

## CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2022

**Epreuve écrite de valorisation de l'expérience professionnelle consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale ou un établissement public local**

### EPREUVE N° 8

**Durée : 4 h**  
**Coefficient : 5**

**SUJET** : Vous êtes directeur ou directrice général.e adjoint.e en charge des ressources humaines dans une Ville de 280.000 habitants. Le dernier bilan social de la Ville et du CCAS fait apparaître, sur plusieurs années, une augmentation régulière de l'absentéisme dans la plupart des services, et notamment les services à la population (crèches, écoles, personnes âgées).

Le Maire et la directrice générale des services vous demandent une note d'analyse et de propositions, afin de déterminer des objectifs, une démarche de travail et un plan d'actions pour aboutir à une réduction de l'absentéisme dans les services municipaux, et notamment dans ceux sus-cités.

#### DOCUMENTS JOINTS

<b>Document 1</b>	Les collectivités confrontées à l'allongement de la durée de arrêts maladie de leurs agents – Localtis – 26 janvier 2022 Thomas Beurey	<b>Page 3</b>
<b>Document 2</b>	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	<b>Page 5</b>
<b>Document 3</b>	Démarche de prévention d'une collectivité territoriale - CDG 76 – Fiche prévention – Prévention Générale	<b>Page 10</b>

<b>Document 4</b>	L'évaluation des risques professionnels – Document unique - espace-droit-prevention.com (CNRACL) – Fiche pratique - septembre 2018	<b>Page 12</b>
<b>Document 5</b>	La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales – Le courrier des Maires et des élus locaux - 29 janvier 2015 – Denis Solignac	<b>Page 16</b>
<b>Document 6</b>	Ressources humaines – Les DRH des grandes collectivités proposent un "tableau de bord partagé" pour mesurer l'absentéisme – Localtis – 2 mai 2016 – Laurent Terrade	<b>Page 18</b>
<b>Document 7</b>	L'usure professionnelle : une problématique RH – cnfpt.fr	<b>Page 21</b>
<b>Document 8</b>	La QT dans la fonction publique : un chantier en cours – Anact.fr – 13 mai 2019	<b>Page 25</b>
<b>Document 9</b>	1607 heures : comment a été compensée la pénibilité du travail – la gazette.fr – 6 janvier 2022 – Solange de Fréminville	<b>Page 28</b>
<b>Document 10</b>	Lutte contre l'absentéisme : miser d'abord sur la prévention – La Gazette – 7 juin 2017 – Julie Krassovsky	<b>Page 31</b>
<b>Document 11</b>	Risques professionnels – De gros efforts de prévention pour ménager les Atsem – la gazette.fr – 12 septembre 2017 – Solange de Fréminville	<b>Page 32</b>
<b>Document 12</b>	Bonnes pratiques : À la mairie de Lille, une démarche participative poussée favorise vraiment le maintien en emploi – editions-législatives.fr – 29 octobre 2019 – Joëlle Maraschin	<b>Page 34</b>

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la copie doit être paginée avant la fin de l'épreuve. La gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

LOCALTIS

## Les collectivités confrontées à l'allongement de la durée des arrêts maladie de leurs agents

Publié le 26 janvier 2022 par Thomas Beurey / Projets publics pour Localtis

Du fait de l'augmentation de la moyenne d'âge de leurs agents, les collectivités sont confrontées à des arrêts maladie de plus en plus longs, qui engendrent un coût croissant. C'est ce que met en évidence une étude de la société Sofaxis (groupe Relyens), spécialiste de cette question. En repoussant l'âge correspondant à la fin de la vie active, les dernières réformes des retraites rendent la question plus aiguë. Dans ce contexte, les politiques visant à préserver l'employabilité des agents constituent des enjeux majeurs.



© Sofaxis

Depuis plus d'une dizaine d'années, la durée moyenne des arrêts maladie des agents territoriaux est en nette progression. Rien qu'entre 2015 et 2020, elle a augmenté de 37%. L'une des raisons majeures de ce phénomène est le vieillissement des agents employés par les collectivités, souligne l'étude de Sofaxis, qui ne traite que de la situation des agents titulaires. Depuis 2008, l'âge moyen des agents relevant de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales - la CNRACL - a cru de 0,3 à 0,4 an chaque année, pour atteindre 47,9 ans en 2020. Certes, les agents les plus âgés ne sont pas plus fréquemment absents que les plus jeunes, mais ils présentent des durées d'arrêt deux à trois fois plus longues, en moyenne, que leurs collègues plus jeunes. Cela se vérifie pour tous les types d'arrêts maladie. Dans ces conditions, les agents les plus âgés sont assez nettement majoritaires dans les arrêts les plus longs. S'agissant de la maladie ordinaire par exemple, les arrêts les plus longs (plus de 180 jours) concernent pour près de 60% des agents de 50 ans et plus.

La nature des métiers exercés par les agents est un autre facteur qui influence la durée des absences. "Les métiers à forte pénibilité physique ou psychologique sont les plus sensibles à l'aggravation des absences longues", fait remarquer Vincent Lelong, directeur général de Sofaxis. Ce constat vaut toutefois en temps normal, nuance-t-il. En effet, "dans le contexte de la pandémie de covid-19, qui entraîne un niveau de stress très fort et conduit à une indispensable adaptation de l'organisation", les agents exerçant les métiers administratifs et du management se trouvent eux aussi en première ligne.

### **Demi-traitement**

L'augmentation de la durée moyenne des arrêts maladie - autrement dit la gravité des absences - mérite une attention particulière, parce qu'elle n'est pas sans conséquences, y compris pour les agents. En effet, s'il est considéré parfois dans l'opinion comme une garantie contre les aléas de la vie, le statut de la fonction publique présente en fait des limites. Lorsqu'un agent est placé en arrêt de maladie ordinaire, il passe à demi-traitement si le cumul de ses arrêts maladie dépasse 90 jours dans l'année. De plus en plus d'agents sont confrontés à cette règle : au sein des paiements d'indemnités journalières, la part des paiements à demi-traitement (pour la maladie ordinaire, la longue maladie et la longue durée) s'est élevée à 44% en 2020.

Pour les collectivités, les absences ont aussi un coût. Et celui-ci est d'autant plus élevé que les agents sont âgés. Ainsi, le coût de l'absence d'un agent de plus de 55 ans s'établit à 62 euros par jour en moyenne, contre 48 euros en moyenne pour son collègue de moins de 30 ans. Le surcoût (de 30%) tient à la durée plus longue des absences chez les plus âgés et au fait que le salaire augmente avec l'ancienneté.

La question est d'autant plus importante que sa place va encore croître dans les années à venir, du fait de la poursuite de l'augmentation de la moyenne d'âge des personnels. Ainsi, devenue majoritaire à partir de 2022 dans le total des effectifs de titulaires, la part des agents de plus de 50 ans devrait passer à plus de 57% dès 2025. Les réformes des retraites de 2010 et 2014 contribuent à cette évolution : en prenant l'hypothèse que les agents continuent à partir en retraite seulement lorsqu'ils atteignent le taux plein, l'âge de départ en retraite dans la fonction publique territoriale pourrait être repoussé à terme à 64,5 ans.

### **Employabilité durable**

Les collectivités n'ont heureusement pas attendu 2022 pour découvrir la question de l'allongement des durées d'absence de leurs agents. "Le sujet de l'employabilité durable est très bien identifié par les collectivités" et celles-ci "sont de plus en plus outillées", constate Vincent Lelong, directeur général de Sofaxis. En outre, leurs initiatives obtiennent des résultats assez tangibles. Quand elles sont accompagnées par la société, les actions ayant pour objectif d'accompagner le maintien dans l'emploi ou le reclassement pérenne des agents enregistreraient des taux d'efficacité allant de 60% à 75%.

Par ailleurs, l'obligation pour les employeurs territoriaux de verser à partir de 2025 une aide minimale de 20% du coût de la couverture prévoyance de leurs agents - telle que prévue par l'ordonnance du 17 février 2021 sur la protection sociale complémentaire -, devrait permettre d'améliorer la prise en compte des conséquences des absences longues. Aujourd'hui, "plus de la moitié des agents territoriaux" seraient protégés par une couverture prévoyance permettant notamment le maintien de salaire en cas d'arrêt prolongé. Avec, dans ce cadre, des aides allant de 10 à 15 euros en moyenne.

Ministère de la fonction publique

**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**

**NOR : RDFF1710014C**

**La ministre de la fonction publique**

à

**Mesdames et messieurs les ministres,  
Mesdames et messieurs les secrétaires généraux – direction des ressources humaines  
Mesdames et messieurs les préfets  
Mesdames et messieurs les directeurs généraux des agences régionales de santé**

**Résumé** : Les impératifs de continuité et d'efficacité du service public impliquent de développer dans la fonction publique une politique de renforcement de la prévention des absences pour raison de santé. Il appartient, en premier lieu, aux employeurs publics d'agir sur les déterminants organisationnels et managériaux de ces absences et d'intégrer cette question dans le cadre de la politique d'amélioration des conditions de travail.

En outre, il convient de rappeler que toute absence au travail d'un agent public doit donner lieu à la transmission dans les délais réglementaires d'une justification. Les employeurs publics sont invités à définir une politique de contrôle des arrêts de travail au plus près des réalités du service.

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. Ces indicateurs seront intégrés aux bilans sociaux et donneront lieu à échange avec les partenaires sociaux dans le cadre des comités techniques compétents.

**Mots-clés** : conditions de travail, prévention des absences, absences pour raison de santé.

Les employeurs publics sont responsables de la continuité et de l'efficacité du service public. À cet égard, ils définissent et mettent en œuvre une politique des ressources humaines garantissant ces objectifs, comprenant notamment une politique de prévention des absences pour raison de santé, adaptée aux réalités du service.

Ainsi, il appartient en premier lieu aux employeurs publics de s'interroger sur les déterminants, notamment organisationnels et managériaux, des absences. Il leur incombe de définir et de mettre en œuvre une politique de prévention des absences dans le but d'améliorer les conditions de travail, vecteur le plus efficace pour lutter contre les absences au travail et contribuer ainsi à améliorer la continuité et l'efficacité du service public (1).

En outre, s'il apparaît que l'ensemble des agents publics n'ont pas une connaissance des règles de droit et de procédure qui s'attachent aux absences pour raison de santé, il appartient aux employeurs publics de s'assurer que ces règles sont non seulement portées à la connaissance de tous mais aussi appliquées, dans le respect strict de l'égalité de traitement entre les agents publics (2.).

Enfin, l'amélioration de la connaissance des phénomènes d'absences au travail est un préalable nécessaire à la mise en place d'une politique de prévention de ces absences (3.).

### 1. Développer une politique ambitieuse de prévention des absences au travail

En matière de prévention des absences pour raisons de santé, comme l'ont montré des études<sup>1</sup>, les facteurs d'absence tiennent aux caractéristiques de la population concernée (sexe, âge, catégorie, secteur d'activité) et aux conditions de travail, et non aux dispositifs de retenues sur salaires appliqués aux agents ou aux salariés.

Lutter efficacement contre les absences dans un objectif d'amélioration de la continuité et de l'efficacité du service public nécessite de s'interroger sur l'organisation du travail. Il s'agit, d'une part, de mieux prendre la mesure du phénomène des absences sur la base de bilans qualitatifs et quantitatifs et, d'autre part, sur la base de ces bilans et dans le cadre d'une concertation avec les représentants du personnel, de mettre en place une politique de prévention agissant sur les déterminants organisationnels et managériaux des absences.

Les absences au travail peuvent être le révélateur de difficultés liées à l'organisation elle-même. Elles ont un impact non négligeable sur le service public ainsi que sur le collectif de travail qui, bien souvent, assure, grâce aux ressources humaines disponibles, la continuité du service public, entraînant une dégradation des conditions de travail et une augmentation prévisible des arrêts de travail. Cette spirale doit être rompue par la mise en place d'une politique visant à traiter les déterminants organisationnels et managériaux des absences.

En termes d'organisation du travail, la politique de prévention des absences doit s'appuyer sur les démarches d'amélioration des conditions de travail et de qualité de vie au travail. À cet effet, l'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 octobre 2013 engage les employeurs publics en faveur d'une meilleure prise en compte des risques psychosociaux sur la base des principes généraux en matière de prévention.

Par ailleurs, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique a signé avec l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) une convention de partenariat, le 6 juillet 2016, pour l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques psychosociaux et la promotion de la qualité de vie au travail dans la fonction publique. Les employeurs publics sont invités à se saisir de cette convention cadre et à définir, en lien avec l'ANACT, des actions d'amélioration des conditions de travail dont l'impact attendu sur les absences est un des effets positifs recherchés.

De la même manière, les employeurs publics sont invités à poursuivre les efforts engagés, en lien avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétent et les autres acteurs de la prévention (médecins de prévention, assistants et conseillers de prévention, inspecteurs en santé et sécurité au travail, etc.), en matière de prévention des risques

---

<sup>1</sup> Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees), Dossiers santé et solidarité, Janvier 2015, n° 58, *L'effet du délai de carence sur le recours aux arrêts maladie des salariés du secteur privé*  
Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), DARES Analyses, Février 2013, n° 009, *Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail*

professionnels grâce notamment à la mobilisation des outils législatifs et réglementaires mais aussi méthodologiques à leur disposition (exemples : guide pratique de *prévention des troubles musculo-squelettiques*, guide méthodologique *d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique* ou encore recommandations de la Commission Centrale Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail *relatives à la réalisation, dans tous les services, d'un document unique d'évaluation des risques professionnels de qualité et opérationnel*).

De plus, dans les deux années à venir, la mise en œuvre du plan d'actions pluriannuel pour une meilleure prise en compte de la santé et de la sécurité au travail dans la fonction publique (circulaire MFP du 28 mars 2017) doit permettre d'améliorer les conditions de travail en s'attachant notamment à renforcer la médecine de prévention ou encore à améliorer la prévention des risques professionnels et la prise en compte de la pénibilité.

Enfin, les employeurs publics et les agents publics en situation d'encadrement, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont des acteurs de la qualité de vie au travail : ils doivent, à ce titre, être accompagnés pour améliorer leurs pratiques managériales du point de vue de leur impact sur les conditions de travail des collaborateurs. Il est également essentiel que les encadrants soient formés à la détection des signes pouvant montrer qu'un collaborateur est en difficulté, afin de l'orienter dans de bonnes conditions vers une prise en charge adaptée de ses difficultés. Ces deux leviers managériaux doivent être pris en compte dans le cadre des plans de formation établis par les employeurs publics.

## 2. Toute absence doit être justifiée et cette justification peut être contrôlée

### 2.1. Toute absence doit être justifiée

Qu'elle soit de courte ou de longue durée, toute absence d'un agent public motivée par une raison de santé doit donner lieu à l'octroi d'un congé maladie, de quelque nature qu'il soit (congé maladie ordinaire, congé longue maladie, congé longue durée ou congé grave maladie) et à la production par l'agent public d'un certificat médical attestant que son état de santé ne lui permet pas d'exercer temporairement ses fonctions.

L'agent public doit transmettre à son autorité hiérarchique le certificat médical d'arrêt de travail dans un délai de quarante-huit heures. Depuis 2014 (décret n° 2014-1133 du 3 octobre 2014 relatif au contrôle des arrêts de maladie des fonctionnaires), en cas de manquement à cette obligation, l'employeur public informe l'agent de la réduction de la rémunération à laquelle il s'expose en cas de nouvel envoi tardif dans une période de vingt-quatre mois à compter de la date de prescription du premier arrêt de travail envoyé tardivement. Si, dans cette période, l'agent transmet de nouveau tardivement un avis d'arrêt de travail, l'employeur public est fondé à réduire de moitié sa rémunération entre la date de prescription de l'arrêt et la date effective de son envoi.

Le défaut de justification par l'agent public d'une absence conduit à la retenue de la rémunération correspondant à la durée de l'absence injustifiée en application de la règle du service fait, et cela sans préjudice d'une éventuelle procédure disciplinaire.

### 2.2. Le contrôle des arrêts de travail des agents publics

Les congés maladie d'une durée supérieure à six mois font l'objet, dans la fonction publique, d'un contrôle *a priori*. L'absence de ce type de contrôle pour les arrêts de travail d'une durée inférieure à 6 mois n'interdit cependant pas à l'employeur public d'effectuer un contrôle.

Il appartient, en effet, à l'autorité hiérarchique de s'assurer que l'agent public placé en congé maladie remplit les conditions pour bénéficier de ce congé et plus précisément les conditions liées à son état de santé. Elle peut, à cet effet, ordonner une contre-visite médicale assurée par un médecin agréé, l'administration comme le fonctionnaire ayant toujours la possibilité de contester les conclusions de ce médecin devant le comité médical compétent.

L'absence ou le refus de l'agent public de se soumettre à cette contre-visite justifie, le cas échéant après une mise en demeure à laquelle l'agent public n'a pas obtempéré, l'interruption du versement du traitement. Par ailleurs et sans préjudice des voies de contestation précitées, si le médecin agréé considère que l'arrêt de travail n'est plus justifié, l'agent public doit reprendre le service. Si l'agent ne reprend pas le service, il peut – outre l'application de la réglementation sur le service fait –, après mise en demeure par son administration, être radié des cadres pour abandon de poste.

Pour les besoins de la contre-visite, il est rappelé l'existence des référentiels de pratique médicale mentionnés à l'article L. 161-39 du code de la sécurité sociale et élaborés par l'union nationale des caisses d'assurance maladie et les caisses nationales chargées de la gestion d'un régime obligatoire d'assurance maladie. Ces référentiels formulent des préconisations de durée des arrêts de travail selon la pathologie.

Il est également important que l'employeur public s'assure qu'un agent public placé en congé maladie se consacre exclusivement au rétablissement de sa santé. En effet, lorsque l'agent public est placé en congé longue maladie et longue durée, il doit cesser toute activité rémunérée, à l'exception des activités ordonnées et contrôlées médicalement au titre de la réadaptation. Cette règle d'interdiction d'activité rémunérée admet quelques exceptions – au demeurant très limitées<sup>2</sup> – pour le congé maladie ordinaire. Elle ne dispense, toutefois, pas l'employeur public d'effectuer un contrôle administratif des autorisations de cumul d'activités de l'agent public placé en congé maladie, en s'assurant que l'activité exercée au titre du cumul s'avère compatible avec l'état de santé qui a justifié le placement en congé de maladie.

### 3. Mieux connaître le phénomène d'absence au travail et en faire un élément du bilan social et de sa discussion dans les comités techniques pour lutter contre ses déterminants au travers d'une politique de prévention des absences

Afin de mieux connaître les absences et de disposer d'éléments chiffrés permettant d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle mis en place par les employeurs publics, le Gouvernement a décidé de modifier les arrêtés fixant les indicateurs de suivi des d'absences pour raison de santé dans les bilans sociaux. Ces indicateurs seront harmonisés au sein de chacun des versants de la fonction publique dans une logique de tranche (nombres de jours) préconisée par le rapport d'inspection de décembre 2015<sup>3</sup> et proche de ceux pratiqués par l'assurance maladie pour le secteur privé, afin d'assurer une meilleure comparaison au sein de la fonction publique et entre la fonction publique et le secteur privé.

---

<sup>2</sup> Avis n° 15T2675 du 12 novembre 2015 de la CDFP.

<sup>3</sup> Rapport de l'inspection générale de l'administration (n° 15121-15077-01), de l'inspection générale des affaires sociales (n° 2015-115R) et de l'inspection générale des finances (n° 2015.M070-02) sur l'évaluation du dispositif expérimental confiant à six caisses primaires d'assurance maladie le contrôle des arrêts maladie des fonctionnaires – Décembre 2015

Les employeurs publics sont invités, par ailleurs, à se saisir, chacun à leur niveau, de ces indicateurs pour définir, en concertation avec les représentants du personnel, les axes prioritaires d'une politique de prévention des absences ainsi que son suivi et son évaluation. C'est, en effet, sur la base d'une connaissance améliorée du phénomène d'absence au travail, que les employeurs publics seront en mesure de mettre en place une politique de prévention des absences adaptée aux réalités des services.

Je vous serais obligée de bien vouloir assurer largement la diffusion de la présente circulaire au sein de vos services et en outre, pour les préfets, auprès des collectivités territoriales de votre département et de leurs établissements publics et, pour les directeurs généraux des agences régionales de santé, aux établissements publics de santé.



Annick GIRARDIN

# DÉMARCHE DE PRÉVENTION D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE



Cette fiche prévention rassemble les éléments et connaissances incontournables nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de prévention au sein d'une collectivité territoriale.

## RAPPELS RÉGLEMENTAIRES

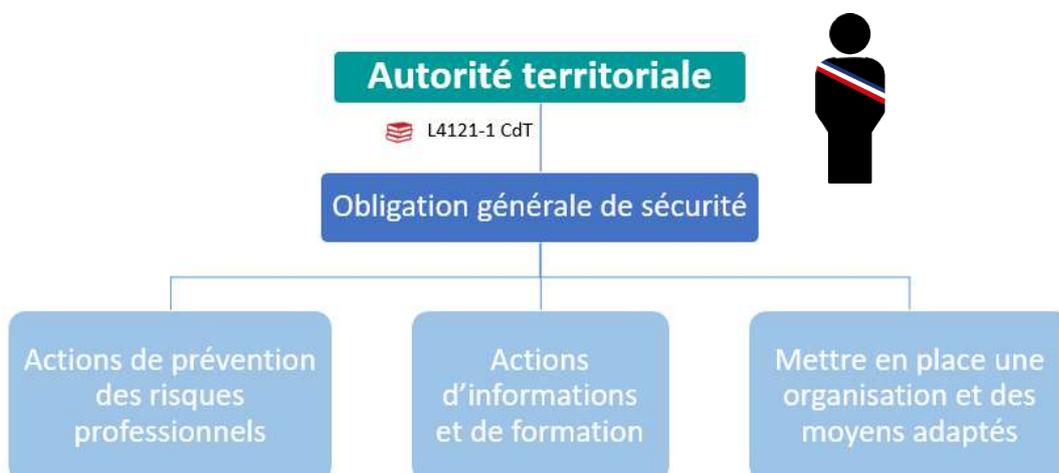
- Décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale
- Décret du 5 Novembre 2001 + R4121-1 et L4121-3 du Code du Travail (Document unique)
- L.4121-1 du Code du Travail (obligations Autorité Territoriale)
- L.4121-2 du Code du Travail (principes de prévention)
- L.4122-1 du Code du Travail (obligations agent)

## CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail dans la fonction publique territoriale ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive, demande à l'ensemble des collectivités territoriales, quelle que soit leur taille, de mettre en œuvre une démarche de prévention des risques professionnels : Art. 2-1 « *Les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité.* ».

L'article 3 du décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifié indique que les règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité sont, sous réserve des dispositions du présent décret, celles définies au **titre de la quatrième partie du Code du Travail** relative à la santé et à la sécurité au travail et par les décrets pris pour son application : Art L4121-1 « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.* »

## LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS



**BUT :**

- 1- Préserver la santé et la sécurité des agents
- 2- Améliorer les conditions de travail
- 3- Tendre vers le bien-être au travail

**COMMENT:**

En appliquant les 9 principes de la prévention

# LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PRÉVENTION

La démarche de prévention se décline de la manière suivante selon les **9 principes généraux de prévention** (L.4121-2 du Code du Travail) :

- 1- **Éviter les risques** => supprimer le danger ou l'exposition au danger
- 2- **Évaluer les risques** => apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener
- 3- **Combattre les risques à la source** => intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires
- 4- **Adapter le travail à l'Homme** => en tenant compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé
- 5- **Tenir compte de l'évolution de la technique** => adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles
- 6- **Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins** => éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres
- 7- **Planifier la prévention** => en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement
- 8- **Donner la priorité aux mesures de protection collective** => n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes
- 9- **Donner les instructions appropriées aux salariés** => former et informer les salariés afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention



[Accéder à l'affiche](#)

Le document unique, clé de voûte d'une démarche de prévention, permet de retranscrire par écrit ces 9 principes.

## LES ACTEURS INTERNES DE LA PRÉVENTION

La prévention est une composante essentielle d'une collectivité territoriale. Elle ne peut être optionnelle. L'Autorité Territoriale (AT) (et par déclinaison la ligne encadrante) a une **obligation de moyens et de résultats**.

*Exemple : L'AT fournit un EPI\*. Par conséquent, l'AT se doit de vérifier si cet EPI est bien porté par l'agent.*

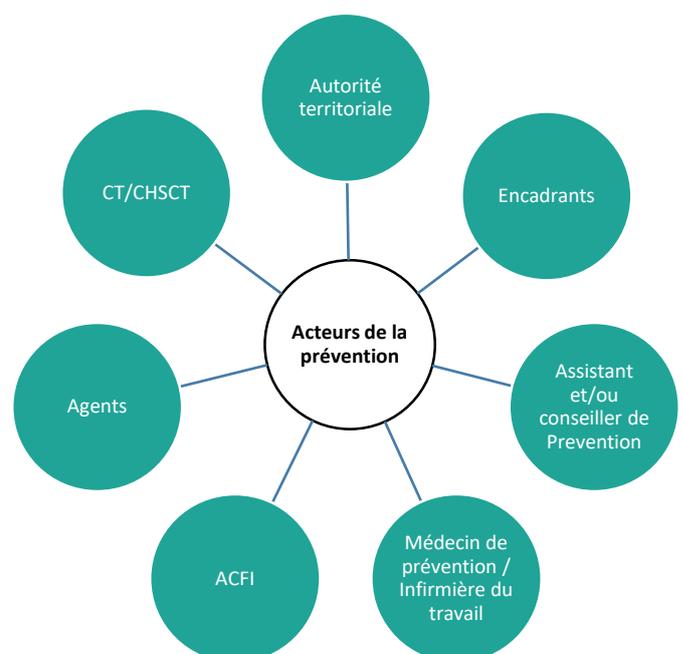
A cela s'ajoute, également **la responsabilité de chaque agent** qui doit prendre soin de sa santé, de sa sécurité et de celles des autres personnes concernées par ses actes ou omissions (L.4122-1 du Code du Travail).



Ne pas oublier que les clés essentielles de la réussite d'une démarche de prévention sont :

- 1 – La communication
- 2 – La transversalité
- 3 – La traçabilité

Une collectivité dispose de différents référents en matière de santé et sécurité au travail :



\*EPI= Equipement de protection Individuelle

## **L'évaluation des risques professionnels - Document unique**

Dernière mise à jour : septembre 2018

### *Synthèse*

*Tout employeur public doit, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.*

*L'évaluation est formalisée dans un document unique.*

*Le document unique fait l'objet de mesures d'information et de diffusion.*

Textes : Directive du 12 juin 1989 - Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 - Code du travail, art. L. 4121-2 et L. 4121-3 ; art. R. 4121-1 à R. 4121-4 ; art. R. 4741-1 - Circulaire du ministère chargé du Travail, DRT n° 6 du 18 avril 2002 - Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la Fonction publique - Circulaire DGOS/RH3 n° 2011-491 du 23 décembre 2011.

### **Obligation d'évaluation**

Le chef d'établissement ou l'autorité territoriale doit "évaluer les risques qui ne peuvent être évités" (Code du travail, Art. L. 4121-2, 2°).

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail. Cette évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe (Code du travail, Art. L. 4121-3).

A la suite de cette évaluation, l'employeur doit mettre en œuvre un plan d'action qui prévoit les mesures de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

L'obligation d'évaluation est à la base de toute démarche de prévention pour la santé et la sécurité des agents :

- elle s'impose à toutes les collectivités et tous les établissements, quels que soient leur importance et leur effectif ;
- elle concerne toutes les situations de travail ;
- elle doit permettre l'élaboration, le suivi et l'adaptation de la politique de prévention ainsi que la correction des situations à risque.

### **Le document unique d'évaluation des risques professionnels**

Concernant ce document, les obligations de l'employeur sont définies par le Code du travail (Code du travail, art. R. 4121-1 à R. 4121-5).

L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3 du Code du travail. Ce document doit comprendre un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de la collectivité ou de l'établissement.

Il est mis à jour périodiquement.

#### **- Objectifs**

Selon la circulaire DGOS/RH3 n° 2011-491 du 23 décembre 2011 relative au rappel des obligations en matière d'évaluation des risques professionnels dans la fonction publique hospitalière, la transcription des résultats de l'évaluation des risques dans un document unique d'évaluation des risques professionnels, inscrite à l'article R. 4121-1 du Code du travail, poursuit trois objectifs :

- un objectif de cohérence, en regroupant, sur un seul support, les données issues de l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs ;
- un objectif de commodité, afin de réunir sur un même document les résultats des différentes analyses des risques réalisées sous la responsabilité de l'employeur, facilitant ainsi le suivi de la démarche de prévention des risques en entreprise ;
- un objectif de traçabilité, la notion de "transcription" signifiant qu'un report systématique des résultats de l'évaluation des risques doit être effectué, afin que l'ensemble des éléments analysés figure sur un même support. Celui-ci pourra être écrit ou numérique, laissant à l'employeur le soin de choisir le moyen le plus pratique de matérialiser les résultats de l'évaluation des risques. Dans tous les cas, l'existence de ce support traduit un souci de transparence et de fiabilité, de nature à garantir l'authenticité de l'évaluation.

#### - **Mode d'évaluation des risques**

En référence à la circulaire du ministère chargé du Travail, DRT, n° 6 du 18 avril 2002 non directement applicable à la Fonction publique mais représentant une référence pour les autorités territoriales et les chefs ou directeurs d'établissements en charge de l'obligation juridique d'évaluation des risques dans leurs services.

L'évaluation :

- s'inscrit dans une approche globale et exhaustive des postes et des situations de travail dans chaque unité de travail ;
- comporte une analyse des risques mettant en évidence les dangers et les conditions d'exposition des salariés.

La notion d'"unité de travail" doit être comprise au sens large, afin de recouvrir les situations très diverses d'organisation du travail. Son champ peut s'étendre d'un poste de travail à plusieurs types de postes occupés par les travailleurs, ou à des situations de travail présentant des caractéristiques similaires. De même, d'un point de vue géographique, l'unité de travail ne se limite pas obligatoirement à une activité fixe, mais peut aussi bien couvrir des lieux différents. La notion d'unité de travail trouve donc un intérêt si elle décrit des ensembles homogènes de situations d'exposition à des dangers. Néanmoins, ces regroupements ne doivent pas occulter les particularités de certaines expositions individuelles.

De la même manière, la circulaire DGOS/RH3 no 2011-491 du 23 décembre 2011 relative au rappel des obligations en matière d'évaluation des risques professionnels dans la fonction publique hospitalière, propose une démarche en deux étapes :

- **Identification des dangers** : le danger est la propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail de causer un dommage pour la santé des agents. À titre d'exemple, sont généralement associés à une activité tertiaire les risques suivants : risque lié aux ambiances lumineuses et aux écrans, risque lié au bruit, risque lié à la manutention et aux gestes et postures, risque de chutes et risque lié aux déplacements, risque routier, risque lié à l'organisation, à la charge mentale et aux agressions, risque lié à l'électricité, risques liés à l'intervention d'une entreprise extérieure et risque lié à l'utilisation de produits chimiques et au tabac, risque lié aux ambiances thermiques... ;
- **Analyse des risques** : c'est le résultat de l'étude des conditions d'exposition des agents à ces dangers.

Le travail d'identification et d'analyse des risques devra nécessairement s'appuyer sur les données accessibles suivantes :

- l'analyse des risques réalisée par les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail,
- la surveillance médicale réalisée par le médecin du travail et son rapport annuel,
- le rapport annuel sur l'évolution des risques professionnels et le programme annuel de prévention des risques professionnels,
- les registres hygiène et sécurité,
- l'analyse du travail réel,
- les fiches de données sécurité (risques chimiques, machines...),
- les données issues de différents bilans en matière de ressources humaines (mouvements de personnel, absentéisme, accidents de service et maladies professionnelles).

Ce document ne peut donc pas se résumer à un simple catalogue.

#### - **Déroulement de l'évaluation des risques**

Toujours en référence à la circulaire du ministère chargé du Travail, DRT, n° 6 du 18 avril 2002 non directement applicable à la fonction publique, les 5 étapes préconisées de l'évaluation des risques professionnels :

1. Étape préparatoire d'organisation :

Connaissance des principes de prévention, définition des objectifs et méthodes, association à la démarche des acteurs internes (CHSCT, médecins de prévention, agents) et externes (Organismes de sécurité sociale, Fonds national de prévention, organismes professionnels de prévention, cabinets conseil,...).

2. Évaluation des risques de l'établissement ou de l'unité de travail proprement dite

- évaluation globale et exhaustive incluant les prescriptions particulières à certains risques (risques chimiques, machines, chantiers, co-activité...);
- transcription des résultats de cette évaluation dans un document unique (document qui ne se résume pas à un relevé brut de données mais constitue un véritable travail d'analyse des modalités d'exposition des salariés à des dangers qui seraient facteurs de risques).

3. Mise au point d'un programme annuel ou pluriannuel d'actions en association avec les représentants du personnel

4. Mise en œuvre des actions de prévention concernant les formations à la sécurité, les consignes, les équipements de travail ou l'aménagement des locaux

5. Suivi et contrôle des actions engagées et nouvelle évaluation des risques en cas de changements techniques et organisationnels.

Autre circulaire de référence pour mémoire : circulaire Fonction publique DGAFP B9, n° 10 MTSF1013277C du 18 mai 2010 relative au rappel des obligations des administrations d'État en matière d'évaluation des risques professionnels suite à l'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009.

## **Mise à jour du document unique**

Le Code du travail vise à ce que l'évaluation des risques soit un processus dynamique apte à prendre en compte les changements organisationnels, humains et techniques affectant le milieu professionnel.

À ce titre, il est rappelé que le document unique doit être mis à jour (Code du travail, art., R 4121-2) :

- au moins chaque année ;
- lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (sur cette notion, Code du travail, art. L 4612-8) ;
- lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Les situations qui impliquent une actualisation du document unique sont appréciées compte tenu de l'apparition de risques dont l'existence peut, notamment, être établie par les connaissances scientifiques et techniques existantes (données publiées par les autorités publiques compétentes en matière sanitaire), par la survenue d'un accident du travail, d'une maladie à caractère professionnel ou par l'évolution des règles relatives à la santé et à la sécurité au travail.

**Attention** : Lorsque les documents prévus par les dispositions réglementaires prises pour l'application du présent article doivent faire l'objet d'une mise à jour, celle-ci peut être moins fréquente dans les entreprises de moins de onze salariés, sous réserve que soit garanti un niveau équivalent de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat après avis des organisations professionnelles concernées (article L.4121-3).

## **Diffusion et obligation d'information**

### **- Diffusion**

L'article R. 4121-4 du Code du travail prévoit que le document unique doit être accessible à une pluralité de personnes. Il doit ainsi être tenu à la disposition :

- des agents et des délégués du personnel ;
- des membres du CHSCT ou des instances qui en tiennent lieu comme le Comité technique ou le Comité technique d'établissement pour les établissements publics de santé ;
- du médecin de prévention ou du travail ;
- des agents de l'Inspection du travail ;
- des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale et des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail ;
- des inspecteurs de la radioprotection.

En outre, un avis indiquant les modalités d'accès des travailleurs au document unique doit être affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.

Il est rappelé, par ailleurs, que dans les établissements dotés d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le document unique d'évaluation des risques est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme de prévention des risques professionnels annuels prévus à l'article L 4612-16 du Code du travail.

#### - **Obligation d'information**

Il faut enfin souligner l'obligation d'information à la sécurité des agents relative au résultat de l'évaluation des risques.

L'article R 4141-3-1 du Code du travail précise que cette obligation d'information à la sécurité des agents doit porter à la fois sur :

- les modalités d'accès au document unique d'évaluation des risques ;
- les mesures de prévention des risques identifiés dans ce document unique ;
- le rôle du service de santé au travail et, le cas échéant, des représentants du personnel en matière de prévention des risques professionnels ;
- le cas échéant, les dispositions contenues dans le règlement intérieur (cf. Code du travail, art. L 1321-1, 1° et 2°) ;
- les consignes de sécurité incendie ainsi que l'identité des personnes chargées de la mise en œuvre desdites mesures (Code du travail, art. R 4227-37 et R 4227-38).

L'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la Fonction publique prévoit, dans son action 6, l'achèvement de la mise en place généralisée du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DU) dans les conditions suivantes :

- Tout employeur public a l'obligation d'évaluer les risques par unité de travail, un suivi de cet engagement est réalisé annuellement par les différents conseils supérieurs de la fonction publique ;
- Des outils méthodologiques sont mis à disposition par les ministères concernés ;
- Une mutualisation des moyens et expériences est réalisée ;
- La validité de l'évaluation nécessite la participation active des CHSCT.

De plus, cet accord rappelle les sanctions administratives et pénales des employeurs publics en cas de manquement à cette obligation d'évaluation.

#### - **Sanction de l'obligation d'évaluation**

Pour mémoire, même s'il n'est pas directement applicable à la Fonction publique, le Code du travail (Code du travail, art. R 4741-1) sanctionne pénalement le défaut de transcription dans le document unique d'évaluation des risques professionnels et le défaut de sa mise à jour par une contravention de 5ème classe (amende maximale de 1500 € portée à 3000 € en cas de récidive).

Si l'évaluation des risques formalisée dans un document unique actualisé n'est pas, à proprement parler, directement sanctionnée pénalement dans la Fonction publique, elle demeure néanmoins une obligation juridique pour l'employeur public qui pourrait se voir reprocher en cas de mise en danger, d'accident de service ou de maladie professionnelle une responsabilité aggravée au pénal (violation manifestement délibérée d'une obligation de prudence prévue par la loi ou le règlement) comme au plan administratif ou civil (faute de service ou faute inexcusable).

## La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales Denis Solignac - Publié le 29/01/2015

**Une étude du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) vise à observer la prise en compte des problématiques de conditions de travail et plus particulièrement de pénibilité au travail, ainsi que les dispositifs mis en place par les collectivités pour permettre leur prévention et leur traitement. Présentation.**

L'étude de la prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités locales s'inscrit dans la mission confiée au CNFPT d'observation et de prospective sur les politiques de ressources humaines et de formation des collectivités et des établissements publics territoriaux.

Elle vient en prolongement et complément de l'étude du CNFPT sur « La prise en compte des risques psychosociaux dans les collectivités territoriales », éditée en 2012.

Le cadre juridique

La loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, complétée ensuite par la loi n°2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite et leurs transpositions dans le code du travail, vient apporter une définition légale à la pénibilité et déterminer les obligations de l'employeur pour en assurer la prévention et le suivi.

Ces deux lois et leur transposition dans le code du travail apportent une définition juridique de la pénibilité et prévoient un principe de traçabilité (article L.4161-1 du code du travail) ; précisent les obligations de l'employeur en matière d'évaluation des risques (article L.4121-3 du code du travail) ; renforcent l'obligation de prévention de la pénibilité en complétant les principes généraux de prévention prévus au code du travail (article L.4121-1).

Elles déterminent les principes généraux de prévention (article L.4121-1) :

- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production en vue, notamment, de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L.1152-1 et L.1153-1 ;
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

En outre, les compétences du CHSCT sont précisées, (article L.4612-2 du code du travail) notamment pour « l'analyse de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité » et un « compte personnel de prévention » est mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour les salariés du privé.

Obligations moins coercitives dans le secteur public ?

Cependant, l'article 2-1 du décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale, précise laconiquement que « les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ».

Et il apparaît que si elles sont applicables à la fonction publique et à la fonction publique territoriale en particulier, les dispositions prévues par le code du travail et en particulier, les obligations de l'employeur en matière de pénibilité, ne sont pas aussi coercitives que dans le secteur privé. Quant au compte personnel de prévention, il reste à voir les conditions de sa transposition à terme au secteur public.

Pourtant, au regard de la législation, dans leur majorité, les collectivités tendent à avoir une définition extensive de la pénibilité au travail. Elles intègrent derrière les termes génériques de la pénibilité : les risques professionnels mais aussi les RPS, les aspects d'usure et d'épuisement professionnels quels qu'ils soient, les tensions, la souffrance et le mal-être au travail.

Plusieurs acteurs rencontrés à l'occasion de cette étude du CNFPT soulignent des difficultés. Ainsi de l'ambiguïté permanente entre le cadre très large de l'hygiène, de la santé et de la sécurité au travail, et la notion même de risques professionnels par nature plus restrictive. « Ainsi, il est indiqué que le comité technique contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels et qu'il pourra, à ce titre, proposer des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement professionnel, or le harcèlement ne figure pas dans les risques professionnels. Il figure en revanche dans les principes généraux de prévention ».

Pénibilité et dialogue social

Au sein des comités techniques et des CHS-CHSCT, en 2014, l'ensemble des représentants du personnel ont observé que les problématiques de pénibilité au travail et, plus largement, de conditions de travail prennent une place centrale dans le dialogue social.

Les représentants du personnel sont eux-mêmes également de plus en plus souvent saisis directement par les agents sur leurs conditions de travail, sur des problèmes relationnels. Ils sont amenés à orienter fréquemment les agents en usure professionnelle vers le médecin du travail.

Ils partagent les mêmes constats que les acteurs de la prévention quand à une progression de l'usure professionnelle des agents en dénonçant l'allongement des carrières, le vieillissement de certaines catégories d'agents qui sont à la fois les plus précaires, les moins qualifiés et les plus exposés à la souffrance au travail.

« Une exigence de performance toujours plus forte »

Les organisations syndicales et les représentants du personnel soulignent la baisse de l'accidentologie et les efforts engagés par les collectivités pour améliorer les conditions de travail. Ils observent toutefois « une forme de déshumanisation des relations au travail, une augmentation du mal-être au travail due à une combinaison entre réduction budgétaire, stagnation des effectifs et une exigence de performance toujours plus forte relayée par un encadrement lui-même sous tension ».

Enfin, les représentants du personnel s'inquiètent du devenir de cette problématique et de la prise en charge effective des agents dès lors que « les mesures d'accompagnement : les aménagements de poste, les reclassements, les mobilités, les renforts sont de plus en plus difficiles, voire incompatibles avec un contexte de rationalisation des moyens ».

LOCALTIS

## **Ressources humaines - Les DRH des grandes collectivités proposent un "tableau de bord partagé" pour mesurer l'absentéisme**

Publié le 2 mai 2016 par Laurent Terrade, avec AEF

**"Systématiser l'entretien de reprise d'activité", "mettre en place des plans de prévention contre les TMS et RPS", "valoriser le régime indemnitaire en fonction de la présence", "envisager un plafonnement du report du droit à congés acquis pendant un arrêt maladie", voire "rétablir le jour de carence" sont quelques-unes des pistes suggérées par une étude sur "L'absentéisme dans les collectivités" présentée le 28 avril par l'Association des DRH des grandes collectivités, en partenariat avec l'Inet.**

Souvent liée dans l'esprit des usagers à la question du temps de travail des agents publics, sur laquelle Philippe Laurent, président du CSFPT (Conseil supérieur de la fonction publique territoriale) doit remettre un rapport mi-mai au Premier ministre, la problématique de l'absentéisme dans la fonction publique est sensible : une note réalisée en juin 2015 indiquait ainsi une hausse de 18% entre 2009 et 2014.

Dans un contexte de "raréfaction des ressources, de montée en puissance des politiques de prévention et de responsabilisation des employeurs, d'interrogations relatives aux modèles de protection complémentaire" qui "mettent en exergue la nécessité de repenser les pratiques visant à lutter contre l'absentéisme", l'Association des DRH des grandes collectivités (ADRH GCT) a demandé à quatre élèves administrateurs territoriaux de l'Inet (Institut national des études territoriales) une étude sur le sujet, rendue publique jeudi 28 avril. Intérêt de ce travail pour les collectivités territoriales, il ne se livre pas à un état des lieux de l'absentéisme des agents territoriaux mais vise à proposer, à l'aune des problématiques et des pratiques observées, une "définition partagée" de la notion d'absentéisme, des outils de mesure et de suivi de l'absentéisme permettant des comparaisons objectives entre collectivités, un recueil de "bonnes pratiques" qui pourraient inspirer d'autres collectivités, ainsi que des pistes d'évolution du cadre réglementaire.

### **Des approches diverses de l'absentéisme selon les collectivités**

La proposition d'une approche commune de la notion d'absentéisme est un préalable. En effet, relève l'étude, qui évoque "une grande diversité de situations" parmi la quarantaine de grandes collectivités consultées, le phénomène de l'absentéisme n'est pas abordé de la même manière dans chaque collectivité : "Certaines l'abordent sous l'angle de l'amélioration des conditions de travail (prévention des risques psychosociaux 'RPS', lutte contre les troubles musculo-squelettiques 'TMS'), du bien-être au travail (motivation des agents...), tandis que d'autres ont une approche plus comptable (taux d'absentéisme et coût financier). D'où le choix des auteurs de privilégier une approche qualitative et non quantitative. À cet égard, l'étude souligne plusieurs "points de vigilance". En particulier, la difficulté d'objectiver un tel sujet les a conduits à davantage "mettre en lumière des pratiques identifiées à l'occasion des différents entretiens, que d'émettre des préconisations susceptibles d'être généralisées".

### **Un tableau de bord à diffuser**

L'étude propose, en le distinguant clairement de l'absence, "de définir l'absentéisme comme l'absence d'un agent à son poste, dès lors que cette absence n'est pas liée aux droits légaux, statutaires ou découlant de dispositifs internes dont bénéficie l'agent" (autorisations spéciales, congés, RTT, formation, congé maternité...), ce qui implique de comptabiliser les absences pour raisons de santé.

Sur cette base, les auteurs détaillent donc un tableau de bord dont l'adoption sera prochainement proposée aux quelque 120 membres de l'Association. L'objet de ce tableau de bord, constitué, outre les données relatives aux effectifs et à l'absentéisme, d'indicateurs de contexte pour "dresser le profil de la collectivité", est de "permettre la comparaison dans le temps et entre collectivités" et de "délivrer de premiers éléments d'interprétation et de compréhension". Pour aider les collectivités dans la collecte et la centralisation de telles données, l'étude formule plusieurs recommandations de méthode : mise en place de fiches indicateurs, homogénéisation des fonctions d'observatoires, exposition par la collectivité de sa politique en matière de temps de travail, de lutte contre l'absentéisme et de GPEEC...

### **"Prévenir et endiguer le phénomène d'absentéisme"**

L'étude propose une série d'orientations "pour prévenir et endiguer le phénomène d'absentéisme" en se basant sur des "solutions existantes ou à imaginer", quitte à faire évoluer le cadre réglementaire. En matière de "leviers managériaux", les futurs hauts fonctionnaires proposent d'"impliquer et responsabiliser la chaîne hiérarchique" en adoptant "une gestion déconcentrée du suivi ainsi qu'un reporting au moyen de tableaux d'indicateurs et de suivi par direction", en systématisant l'entretien de reprise d'activité, ou encore en valorisant "l'octroi de remplacements en fonction de la maîtrise de l'absentéisme". Il s'agirait ainsi de ne pas remplacer automatiquement toute absence mais d'accorder aux services une enveloppe globale budgétaire ou en ETP déterminée en fonction des absences. Sur le volet prévention, il est recommandé de "conforter le bien-être et mieux prendre en compte les conditions de travail" via le développement de la mobilité des agents - qui peut "être envisagée afin d'éviter l'usure psychologique ou physique", et la mise en place de plans de prévention contre les TMS et les RPS. L'étude préconise également d'"améliorer la relation et la coordination entre suivi médical et attentes de services de l'employeur" en renforçant notamment les modalités de contrôle de la visite d'embauche, qui "ne remplit pas son rôle" dans de nombreuses collectivités.

### **Actionner des "leviers incitatifs et de contrôle"**

Sur ce front, l'étude propose trois pistes. Tout d'abord, "valoriser le régime indemnitaire en fonction de la présence". Cela implique de "moduler le régime indemnitaire des agents en fonction du nombre de jours d'absence qu'ils ont eu durant l'année", une méthode qui "se montre donc plus adaptée pour lutter contre les absences courtes et fréquentes liées à la maladie ordinaire". Elle suggère également de "recourir au levier de la prévoyance en modulant l'étendue de la couverture en cas d'arrêt" : les collectivités ayant décidé de participer au financement de la prévoyance de leurs agents "étant en charge de négocier les conditions du contrat", elles peuvent "alors agir sur le taux de couverture pour prévenir ou décourager les arrêts injustifiés". Les auteurs soulignent enfin que "faire procéder au contrôle des motifs pour apprécier médicalement l'opportunité des arrêts envoie un signal fort en direction des agents" : il s'agit, via les contre-visites médicales "d'intervenir directement contre les éventuels arrêts de complaisance délivrés par certains médecins de ville" et de cibler les "arrêts perlés à certains moments de l'année". Les DRH présents lors de la restitution de l'étude ont toutefois insisté sur l'efficacité limitée de cette démarche, au-delà de sa valeur symbolique.

### **Faut-il rétablir le jour de carence ?**

L'étude propose enfin plusieurs leviers "potentiels mais nécessitant des évolutions du cadre réglementaire", tels que la révision du "système de formation et de désignation des médecins agréés en associant les collectivités", ou encore le "plafonnement du report du droit à congés acquis pendant un arrêt maladie". Sur ce point, "il pourrait donc être proposé au législateur de préciser et sécuriser le cadre juridique dans le sens d'une réduction, ou du moins d'une modulation des droits à congés pour les agents en situation de reprise d'activité", expliquent les auteurs.

Sur le jour de carence, "plus de 50% des participants au questionnaire [...] et un nombre important de DRH rencontrés en ont préconisé le rétablissement tel qu'il avait été institué et mis en œuvre en 2013, ce dernier ayant eu, selon eux, un effet notable sur le nombre de jours d'absence", indique l'étude. Toutefois, si les arrêts de courte durée ont eu tendance à baisser, ceux de longue durée ont progressé, "laissant supposer que certains agents 'optimisaient' leurs absences en les prolongeant autant que possible afin de 'compenser' au maximum la perte de ce jour de carence non rémunéré". Johan Theuret, président de l'Association a pour sa part estimé qu'il s'agissait d'un débat "pas très rationnel", et a rappelé que son association se prononçait plutôt pour un rétablissement du jour de carence dans le cadre d'une expérimentation, suivie d'une évaluation. Il importe que les cadres parlent ouvertement de l'absentéisme avec les agents, dans l'optique de provoquer une prise de conscience sur un sujet qui n'est pas "tabou", a-t-il conclu. Les conclusions de l'étude devraient être présentées par l'ADRH GCT à la ministre de la Fonction publique lors d'un prochain entretien.

**Cnfpt.fr**

## **L'usure professionnelle : une problématique RH**

*À la frontière de la pénibilité, de la santé au travail et du vieillissement, l'usure professionnelle est un phénomène qui affecte également les agents de la fonction publique territoriale. De plus en plus présente, elle devient prioritaire pour les directions des ressources humaines. Un peu partout, des dispositifs voient le jour pour prévenir et empêcher son apparition.*

Qu'est-ce que l'usure professionnelle ? Dans un univers où la prévention des risques psychosociaux, la pénibilité ou encore la qualité de vie au travail font l'objet de lois ou de protocoles d'accord, la notion ne donne lieu à aucune réglementation. Moins globale que la santé au travail, moins strictement physique que la pénibilité, l'usure professionnelle est souvent définie comme un processus d'altération de la santé dans une ou plusieurs de ses dimensions : physique, psychologique et psychique, sociale. Ces trois niveaux distinguent l'usure de la pénibilité au sens réglementaire, plus centrée sur les contraintes physiques. Ainsi certaines collectivités préfèrent aller au-delà de la seule pénibilité, et inclure dans leur réflexion les risques professionnels, les risques psychosociaux, la souffrance et le mal-être au travail, bref tout ce qui est susceptible de générer usure et épuisement professionnels.

Dans sa forme la plus intense, l'usure professionnelle conduit à l'inaptitude partielle ou totale, empêchant l'agent d'exercer certaines activités, voire, dans les cas les plus extrêmes, de pratiquer son métier. Quelle que soit la manière dont elle s'exprime, ses conséquences sont identiques : elle fragilise le salarié. Reste que la notion ne place pas d'emblée dans l'avéré ou dans le médicalement prouvé. Elle conduit plutôt à s'intéresser à une appréhension plus globale des conditions de travail.

### **Des origines multiples**

Les causes de l'usure professionnelle sont en effet nombreuses et protéiformes. Certaines sont liées aux métiers identifiés comme provoquant une usure professionnelle avérée : c'est le cas des métiers techniques, des métiers des services à la population ou de ceux de la sécurité où des gestes répétitifs, des postures inadaptées, des relations avec autrui complexes créent le terreau d'une difficulté qui, au fil du temps, devient usante ... D'autres, moins évidentes - contraintes budgétaires, dégradation des conditions de travail, absence de perspective d'évolution professionnelle, difficulté pour concilier vie privée/vie professionnelle, changement de processus d'organisation - sont responsables d'une apparition plus précoce de ces problématiques d'usure, qui s'expriment physiquement et psychologiquement.

La récente loi sur les retraites a rendu le problème encore plus crucial : combiné au vieillissement, l'allongement des carrières augmente le nombre de salariés fragilisés. Les prochaines années verront un accroissement des salariés dans la tranche 55/ 65 ans, les plus touchés par le besoin de reclassement et par l'usure professionnelle. Le problème est important pour les collectivités, qui vont devoir gérer la réorientation professionnelle d'un nombre toujours plus grand d'agents devenus inaptes. Il sera d'autant plus complexe que les postes qui permettaient auparavant des mobilités, tendent à se raréfier. Pour prévenir cette situation, la plupart des collectivités mettent en place des aménagements de poste et des dispositifs pour faciliter la reconversion, avant qu'elle ne soit rendue obligatoire par un état de santé dégradé, d'une population le plus souvent peu qualifiée.

### **Prévenir l'usure professionnelle**

La prévention de l'usure professionnelle devient donc un enjeu pour les directions des ressources humaines. Pour cela, il faut agir sur plusieurs leviers : des solutions techniques (automatisation,

mécanisation des tâches les plus contraignantes...), des actions en matière de RH (développement des compétences et des parcours professionnels ...) et des actions sur le plan de l'organisation (expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail ...).

Des actions sont à engager pour les agents présentant des restrictions d'aptitudes, par des possibilités de reconversion (d'ailleurs réduites), mais pour agir sur le moyen et long terme, il s'agit d'engager une démarche de prévention pour l'ensemble des agents. Celle-ci s'appuie sur une approche globale des conditions de travail qui impose d'anticiper les évolutions : celles des métiers au regard de l'évolution de l'activité mais aussi celles des attentes des agents.

Pour les métiers qui provoquent une usure professionnelle avérée, certaines collectivités l'anticipent dès la prise de poste en s'intéressant à l'ensemble des compétences des agents qui faciliteront ensuite une ouverture sur d'autres parcours. « La pénibilité est souvent regardée dans un contexte d'objectivation dans l'instant présent. L'usure est un processus fait de cumul et de combinaison d'exposition à des situations contraignantes. L'usure ne se joue pas à l'instant T où l'on regarde les choses : cet instant T n'est que le résultat d'un parcours. La question doit plutôt se centrer sur la façon de prévenir l'usure prématurée » explique Geneviève Trouiller, Chargée de mission, pilote de la « Prévention de l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi » à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Regarder le présent et le passé pour bâtir un avenir, mettre en perspective les différentes temporalités pour mieux anticiper, privilégier une approche globale pour diminuer l'usure professionnelle... C'est un pari que les médecins du travail, préventeurs, représentants du personnel et autres DRH doivent dès à présent relever ensemble.

### **Ce que dit la loi**

Au terme d'usure professionnelle, la loi préfère celui de pénibilité : la loi sur la réforme des retraites complétée par celle garantissant l'avenir et la justice du système de retraite définissent la pénibilité selon dix facteurs. Tirées de ces textes législatifs, les dispositions transposées dans le Code du travail prévoient la traçabilité de la pénibilité, précisent les obligations de l'employeur en matière d'évaluation des risques et obligent ce dernier à des actions de prévention. En ne tenant pas compte des facteurs psychiques ni du vieillissement, la pénibilité est plus restrictive que la notion d'usure professionnelle.

### **Des collectivités à la pointe :**

À travers les politiques qu'elles mettent en place, les collectivités territoriales jouent un rôle majeur dans la prévention de la pénibilité professionnelle. Focus sur ces territoires actifs et inspirants.

- **Ville de Lyon : « Rebondir » professionnellement**

Sur les 7 200 agents de la ville de Lyon, l'audit mené en 2013 fait état de plus de 150 agents de catégorie C en situation d'inaptitude professionnelle, pour des raisons majoritairement liées au vieillissement conjugué à la nature même de leur métier, physiquement difficile (Atsem, auxiliaire puériculture, agents de restauration scolaire, éducatrices et éducateurs d'activité physique et sportive...). Une situation qui crée plusieurs types de problèmes : les agents déclarés inaptes et en arrêt sont coupés de leur milieu professionnel, voire démotivés. Ils ont d'autant plus de mal à reprendre une activité qu'elle est forcément différente de leur métier d'origine ; la collectivité prend à sa charge le coût de ces inaptitudes, soit le demi salaire versé à l'agent plus le salaire de son remplaçant pour un coût, qui d'ici 4 ans pourrait atteindre les 11 millions d'euros par an (calcul sur la base d'une cinquantaine d'inaptitudes par an).

### **Penser à long terme**

La ville décide fin décembre 2013 de créer 'Rebondir', un dispositif expérimental d'accompagnement et de reconversion, d'une durée de 18 mois. « *Jusqu'alors, il n'y avait pas d'appréhension globale de cette problématique, et encore moins du nombre d'agents concernés* » se souvient Sylviane Gachet directrice Emploi & Compétences à la direction générale des ressources humaines de la ville de Lyon. « *Il était nécessaire de formaliser une solution qui permette de suivre cette thématique de façon plus rigoureuse.* »

Le principe ? Les agents concernés quittent leur direction et sont affectés au service « Suivi des agents en reconversion professionnelle », au sein de la DRH. Pendant 4 mois, accompagnés par un prestataire extérieur, ils réalisent un bilan professionnel. Dans le même temps, la DRH recense les postes disponibles pour les 6 prochains mois et diffuse les profils de postes recherchés auprès du prestataire. À charge pour celui-ci de construire des parcours de formation adaptés avec les agents en situation d'invalidité.

### **Un bilan attendu**

À l'issue de cette première étape, les participants débutent une formation en alternance, au sein des directions opérationnelles de la ville. Au bout d'un an, ils sont prêts à intégrer des postes vacants identifiés par la DRH. Les résultats des deux premiers groupes (2 fois 12 personnes) sont attendus fin 2015. « *Cette expérimentation sera reconduite si le taux de reconversions se situe aux alentours de 60 %. Nous espérons qu'elle pourra s'inscrire durablement dans le faisceau d'actions que nous sommes en train de mettre en place : doter les directions d'une conseillère ou conseiller de prévention, créer un observatoire de l'absentéisme pour repérer les emplois à forte usure, réaliser des études pour avoir une visibilité réelle sur les postes vacants à 2 ans* » détaille Sylviane Gauchet. « *Nous pourrions ainsi passer du reclassement à une réelle politique de reconversion.* »

- **Ville de Saint-Étienne : Pas de prévention sans identification des risques**

« *Le projet Pénibilité, initié il y a cinq ans à la demande du CHSCT, était conçu pour prévenir l'apparition des troubles musculo-squelettiques* » se souvient Catherine Chaffardon, responsable de l'unité prévention sécurité ergonomie de la ville de Saint-Étienne.

En 2012, le projet s'enrichit avec l'intégration de la pénibilité lors de l'évaluation des risques dans le cadre du document unique, l'analyse des situations de travail sur site et la prise en compte de la pénibilité mentale : « *Il nous paraissait en effet difficile de dissocier charge physique et mentale* », précise Catherine Chaffardon. Première étape : construire des indicateurs pour définir les métiers prioritaires. « *Pour cela, poursuit-elle, nous nous sommes appuyés sur les maladies professionnelles reconnues et déclarées, associées aux arrêts de travail et aux rechutes, et sur les accidents du travail. Nous avons aussi identifié les métiers pour lesquels les dispositifs de repositionnement professionnel, de reclassement statutaire et l'absentéisme sont les plus courants.* » Choisis parmi 30 métiers à risques, 4 sont jugés prioritaires pour le projet Pénibilité : agent d'entretien, aide-soignant, cantonnier et surveillant du stationnement.

### **Des actions de prévention efficaces**

Des binômes interdisciplinaires, composés de médecins, d'infirmières, de psychologues du travail et de préventeurs se lancent, pour commencer, dans l'observation de l'activité des agents d'entretien sur site. Un regard complémentaire jugé fondamental par Catherine Chaffardon. L'objectif est de livrer un plan d'actions qui permette d'améliorer les conditions de travail, construit autour de trois axes : technique, organisation et formation.

L'achat de matériel adapté, le plan de formation et l'évolution de l'organisation du travail vont tous dans le même sens : diminuer les situations susceptibles de générer une usure professionnelle. Le projet Pénibilité atteint son objectif, concrétisé notamment par une diminution des accidents du travail

d'environ 20 %. Pour certains secteurs *« les résultats sont très positifs en termes d'amélioration des conditions de travail, malgré une résistance au changement de la part des agents qui, pour la plupart, avaient du mal à modifier leurs habitudes. Des réunions d'équipe ont été organisées, le médecin et le psychologue du travail sont intervenus pour expliquer l'importance de ces modifications et leur bénéfiques »*, note Catherine Chaffardon. *« Il faut agir très vite pour éviter que la motivation retombe. Et pour un meilleur impact, la direction doit s'impliquer et porter le projet. »* Fin 2015, l'étude sur les aides-soignants sera terminée. Il faudra s'intéresser ensuite aux cantonniers et aux surveillants de stationnement avant de penser à un éventuel déploiement sur les autres métiers à risques.

- **Toulouse : Capitaliser sur la dynamique de groupe**

La mairie de Toulouse et Toulouse Métropole gèrent environ 400 agents reconnus inaptes à leur poste de travail ou à leur grade, avec des restrictions diverses et notamment au port de charges lourdes, à l'utilisation d'outils vibrants, à la station debout prolongée ou encore à la répétition de mouvements au-dessus des épaules. Les deux collectivités cherchent alors comment traiter ce problème de façon positive. En s'intéressant aux besoins des différents services, elles identifient des besoins d'agents comptables, et décident de transformer cette situation en une opportunité de reclassement.

Avec l'aide de la direction des finances, la DRH établit un référentiel d'activité qui cerne les tâches et compétences à acquérir. Le service travaille sur l'élaboration du plan de formation dédié, inspiré des contrats d'apprentissage avec une alternance de sessions théoriques et de stages pratiques au sein d'un service volontaire. *« Il nous semblait important que cela fonctionne sur le volontariat »* précise Laurence Salomé, responsable de la cellule repositionnement professionnel.

### **Retour à l'école**

En janvier 2013, le dispositif « École » voit le jour. Pendant un an, 12 agents vont alterner 30 jours de formation et des stages pratiques, accompagnés par un tuteur. Avec un objectif : être recruté, à la fin de la formation, sur des postes vacants au tableau des effectifs. Mission accomplie : tous ont pu trouver un poste. Le succès de la formule encourage les deux collectivités à la renouveler. Le dispositif est reconduit en 2014 : l'« École des métiers de l'accueil » ouvre ses portes avec 10 agents. Leur formation a pris fin en mars 2015, et compte tenu du contexte budgétaire contraint, ces agents continuent à travailler dans les services qui les ont accueillis, et se perfectionnent, en attendant que des postes vacants soient proposés.

### **L'effet positif du groupe**

Tous sont satisfaits de leur formation. *« Ce dispositif leur redonne confiance, leur montre qu'on les pense capable de monter en compétence, d'avoir une seconde carrière »*, se réjouit Laurence Salomé. *« Les agents sont mobilisés, enthousiastes, ils ont envie d'apprendre. La dynamique de groupe est très importante. Elle permet d'éviter les périodes de doute, qui s'installent plus facilement lors des accompagnements individuels. »* Pour peaufiner ce dispositif, le service RH s'efforce désormais d'identifier les métiers à forte usure et les métiers de demain.

[...]

Anact.fr

## **La QVT dans la Fonction publique : un chantier en cours**

Dossier publié le Lundi 13 mai 2019

La Fonction publique connaît depuis de nombreuses années de profondes mutations. Le projet de loi de transformation dévoilé le 13 février 2019 annonce une nouvelle réforme d'envergure : bâtir la Fonction publique du 21<sup>e</sup> siècle. Les cinq axes de transformation de ce texte portent l'ambition d'une meilleure qualité de vie au travail pour les agents. Celle-ci fait partie des sujets de négociation collective dans la Fonction publique depuis une dizaine d'années.

En 2013, la DGAFP (Direction générale de l'administration publique) a rassemblé les syndicats autour d'un protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux. L'année 2015 est marquée par la mise en discussion d'un projet d'accord sur la qualité de vie au travail. Un nouvel accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction Publique est adopté en novembre 2018. Mais si des actions sont engagées, du chemin reste encore à parcourir. Certains indicateurs en témoignent.

### **Réduire l'absentéisme, une priorité pour la Fonction publique**

La qualité de vie au travail demeure un enjeu de taille dans ce secteur et l'absentéisme, une problématique majeure. L'édition 2018 du Rapport annuel sur l'état de la Fonction publique dresse un panorama statistique complet des causes d'absence au travail. Mais plusieurs études récentes s'intéressent plus particulièrement au taux d'absentéisme qui reste élevé dans la Fonction publique. Selon une étude du cabinet de courtage Sofaxis pour les collectivités locales et l'hôpital, ce taux aurait augmenté de 28% en dix ans, un chiffre que relativise l'Inet (Institut national des études territoriales) dans son 3<sup>ème</sup> baromètre sur l'absentéisme.

La MFP Mutualité de la Fonction Publique, fait, de son côté, un constat sans appel dans son étude "Indispensables mais fragiles", publiée en 2018. "Les chiffres sont éloquentes. (...) plus de la moitié des personnes interrogées (lors de notre enquête) considère que le travail dégrade leur santé ou la dégradera dans l'avenir."

L'Observatoire des fragilités sociales dans la Fonction publique initié par la MFP entend ainsi investiguer les problématiques de santé des agents publics dans le cadre de leur travail, les éclairer par l'analyse pour mieux les instruire collectivement au sein des organisations.

### **Retrouver l'engagement au travail**

Par ailleurs, l'étude de la MFP montre que 87% des agents de la Fonction Publique sont satisfaits de remplir une mission d'intérêt général. Mais ils déplorent que les nombreuses transformations les en éloignent au point d'impacter le sens même de leur travail. En effet, 28,6% d'entre eux ne ressentent pas la fierté du travail bien fait.

Plusieurs travaux de Luc Rouban du CEVIPOF montrent d'ailleurs que la motivation des agents est assez fortement liée à la qualité de service apporté au public. Philippe Douillet, chargé de mission à l'Anact conforte cette analyse à la lumière des interventions menées au sein du Réseau Anact-Aract : « Le fait de pouvoir servir le public dans des conditions satisfaisantes est un élément de motivation très fort pour les agents. »

## **Agir sur les facteurs de la qualité de vie au travail**

Face aux constats d'absentéisme et de désengagement, ces différents rapports avancent plusieurs pistes d'actions. Elles portent sur l'organisation du travail, la santé et le bien-être au travail, le management et le travail collaboratif, et le dialogue social. La qualité de service et qualité de vie au travail des agents apparaissent intimement liés.

## **Prendre soin de la santé au travail**

La prévention de la santé et de la sécurité au travail est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics. Une circulaire du Premier Ministre du 20 mars 2014 fixe les conditions de mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois versants de la Fonction publique. Un Fonds interministériel d'amélioration des conditions de travail (le FIACT) est plus spécifiquement attribué à des projets liés à la prévention des risques psychosociaux et au développement de la qualité de vie au travail. Mandaté par la DGAFP, l'Anact a réalisé de novembre 2016 à février 2017 un bilan qualitatif des démarches RPS dans la Fonction publique suite à l'accord-cadre de 2013. P.Douillet expose sur Anact.fr les pistes d'action identifiées : le soutien aux acteurs de la prévention par leur mise en réseau ; une meilleure articulation entre les services au niveau national et au niveau local ; la formation initiale et continue des acteurs, enfin le développement d'outils et de méthodes d'évaluation.

## **Accompagner la transition numérique**

Autre vecteur de la qualité de vie au travail, le télétravail s'intègre peu à peu dans les organisations publiques. Un décret n° 2016-151 du 11 février 2016 définit les conditions et modalités de sa mise en œuvre. Un bilan de la DGAFP publié en 2018 intitulé : " Le télétravail dans les trois versants de la Fonction publique " montre que son déploiement améliore les conditions de travail des agents. Mais l'intégration des outils numériques n'est pas toujours bien vécue. Les services développés par les politiques publiques nécessitent de nouvelles compétences dans l'organisation, des adaptations répétées aux nouvelles solutions de gestion de données et d'informations. Les activités quotidiennes et la qualité de vie au travail des agents en sont impactées comme le montre une étude récente du CNFPT consacrée aux métiers de la Fonction publique territoriale. [...]

## **Poursuivre les actions en faveur de l'égalité professionnelle**

Par ailleurs, les questions de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mobilisent les pouvoirs publics et s'intègrent dans les problématiques de qualité de vie au travail. Un Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique produit, depuis 2013, un panorama des données chiffrées et des expérimentations en cours issues de la pratique des employeurs publics.

Des données publiées en janvier 2019 par l'Observatoire des inégalités montrent qu'il reste encore du chemin à parcourir. Dans la Fonction publique territoriale, la représentation des femmes occupant un poste d'encadrement et de direction est de 31 %, et de 33% dans la Fonction publique d'Etat, alors que les femmes occupent deux tiers des emplois au sein des deux fonctions publiques. L'accès aux postes à responsabilité n'est pas le seul indicateur sur lequel il faut progresser. Le rapport « La force de l'égalité : les inégalités de rémunération et de parcours professionnels entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique », rendu le 8 mars 2017 au Premier ministre, la députée Françoise Descamps-Crosnier montre les

inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes. Face à ces constats, une mission confiée en mars 2017 au Professeur Yannick L'Horty intitulée "Approfondissement de l'évaluation des risques de discrimination dans les différentes voies de recrutement des trois versants de la Fonction publique " devrait rendre prochainement ses conclusions.

Par ailleurs, un "accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique" a été signé en novembre 2018. Il prévoit la création d'un fonds en faveur de l'égalité professionnelle pour l'Etat et ses établissements publics administratifs pour "financer des actions de prévention et lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes."

Pour mieux accompagner les transformations dans la Fonction publique et anticiper leurs effets sur les conditions de travail, de nombreux établissements publics accroissent depuis plusieurs années leurs efforts en matière de prévention, et notamment de prévention des risques psychosociaux. Les pouvoirs publics se mobilisent et des personnels et des services des outils opérationnels en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Il s'agit d'un vaste chantier qui concerne dans les trois versants de la Fonction publique : Etat, territoriale et hospitalière, soit près de 5,48 millions d'agents.

## ORGANISATION

### 1 607 heures : comment a été compensée la pénibilité du travail

Solange de Fréminville | A la Une RH | France | Toute l'actu RH | Publié le 06/01/2022

**Travail de nuit ? Le week-end ? Charges lourdes ? Les conditions pénibles d'exercice autorisent des dérogations aux 1 607 heures travaillées. Des collectivités prennent en compte les contraintes temporelles, d'autres, les risques.**



La pénibilité, c'est l'un des axes choisis par les collectivités pour négocier avec les syndicats les modalités d'application des 1 607 heures travaillées inscrites dans la loi. Face à des organisations syndicales vent debout, la CGT en tête, et des agents mobilisés contre la suppression de jours de congés annuels, il s'agissait de préserver un temps de travail annuel réduit pour les personnels soumis à de fortes contraintes temporelles, ou dont les conditions de travail sont éprouvantes, tout en évitant le bâton des préfets, très attentifs à l'application exacte de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. « Le sujet est ultrasensible et complexe », relève Nicolas Lonvin, directeur général des services du centre de gestion du Finistère (100 agents, 426 collectivités affiliées, 10 000 agents suivis) et membre de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales.

### Des organisations particulières

A cause de l'augmentation imposée du temps de travail en pleine crise sanitaire, mais aussi parce que « la pénibilité est difficile à objectiver, estime-t-il. Par exemple, entre les ripeurs et les égoutiers, qui sont les plus exposés ? » Quant à définir des critères communs à l'ensemble du personnel de la collectivité, la démarche est périlleuse. La ville de Paris (53 000 agents, 2,18 millions d'hab.) a ainsi créé une sujétion liée à l'intensité et à l'environnement de travail particulier de la capitale (bruit, pollution...) justifiant de réduire de trois jours le temps annuel de travail de tous ses agents. Elle a été retoquée en appel par le juge des référés, saisi par le préfet (la décision au fond est attendue pour la fin du premier trimestre).

Cependant, il existe des contraintes temporelles propres à certaines activités (services à la personne, établissements scolaires, voirie, gardiennage...), appelées « sujétions particulières », qui contribuent à rendre les conditions de travail difficiles. « Le travail nocturne, par exemple, a des incidences sur la santé, comme le montrent des études scientifiques », souligne Nicolas Lonvin.

C'est pourquoi « la plupart des collectivités ont tenu compte de la pénibilité liée aux sujétions particulières, comme le travail de nuit et le week-end », assure Patrick Coroyer, président de l'Association nationale des DRH des territoires. « Elles ont également pris en considération l'annualisation du temps de travail qui impose des congés et des horaires spécifiques », ajoute-t-il. C'est le cas des journées à rallonge ou des semaines dépassant

les 35 heures, alternant avec des périodes de repos obligé, à l'instar des établissements scolaires. La prise en compte de ces organisations contraignantes « a permis une minoration du temps de travail », selon lui.

Une approche adoptée par le conseil départemental de la Manche (2 500 agents). Les agents qui ont une forte amplitude horaire (collèges, cités-musées...) dans le cadre de l'annualisation du temps de travail, ont droit à deux jours supplémentaires de réduction du temps de travail (25 jours de RTT, au lieu de 23), soit un temps annuel de 1 589 heures. Ceux qui travaillent le week-end ou de nuit, et dont le temps est parfois aussi annualisé, voient celui-ci réduit à 1 575 heures. Enfin, les quelques éclusiers qui font les 3 x 8 en se relayant pour assurer un service 7 jours sur 7, bénéficient d'une diminution de la durée annuelle de travail plus importante encore (1 512 heures).

C'est aussi le parti pris de Reims (ville, communauté urbaine et centre communal d'action sociale [CCAS], 143 communes, 4 000 agents, 295 900 hab.). Les agents contraints de commencer tôt le matin ou de finir tard le soir, de travailler la nuit, le samedi ou le dimanche, bénéficient de dérogations aux 1 607 heures : deux à trois jours le plus souvent, jusqu'à cinq jours quand ils cumulent ces critères. Environ 850 agents sont dans ce cas : policiers municipaux, veilleurs de nuit, personnels d'entretien et des espaces verts, ou encore dans l'événementiel, les médiathèques...

## Prévention des accidents et des maladies

Mais d'autres collectivités ont privilégié la pénibilité liée aux risques professionnels. Une conception plus habituelle de la santé et de la sécurité au travail. L'idée est de préserver les agents les plus exposés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, qui multiplient les arrêts de maladie et les inaptitudes. A Rennes (ville, métropole, CCAS, 43 communes, 5 000 agents, 452 000 hab.), au terme d'un diagnostic effectué par un cabinet-conseil, onze métiers sont considérés comme exposés à plusieurs risques (port de charges lourdes, bruit, produits chimiques, froid, etc.). « Nous avons créé un droit à la réduction du temps de travail pour pénibilité », explique Emilie Nicot, directrice adjointe des RH.

Près de 750 agents sont concernés, la plupart en maison de retraite, dans l'aide à domicile et la petite enfance, ainsi que les égoutiers et les fossoyeurs. La réduction du temps de travail hebdomadaire est graduée selon le niveau de pénibilité, de quinze minutes pour les auxiliaires de puériculture jusqu'à une heure pour les aides-soignantes en établissement d'hébergement pour personnes âgées (dépendantes ou non, Ehpad ou Ehpa), et même 2 h 15 pour le personnel de nuit en Ehpad. Dans ces onze métiers, les agents qui ont 57 ans et plus bénéficient d'une majoration de deux jours de RTT par an. Un moyen de les préserver de l'usure professionnelle.

### Les sujétions

Après avis du comité technique, la collectivité peut réduire la durée annuelle de travail (1 607 heures) pour tenir compte de « sujétions » : le travail de nuit, le dimanche, les jours fériés, en horaires décalés, le travail en équipes (2 ou 3 x 8), la modulation importante du cycle de travail et les travaux pénibles ou dangereux.

### Dangerosité

Les métiers pénibles et dangereux sont identifiés, dans la FPT, à plusieurs fonctions techniques : déneigement, nettoyage des égouts, entretien des espaces verts, etc. Mais les métiers médicosociaux ont la sinistralité la plus élevée, selon l'Assurance maladie.

## Plus d'un tiers des territoriaux exposés à des contraintes physiques

Selon le rapport annuel sur la fonction publique (2021), les territoriaux travaillent, même occasionnellement, le samedi (39,5 %), le dimanche (29,8 %), entre 5 et 7 heures (23,8 %), 20 heures et minuit (26,2 %) et minuit et 5 heures (12,2 %). Mais la pénibilité est avant tout physique : 36,6 % des territoriaux sont exposés à au moins trois contraintes physiques intenses : rester longtemps debout ou dans une posture pénible, risquer d'être blessé ou accidenté, effectuer des mouvements douloureux ou fatigants, ou porter ou déplacer des charges lourdes (\*).

## Jusqu'à cinq jours de repos dérogatoires en fonction de quatre critères

La ville de Lille s'est engagée à prendre en compte la pénibilité pour mieux préserver les agents qui y sont exposés, dans le cadre du dialogue social sur l'application des 1 607 heures travaillées. Elle a défini quatre types de « sujétions », liées au temps de travail (dimanche, nuit et horaires décalés), au milieu d'intervention (chaud et froid, bruit, constamment à l'extérieur et produits chimiques), à de fortes contraintes physiques (manutention de charges, postures pénibles, vibrations mécaniques), et au contact quotidien avec les usagers (danger d'agression, contexte sanitaire ou social difficile).

Etre exposé à un premier type de pénibilité (à l'un ou plusieurs des critères) donne droit à deux jours de repos dérogatoires, et, pour chaque autre type, à un jour supplémentaire, dans la limite de cinq jours. Au total, « 1 730 postes sont concernés, pour la quasi-exclusivité des agents de la catégorie C : personnel des Ehpad, agents de propreté et des écoles maternelles, jardiniers, policiers municipaux, fossoyeurs... », détaille Martin David-Brochen, adjoint à la maire de Lille, selon qui c'est une question de justice sociale.

**Contact :** Cécile Laine, secrétaire « DGA RH », ceclaine@mairie-lille.fr

## Police, école, crèche... les conditions d'exercice de nombreux métiers sont prises en compte

Pour la ville de Lyon, adopter les 1 607 heures signifie supprimer trois jours extralégaux, dont une journée du maire. De ce fait, le temps de travail hebdomadaire augmente : au lieu de 37 h 30 jusque-là, il sera de 38 h 45 (nouveau cycle de référence), générant plus de jours de RTT (22 au lieu de 15 auparavant). Mais deux autres cycles, de 35 heures ou 38 heures, sont possibles. « Le choix du cycle, la répartition du temps supplémentaire travaillé et ce à quoi il est consacré, relèvent de la responsabilité des directions », indique My Kieu Huynh, directrice de l'administration des personnels.

La pénibilité est largement prise en compte. « La collectivité s'est appuyée sur les sujétions qui permettent des dérogations aux 1 607 heures », explique My Kieu Huynh. Un premier niveau définit un à plusieurs critères qui, souvent, se cumulent : contraintes physiques (postures, manutention...), exposition aux agents chimiques, ou encore contraintes horaires (nuit, week-end, amplitudes horaires étendues). En contrepartie, le temps de travail annuel est limité à 1 582 heures. Sont concernés les policiers municipaux, les agents techniques, des écoles, des crèches, des bibliothèques municipales...

Le second niveau concerne une cinquantaine d'agents qui ont des fonctions de sécurité et surveillance de nuit. Pour compenser, leur durée annuelle de travail ne dépasse pas 1 469,3 heures. « Au total, plus de 60 % des agents bénéficient d'une reconnaissance de la pénibilité et travaillent moins de 1 607 heures », précise My Kieu Huynh.

**Contact :** My Kieu Huynh, secretariat.DAP@mairie-lyon.fr

La Gazette

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

Publié le 07/06/2017 • Par Julie Krassovsky

**L'absentéisme des agents publics touche l'ensemble des collectivités, avec plus ou moins de force. Pour endiguer ce phénomène, celles-ci explorent des réponses concrètes. Retours d'expérience.**

**Chiffres-clés : 7,91 %** : C'est le taux d'absentéisme moyen dans les collectivités. Source : ADRHGCT

Pour répondre à l'absentéisme, les collectivités s'appuient sur deux leviers principaux : la prévention et la responsabilisation des comportements individuels des agents. Question prévention, elles formalisent des groupes pluridisciplinaires (médecin, assistante sociale, direction des ressources humaines [DRH], etc.), chargés de désamorcer les situations délicates.

Ainsi, le conseil départemental des Vosges réunit tous les mois un groupe, composé notamment du DRH et du médecin de prévention, qui analyse la situation de tous les agents ayant connu plus de trente jours d'absence sur une année glissante. Une approche qui permet d'identifier des actions individuelles ou collectives à conduire, tout en assurant une prise de contact avec l'agent ou son manager.

### **L'entretien de reprise systématisé**

La mise en place de référents de terrain est une autre ressource explorée par les communes. Parallèlement à la constitution d'une équipe pluridisciplinaire, la ville d'Haubourdin a créé, il y a trois ans, des postes de référents périscolaires dans les écoles. « Ces volontaires font le lien entre la hiérarchie et les agents. C'est un moyen de faire passer les messages, mais aussi d'être alerté rapidement en cas de difficulté », explique Thierry Legrand, DRH. En complément, certaines collectivités parient sur la responsabilisation de leurs agents.

C'est le cas de la ville de Suresnes (1 100 agents, 48 526 hab., Hauts-de-Seine) qui a systématisé - l'entretien de reprise. Actif depuis la fin de l'année 2016, celui-ci est mené par l'encadrant de proximité, quelle que soit la durée, dès la deuxième absence sur le trimestre glissant.

S'il s'agit d'une quatrième absence, l'entretien est assuré par le N +2. « Une dizaine de chefs de service, cadres et agents syndiqués ont été formés à cet entretien, parfois délicat, par un consultant externe. Ils ont ensuite à leur tour formé les autres cadres de la collectivité sur une journée », précise Christine Dubuis, directrice générale adjointe chargée des RH de la ville des Hauts-de-Seine. Lors de cette rencontre, un contrat d'engagement écrit est passé entre l'agent et le N +1, qui le conserve.

### **La modulation du régime indemnitaire**

A Rosny-sous-Bois (1 000 agents, 44 400 hab., Seine-Saint-Denis), la modulation du régime indemnitaire appliqué aux absences existe depuis 2003. La prime annuelle versée en fin d'année varie en fonction de la manière de servir. Le montant, qui fluctue de 0 à 800 euros, est affecté, dans certaines directions, par les absences si celles-ci sont courantes.

Pour Sylvie Vernier, DRH, il est important de « ne pas banaliser les absences ». Même si celle-ci reconnaît que cette prime à l'assiduité, pour l'instant appliquée aux seuls agents de catégorie C, « doit être revue afin que ses principes soient plus égalitaires ».

Quant aux effets de cette modulation, ils sont difficilement quantifiables. « Nous sommes sur un taux d'absentéisme de 7,8 %, qui est proche de la moyenne nationale, mais il est resté stable depuis 2003 », confie la DRH qui milite surtout pour une évolution du management.

## **Risques professionnels - De gros efforts de prévention pour ménager les Atsem**

[Solange de Fréminville](#) | | Publié le 12/09/2017

**Depuis huit ans, la ville de Montataire (Oise, 13 100 hab., 357 agents) est engagée dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail des Atsem et de valorisation de leurs fonctions.**

Le « quart d'heure sécurité » est le dernier dispositif mis en œuvre par la ville de Montataire pour réduire les risques professionnels de ses agents, en particulier les 24 Atsem, en grande majorité des femmes. Depuis la fin 2016, leur encadrant a organisé deux séances afin de relancer l'évaluation des risques et faire le point sur les équipements de protection individuelle. Il prévoit également de réunir les agents en cas d'accident du travail en vue d'en comprendre les causes et de chercher des solutions.

Tout a commencé en 2009, quand la brusque montée du taux d'absentéisme des Atsem (à hauteur de 28%) a alerté la municipalité. Elle a aussitôt confié une étude ergonomique au préventeur du centre de gestion de l'Oise, tandis que les membres du comité d'hygiène et de sécurité menaient des entretiens individuels avec les agents sur leur parcours et leurs aspirations.

### **Accidents et TMS**

Les causes de l'absentéisme ont été clairement identifiées : « Une forte charge de travail, 42 postures contraignantes les exposant à des troubles musculosquelettiques [TMS], un très grand nombre de déplacements, une fatigue accumulée entraînant des accidents », résume Latifa Hasni, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines.

D'autres difficultés venaient s'ajouter : « Les Atsem sont sous une double autorité, celle de leur employeur communal et celle de l'équipe éducative de l'école, ce qui génère des tensions. Et ils font plus qu'ils ne devraient faire auprès des enfants et des enseignants en raison du flou de leurs missions », remarque Catherine Giardina, directrice des ressources humaines adjointe.

Pour réduire rapidement les risques de TMS, la commune a aménagé les postes des trois Atsem touchées par des restrictions médicales et envoyé l'équipe en formation sur les gestes et postures. Surtout, elle s'est engagée dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail, en y associant l'inspection académique et les équipes éducatives des écoles maternelles. Il semblait en effet indispensable de revoir l'organisation et les méthodes au sein de chaque classe.

### **Bienveillance et maltraitance**

En plus de l'achat de matériel ergonomique, en particulier des chaises, les tables ont été rassemblées en forme de U pour que l'Atsem réduise ses déplacements et reste assis. Par ailleurs, tout a été fait pour favoriser l'autonomie des élèves dans les apprentissages, afin de diminuer la charge de travail et la répétition des gestes.

A la suite de ces premières mesures, le taux d'absentéisme est retombé à 10% en 2012. Mais « il a un peu remonté ensuite », signale Latifa Hasni. Aussi la commune a-t-elle renforcé sa politique de prévention. D'abord en professionnalisant l'équipe. Les agents ont suivi une formation sur mesure composée de trois modules, sur leur place dans l'équipe éducative, leur rôle et leurs missions, ainsi que la bientraitance et la maltraitance. Ensuite, l'employeur a changé le matériel de nettoyage pour alléger les tâches ménagères. Enfin, il a revu chaque fiche de poste, prévu deux pauses et clarifié les missions afin d'éviter des situations stressantes ou conflictuelles.

Cette définition claire est l'objectif majeur de la « charte des Atsem », élaborée récemment par cinq d'entre eux et leur encadrant, avec la direction des ressources humaines et le comité d'hygiène et de sécurité. Elle doit être mise en œuvre lors de cette rentrée.

**« Nous avons engagé un plan de formation intercommunal » - Latifa Hasni, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines**

« Les Atsem n'arrêtent pas du matin au soir, entre les enfants qu'ils aident, les activités, les rangements, le repas partagé avec les petits et le ménage en fin de journée. Ces agents ont aussi une grande conscience professionnelle et un fort attachement à leur métier, au point qu'il est difficile de les inciter à faire une pause ou à s'asseoir de temps en temps. Nous avons engagé plusieurs actions de prévention des risques : nous avons fourni des équipements ergonomiques et aménagé les postes des Atsem ayant des restrictions médicales. Nous avons aussi engagé un plan de formation intercommunal pour les professionnaliser et, ainsi, les valoriser. Ils ont élaboré une charte afin de définir clairement leur rôle et leurs missions. Cependant, leur charge de travail a augmenté depuis la mise en place des temps d'activité périscolaire, dans un contexte de maîtrise de la masse salariale.»

editions-legislatives.fr

## **Bonnes pratiques : À la mairie de Lille, une démarche participative poussée favorise vraiment le maintien en emploi**

29.10.2019 - Joëlle Maraschin

Le changement doit s'appuyer sur les expériences de terrain et le vécu des personnes confrontées à la maladie ou en situation d'usure professionnelle. Telle est la règle appliquée à Lille pour éviter la désinsertion professionnelle et prévenir l'inemployabilité des agents usés ou malades. Accompagnés par des chercheuses du Cnam, les services RH ont combiné plusieurs dispositifs, visant notamment à ce que les agents reprennent confiance en eux et se rendent compte de leurs compétences.

À la mairie de Lille comme ailleurs, les transformations de la fonction publique posent des difficultés de maintien dans l'emploi des agents en restriction d'aptitude : compressions budgétaires et gel des recrutements, usure et vieillissement des agents, raréfaction des postes allégés... Avec la baisse des effectifs et l'intensification du travail, la pénibilité est au rendez-vous, que ce soit dans les résidences pour personnes âgées, les crèches, la restauration collective ou encore les espaces verts.

*"Nous avons tenté sans succès plusieurs plans d'action pour reclasser certains de nos agents en inaptitude. Face à l'absence de solution satisfaisante, nous avons décidé de faire appel aux chercheurs du Cnam pour nous aider, le maintien dans l'emploi étant l'une de nos priorités",* déclare Maryse Carrez, directrice des relations sociales et du travail à la ville de Lille, lors d'une journée d'études organisée par l'Anact et le Gestes (groupe d'études sur le travail et la santé au travail), le 24 septembre 2019.

### **À partir du vécu**

Les chercheuses en psychologie du travail et en sociologie, notamment Dominique Lhuillier et Anne-Marie Waser du Cnam, auteures d'un ouvrage sur le travail avec une maladie chronique, ont construit avec le service des ressources humaines une démarche participative de diagnostic et de transformation.

*"Dans un premier temps, nous avons réalisé une série d'entretiens dans les services de la ville où les métiers sont réputés difficiles. Puis, nous nous sommes entretenues avec les personnes en attente de reclassement",* raconte Malika Litim, psychologue du travail et maître de conférences à l'université Paris 13. Le principe de la démarche est le suivant : le changement doit s'appuyer sur les expériences de terrain, le vécu des personnes confrontées à la maladie ou en situation d'usure.

Plusieurs groupes de travail ont été réunis : l'un avec des personnes en attente de reclassement ou ayant réussi leur retour à l'emploi, un autre avec les directeurs opérationnels afin de favoriser le partage d'expériences, ou encore un groupe avec les syndicats pour réfléchir au rôle des représentants du personnel sur les questions de maintien dans l'emploi.

### **"Vis mon job"**

Des entretiens avec les personnes en attente de reclassement, Malika Litim retient leur sentiment de *"double peine"*. Confrontés à une maladie chronique, un accident ou un handicap, les agents se sentent abandonnés et déconsidérés. Certains sont maintenus en arrêt maladie dans l'attente d'une perspective de poste. *"Nous avons organisé des groupes dits 'passerelles' afin de présenter aux agents en attente de reclassement des métiers pour lesquels ils ont une compétence transférable. L'objectif était aussi de leur redonner confiance en eux",* précise Maryse Carrez.

La directrice des relations sociales et du travail de la ville de Lille cite le cas d'agentes ayant travaillé en Ehpad et dont les compétences professionnelles d'écoute et d'analyse des besoins ont pu être réutilisées sur des postes d'agent d'accueil en mairie de quartier. Adossé au groupe Passerelle, le dispositif baptisé *"Vis mon job"* permet d'organiser une immersion des agents au sein des services dans lesquels ils pourraient être reclassés afin qu'ils puissent confirmer leur intérêt pour le nouveau métier. *"Grâce à l'ensemble de ces dispositifs, plusieurs agents ont d'ores et déjà pu retrouver une activité",* souligne Maryse Carrez.

Pour éviter l'isolement et le repli sur soi des agents en attente de reclassement, des outils de *"maintien du lien"* ont été expérimentés. Ainsi, l'expérience des agents ayant vécu un parcours de reclassement a-t-elle été

retranscrite dans un guide pratique, et des *"ambassadeurs"* – ces agents ayant réussi leur reclassement – permettent de garder le contact avec les personnes en arrêt maladie.

### **Réadaptation professionnelle**

Les réflexions collectives ont permis de repenser l'organisation du travail de certains services et de créer des postes *"doux"* pour les agents en restriction d'aptitude. Le *"parcours de réadaptation professionnelle"* pour les agents en longue maladie est régulièrement utilisé : il s'agit d'un outil statutaire peu connu qui permet à ceux qui le souhaitent de suivre par exemple une formation pendant leur arrêt. Plusieurs personnes ont pu retrouver un poste après s'être formées.

La ville se veut en outre attentive à la prévention des risques et de la pénibilité. Un module de prévention dans la formation des encadrants est en cours de déploiement, et des outils permettant de limiter la pénibilité – à l'instar de *"ramasses jouets"* pour les agentes travaillant dans les crèches – sont expérimentés. Maryse Carrez souligne qu'il s'agit là d'*"un élément central de la démarche que nous avons engagée avec les chercheuses du Cnam"*.