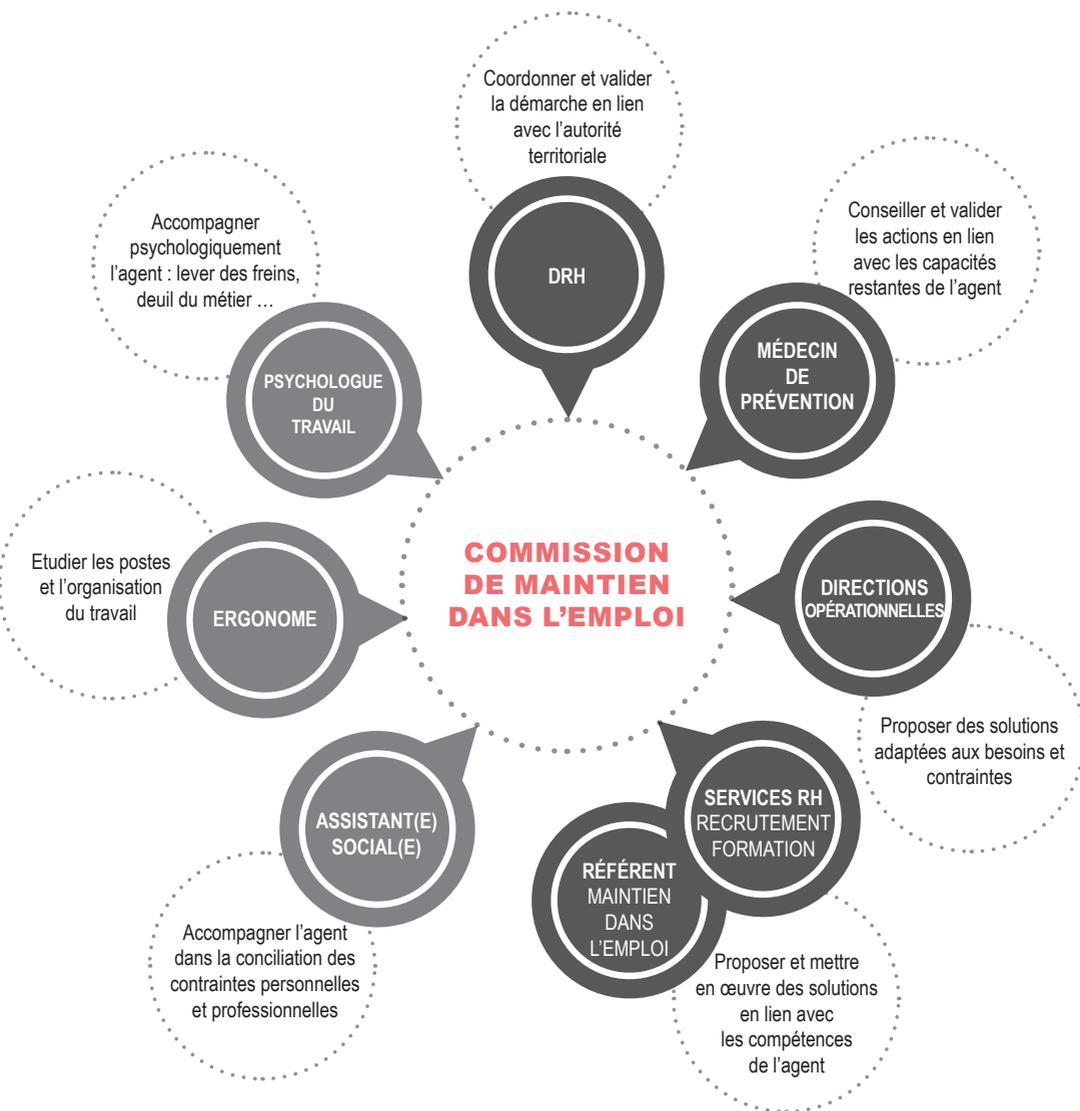
UN ENGAGEMENT TRIPARTITE

- ▶ **L'employeur** porte la démarche de maintien dans l'emploi et mobilise les moyens nécessaires.
- ▶ **Les directions** proposent et mettent en œuvre des solutions opérationnelles sans discrimination.
- ▶ **L'agent s'implique de manière volontaire** et active dans la démarche proposée.



TROIS OBJECTIFS

- ▶ **Traiter les situations individuelles complexes** de manière à favoriser un retour rapide et pérenne à l'emploi.
- ▶ **Elaborer des plans d'actions personnalisés** et en assurer le suivi.
- ▶ **Formaliser un bilan des actions et des réussites** à destination du CHSCT et de la DRH afin de développer et d'améliorer la démarche globale de prévention de la collectivité.



ZOOM SUR UN MÉTIER RESSOURCE

Référent maintien dans l'emploi :

Intégré ou rattaché au service RH, le Référent maintien dans l'emploi conseille et accompagne les agents et les directions dans la définition et la mise en œuvre des dispositifs de maintien dans l'emploi :

- ▶ Recevoir les agents pour analyser les situations individuelles et expliciter les procédures à mettre en place et les issues possibles
- ▶ Elaborer un parcours individualisé dans le cadre de l'accompagnement
- ▶ Coordonner les acteurs du maintien dans l'emploi et assurer le suivi régulier des agents réaffectés ou en attente de réaffectation
- ▶ Elaborer le bilan des actions menées pour en analyser la portée et participer à la prévention de l'usure

LE PROCESSUS DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

IDENTIFIER LES AGENTS RENTRANT DANS LE DISPOSITIF

Exemples de critères à définir : restriction médicale / aménagement de poste, arrêt de plus de 6 mois, reclassement prononcé par les instances médicales...

CONDUIRE UN ENTRETIEN / ÉVALUER LES SAVOIR-FAIRE AVEC L'AGENT

Présentation à l'agent du processus de maintien dans l'emploi, ses droits et ses obligations et acter sa volonté d'y participer. Evaluation de la nature et du degré d'accompagnement nécessaires.

DÉFINIR LE PLAN D' ACTIONS

Entre membres de la Commission de maintien dans l'emploi.

FORMALISER LE PARCOURS INDIVIDUALISÉ

Signature de l'employeur et de l'agent.

AGIR : METTRE EN ŒUVRE ET SUIVRE LE PLAN D' ACTIONS

Exemples : aménagement de poste, période d'immersion dans de nouvelles fonctions (poste existant ou sureffectif), reclassement, changement d'affectation, formations, accompagnement psychologique et social...

FORMALISER L'ÉVALUATION

A chacune des étapes avec l'agent et les acteurs de l'accompagnement, et acter d'éventuels réajustements.

Exemples : courrier, compte-rendu d'entretien et de réunion, fiche d'évaluation.



Les outils incontournables :

- ▶ Charte de la commission (objectifs, missions et mode de fonctionnement...).
- ▶ Outils standardisés : courriers, comptes-rendus, conventions, procédures, plans d'actions et tableaux de bord...
- ▶ Formation des membres de la commission à un langage commun.
- ▶ Cartographie des métiers de la collectivité pouvant être proposés dans les parcours de maintien dans l'emploi.
- ▶ Sensibilisation au maintien dans l'emploi à destination de l'ensemble des acteurs.
- ▶ Actions d'accompagnement des managers, des tuteurs et des équipes d'accueil.

Les conditions de réussite :

- ▶ Volonté et engagement de l'Autorité territoriale.
- ▶ Stratégie RH de gestion des postes de reclassement : identification des postes pouvant être proposés, sureffectif, processus de recrutement et d'intégration, tutorat...
- ▶ Création d'une cellule pluridisciplinaire permettant un regard croisé sur des situations complexes.
- ▶ Appui de partenaires externes : CDG13, Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP), Fonds National de Prévention de la CNRACL (FNP), Sofaxis...



CDG 13

Les Vergers de la Thumine - CS10439
Boulevard de la Grande Thumine
13098 Aix-en-Provence Cedex 02
Tel. 04 42 54 40 50



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
BOUCHES-DU-RHÔNE

www.cdg13.com