



LES RENCONTRES TERRITORIALES DE LA SANTE ET DE LA SECURITE AU TRAVAIL

Qualité de vie au travail : levier durable de
prévention et d'employabilité ?

26 et 27 NOVEMBRE - METZ



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

ATELIERS THEMATIQUES

Reprise après une absence
prolongée : quelles actions et quel
accompagnement ?

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

Enjeux réglementaires

Les enjeux de la QVT

Enjeux humains

- Réduire la pénibilité au travail
- Prévenir l'usure professionnelle
- Développer des parcours professionnels tout au long de la vie active
- Favoriser le maintien dans l'emploi
- Bien vieillir au travail en assurant satisfaction, réalisation de soi et « bonne » santé des agents

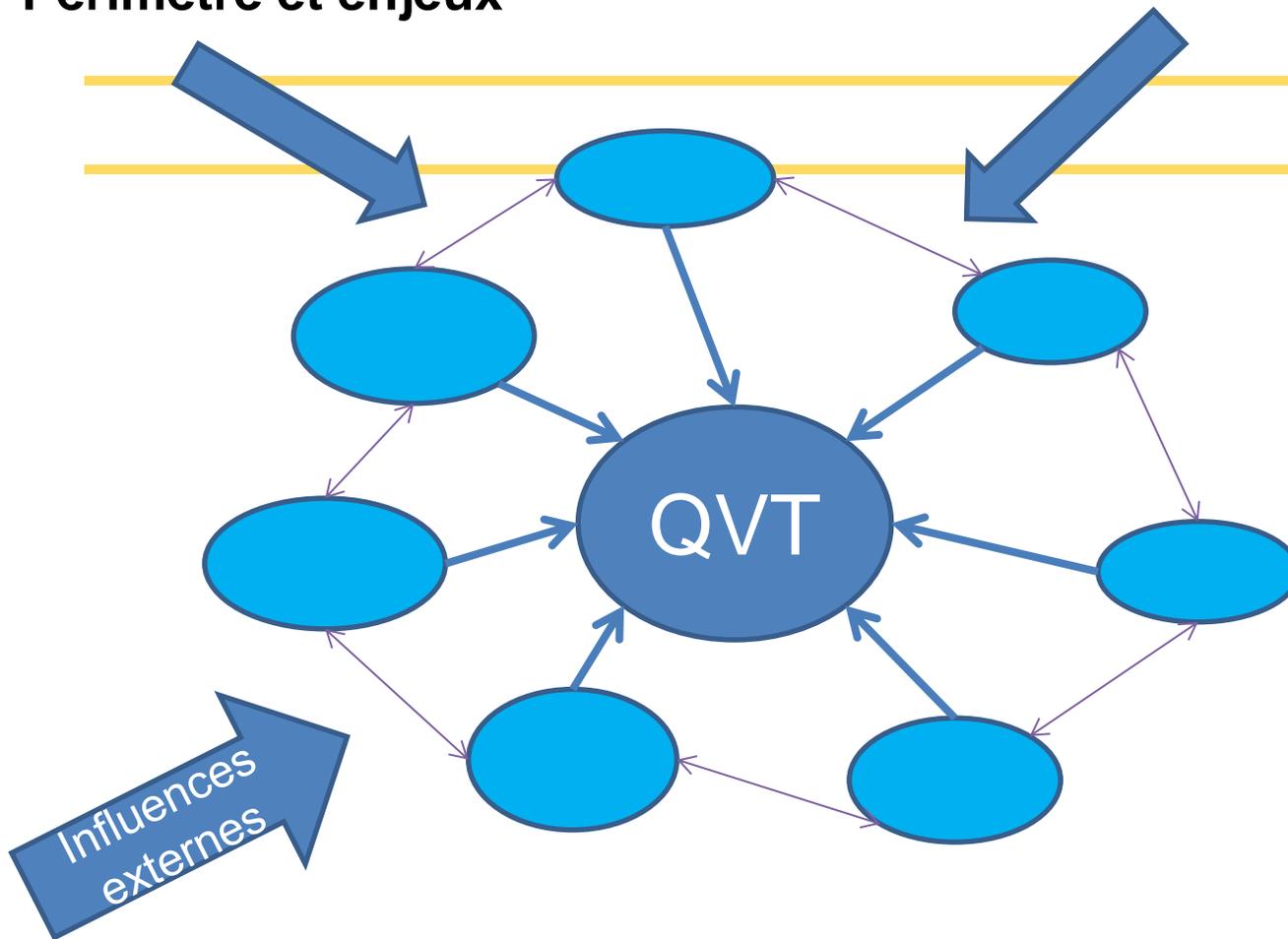
Enjeux économiques et stratégiques

- Fidéliser les agents
- Améliorer la qualité et la réactivité par de meilleures conditions de travail
- Réduire les coûts de l'absentéisme et de ses conséquences (AT, MP, Invalidité, Incapacité)
- Eviter la pénalité financière

Enjeux organisationnels et managériaux

- Attirer et faire évoluer de nouvelles compétences
- Maintenir des compétences stratégiques et opérationnelles
- Impact sur l'image de marque
- Impact sur le climat social, organisation du travail
- Gestion programmée, anticipée des emplois
- Meilleure adéquation entre poste et personne occupant l'emploi
- Favoriser les coopérations et la transmission des savoirs faire au sein des collectifs
- Amélioration de la productivité et de la performance
- Faire régulièrement évoluer les compétences au regard de la stratégie
- Solidarité dans les équipes, créer des collectifs

Périmètre et enjeux



❖ Des facteurs nombreux, variés et imbriqués

❖ Une influence différente d'un individu à l'autre

Environnement physique / partage de l'information / relations sociales / ergonomie / contenu du travail / organisation du travail / développement personnel / égalité / possibilité de concilier vie professionnelle et personnelle / phénomènes d'usure prématurée / capacités fonctionnelles / solidarité / dialogue social / ...



Ville d'Illkirch-Graffenstaden

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

PROCESSUS DE RETOUR

ANTICIPER LE RETOUR

Arrêt maladie >2 mois ou arrêt pour AT>15 jours

Agent	Hiérarchie	Service RH
<ul style="list-style-type: none">❖ Informe son N+1 des prolongations éventuelles❖ Transmet au service RH les arrêts de travail	<ul style="list-style-type: none">❖ Prend contact avec l'agent<ul style="list-style-type: none">→ <i>pour maintenir le lien</i>→ <i>pour préparer le retour/l'intérim</i>	<ul style="list-style-type: none">❖ Mise en place d'un suivi particulier pour :<ul style="list-style-type: none">→ <i>anticiper une visite médicale de reprise éventuelle</i>→ <i>anticiper un dossier au Comité Médical</i>❖ Tient informé le service et l'agent des procédures

PROCESSUS DE RETOUR

CONFIRMER & PRÉPARER LE RETOUR

Dès confirmation de l'intention de retour de l'agent

Agent	Hiérarchie	Service RH
<ul style="list-style-type: none">❖ Fait part au Service de son intention de retour❖ Sollicite une prolongation d'arrêt jusqu'à la date de retour❖ Se rend aux visites médicales et expertises	<ul style="list-style-type: none">❖ Fait part au service RH de l'intention de retour de l'agent❖ Propose et participe à l'élaboration de la fiche de poste adaptée	<ul style="list-style-type: none">❖ Vérifie l'avis favorable du Comité Médical❖ Sollicite l'avis du Médecin du Travail (<i>restrictions éventuelles, maintien des habilitations etc.</i>)❖ Organise une réunion avec le Service (min. N+1) pour préparer la fiche de poste éventuellement adaptée.

PROCESSUS DE RETOUR

CONFIRMER & PRÉPARER LE RETOUR

8 jours avant le retour de l'agent

Agent

- ❖ Est informé l'agent de sa reprise effective
- ❖ Assiste à la rencontre préalable à son retour et prend connaissance de :

Hiérarchie

- ❖ Informe le service de la date de retour de l'agent
- ❖ Prépare les conditions matérielles du retour
- ❖ Assiste à la réunion de rencontre préalable avec l'agent

Service RH

- ❖ Informe le service de la date de retour
- ❖ Organise une rencontre préalable avec l'agent et le N+1 min.

- présentation du poste (*fiche de poste, missions, planning, horaires de travail, etc.*)
- informations des changements du service pendant l'absence de l'agent
- informations sur la vie de la Collectivité pendant l'absence de l'agent
- définition des besoins particuliers (*formations, équipements, etc.*)

PROCESSUS DE RETOUR

ACCUEIL DE L'AGENT

Jour « J » du retour de l'agent

Agent	Hiérarchie	Service RH
<ul style="list-style-type: none">❖ Se présente dans le service chez le N+1	<ul style="list-style-type: none">❖ Accueil l'agent et l'accompagne à son poste de travail ❖ Ajuste les conditions matérielles éventuelles	<ul style="list-style-type: none">❖ Assiste à la reprise de poste ❖ Vérifie la mise en place des aménagements spécifiques et leurs adéquations ❖ Ajuste les besoins particuliers éventuels (<i>parcours personnalisé</i>)

PROCESSUS DE RETOUR

RÉUSSIR L'INTEGRATION

Dans la première semaine

Agent

- ❖ Fait part de ses éventuelles difficultés

Hiérarchie

- ❖ Met en œuvre le parcours personnalisé de l'agent

Service RH

- ❖ Communique sur le retour de l'agent Rubrique « *Bon retour à* » dans l'intranet
- ❖ Met à jour l'annuaire, l'organigramme et le trombinoscope

PROCESSUS DE RETOUR

RÉUSSIR L'INTÉGRATION

Dans le premier mois

Agent	Hiérarchie	Service RH
<ul style="list-style-type: none">❖ Fait part de ses éventuelles difficultés	<ul style="list-style-type: none">❖ Met en œuvre le parcours personnalisé de l'agent❖ Met en œuvre les réajustements éventuels	<ul style="list-style-type: none">❖ Réalise un 1^{er} bilan avec l'agent en présence min. du N+1 pour :<ul style="list-style-type: none">→ <i>recueillir le ressenti de l'agent</i>→ <i>ajuster l'aménagement du poste</i>
<ul style="list-style-type: none">❖ Explicite son travail à l'ergonome (<i>facultatif</i>)	<ul style="list-style-type: none">❖ Participe au débriefing de l'ergonome (<i>facultatif</i>)	<ul style="list-style-type: none">❖ Fait intervenir l'ergonome si nécessaire

PROCESSUS DE RETOUR

RÉUSSIR L'INTÉGRATION

Dans les trois mois

Agent

- ❖ Fait part de ses éventuelles difficultés

Hiérarchie

- ❖ Met en œuvre le parcours personnalisé de l'agent
- ❖ Met en œuvre les réajustements éventuels

Service RH

- ❖ Organise une visite médicale de suivi (*si demande particulière du médecin ou de l'agent*)
- ❖ Ajuste l'aménagement du poste
- ❖ Applique les prescriptions de l'ergonome (*facultatif*)

EXEMPLES D'APPLICATION

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

1^{er} EXEMPLE D'APPLICATION

RETOUR AU POSTE D'UN AGENT APRÈS *ACCIDENT DE TRAJET*

Agent de maintenance et d'entretien d'équipements sportifs

Janvier 2010 : L'agent chute sur un passage piéton enneigé

→ *Pathologies dorsales et membres supérieurs*

Septembre 2014 : Reprise du travail

→ *Temps partiel thérapeutique 1 an*

→ *Reprise à temps plein en septembre 2015*



2^{ème} EXEMPLE D'APPLICATION

RETOUR AU POSTE D'UN AGENT APRÈS *LONGUE ABSENCE MALADIE*

Agent Territorial Spécialisé de Ecoles Maternelles (ATSEM)

En Congés Maladie Ordinaire (CMO) de Nov. 2012 à Nov. 2013

En disponibilité d'office jusqu'à fin mars 2015

Saisine du Comité médical puis du Comité Médical Supérieur

Décembre 2014 : Agent déclaré « *inapte de façon définitive et absolue aux fonctions d'ATSEM* » [...] « *apte à la reprise d'autres fonctions dans le cadre d'un reclassement professionnel, sur un poste sédentaire* »

Avril 2015 : Prise de fonctions « *Chargé d'accueil au Centre Socio-Culturel* »

SOS ATSEM



RETOUR D'EXPERIENCE

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

RETOUR D'EXPÉRIENCE

LES LEVIERS

- ❖ Efficacité des retours suite à la mise en place de la procédure
- ❖ Travail préparatoire aisé entre le service RH et le N+1 de l'agent
- ❖ Mise en place d'une procédure « *Garder le contact avec l'agent absent* »
- ❖ Accompagnement de l'ergonome



LES FREINS

- ❖ Suivi après retour (*1 semaine, 1 mois, 3 mois*)
- ❖ Garder le contact avec l'agent durant son absence
- ❖ Horaires, charge de travail avec les collègues
- ❖ Relationnel avec le service de médecine professionnelle du CdG



Département de la Seine-Saint-Denis

Les rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail
Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ?
26 et 27 novembre 2015 - METZ



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

Le Département de la Seine-Saint-Denis

Données d'effectifs (Bilan social 2013)

- Nombre d'agents payés : 8154
- Femmes : 5629 soit 75.31% - Homme : 1845 soit 24.69%
- Titulaires : 89.22% - Contractuels : 10.78%

- Catégorie A : 1624 soit 21.7% (dont 70.6 % de femmes)
- Catégorie B : 1614 soit 21.6% (dont 80.8% de femmes)
- Catégorie C : 4236 soit 56.7% (dont 75.1% de femmes)
- Filière administrative : 2077 femmes (84.6%) et 379 hommes (15.4%)
- Filière médico-sociale : 1506 femmes (97.3%) et 42 hommes (2.7%)

- La tranche d'âge la plus représentée est celle des 50 à 24 ans
- Les agents âgés de plus de 50 ans représentent 39.5% des effectifs
- 56.4% des agents ont au moins 10 ans d'ancienneté

Le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance

Données d'effectif (bilan social 2013) hors assistants familiaux

- Nombre d'agents : 606 (soit environ 8% de l'effectif)
- Femmes : 523 soit 86.3% - Homme : 86 soit 14.1%
- Titulaires : 89.2% - Contractuels : 10.8%
- Catégorie A : 114, Catégorie B : 432, Catégorie C : 62

Un service organisé en 4 secteurs :

- Secteur **Territoires** avec notamment : 22 circonscriptions psycho-éducatives composées de travailleurs sociaux (234 postes), de psychologues (36), d'administratifs (57) et de responsables de circonscription et adjoints (26)
- Secteur **Accueil** : un bureau de l'accueil familial et un bureau des établissements et services
- Secteur **Juridique et décisionnel** : la CRIP, des inspectrices ASE, la MDAAOP,
- Secteur **Ressources** : 3 bureaux RH, MLT et Comptabilité/Budget

Le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance

Données d'absentéisme (en 2014) hors assistants familiaux

- Taux d'absences médicales : **10.9%** (9.0% en 2013)
pour **9.15%** au niveau départemental

Décomposé comme suit :

- Taux d'absences en maladie ordinaire : 4.06% (3.66% en 2013)
- Taux d'absences en accident de travail : 0.64% (0.38% en 2013)
- Taux d'absences des agents en CLM/CLD : 3.66% (4.06% en 2013)
- Taux de congé maternité : 1.74% (0.89% en 2013)

La prévention des RPS

Les acteurs de la prévention des risques psychosociaux

- Les acteurs du service de l'ASE : la Direction de service, l'encadrement de proximité, le Bureau de la Gestion des ressources humaines, dont un des membres est assistant de prévention (*)
- Les acteurs du Pôle personnel et relations sociales : l'équipe RH, le service de la gestion des carrières et des rémunérations, le bureau qualification et ressources emplois, la mission handicap, la médecine professionnelle et le pôle accompagnement social
- Les partenaires externes directs :
 - le Centre de gestion de la petite couronne (CIG) conventionné avec le Département pour une prestation d'accompagnement psycho-social,
 - l'Institut d'accompagnement psychologique et de ressources (IAPR) sous marché public avec le Département pour un accompagnement des agents ayant subi des violences externes)

Des actions préventives à l'ASE

Les modalités de travail collectif des acteurs

- Entre le Service de la gestion des carrières et des rémunérations, les équipes RH et le Service de l'ASE

Les actions individuelles et collectives au sein du Service de l'ASE

- Le dispositif d'accompagnement psychosocial des équipes en partenariat avec le Centre interdépartemental de gestion
- Le dispositif d'accompagnement des professionnels ayant subi des violences externes
- Un dispositif d'accueil et d'intégration

Le retour à l'emploi : réflexion départementale

Une réflexion sur l'amélioration de la procédure de réintégration après une absence de longue durée et notamment pour les bénéficiaires du maintien dans l'emploi

- *Objectif stratégique* : améliorer le maintien dans l'emploi des agents en requalification professionnelle ou ayant des restrictions d'aptitude et prévenir l'usure professionnelle
- *Enjeux* : maintenir dans la mesure du possible un agent sur son poste de travail

Comment :

- 1- en s'orientant vers une approche globale du maintien dans l'emploi axée sur la prévention de l'usure professionnelle et de la dégradation de la santé
- 2- en travaillant autour de l'organisation du travail et de l'insertion au sein d'une équipe, ainsi que sur le développement des compétences et des parcours professionnels
- 3- en partageant la prise en charge, les responsabilités et mutualisant les compétences
- 4- en s'appuyant sur un dispositif lisible, formalisé et partagé

Le retour à l'emploi

Une réflexion sur l'amélioration de la procédure de réintégration après une absence de longue durée et notamment pour les bénéficiaires du maintien dans l'emploi

- Un plan d'actions en 7 axes et 18 actions

Axe 1 Anticiper et prévenir les situations d'urgence

Axe 2 Anticiper les reconversions professionnelles

Axe 3 Développer le maintien dans l'emploi et améliorer sa prise en charge

Action 2 = Elaborer un parcours personnalisé de retour à l'emploi après une longue absence

Axe 4 Adapter le dispositif de requalification

Le retour à l'emploi

Une réflexion sur l'amélioration de la procédure de réintégration après une absence de longue durée et notamment pour les bénéficiaires du maintien dans l'emploi

- Un plan d'actions en 7 axes et 18 actions

Axe 5 Renforcer l'accompagnement et la professionnalisation des tuteurs

Axe 6 Elargir les lieux d'accueil existants

Axe 7 Ajuster les dispositifs de recrutement

Le retour à l'emploi

Le retour à l'emploi : des expériences positives

Madame M. (travailleur social)

Un dispositif construit avec la psychologue du travail et la MPP (Procédure individuelle de soutien et d'analyse) avec des point d'étape en présence du Responsable, et du Bureau RH ASE, de retour à l'emploi après un an dans le dispositif de requalification

Madame G. (travailleur social)

Un retour progressif après CLM via une immersion sur une autre équipe, avant un retour sur les fonctions initiales

Madame P. (travailleur social)

Un sas à l'Ase avant un nouveau lieu d'accueil, dans le cadre d'une requalification professionnelle

Madame R. (agent administratif)

Un travail conjoint avec la MPP et la psychologue du travail à TPT pour un retour sur un poste d'agent administratif

Le retour à l'emploi

Les difficultés & freins

- La détection des situations
- La distance / l'éloignement ou l'isolement des équipes de terrain
- Des délais de procédures
- Une raréfaction des contacts avec les agents
- Des équipes « réfractaires » ou en difficultés
- Un dispositif de retour à l'emploi et d'accompagnement à améliorer

Des leviers

- Développement d'une logique de compétence via l'EPA
- Des outils de communication et de sensibilisation internes sur le bien être au travail et la détection des situations
- Des entretiens d'accompagnement au projet professionnel
- Un encadrement sensibilisé
- Des aménagements de postes à réfléchir avec la MPP