CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# PRÉPARATION À UN CONCOURS DE CATÉGORIE A

## TEST D'ORIENTATION

**MARS 2016**

**Durée : 3h00**

**NOM :** _____

**PRÉNOM :** _____

**COLLECTIVITÉ :** _____

**Adresse mail :** _____@_____

***FORMATION DEMANDÉE***

❑ Concours ingénieur externe

❑ Concours bibliothécaire

Un concours ou un examen de catégorie A exige un champ de connaissances élargi et une méthodologie de l'écrit rigoureuse.

Ce test a pour but d'évaluer les acquis et compétences indispensables pour engager une préparation dans de bonnes conditions.

**Compétences évaluées pour chaque séquence**

**Séquence 1 « analyse, structuration des propos et développement de l'information »** : être en mesure d'identifier les informations essentielles d'un texte et ses articulations logiques afin d'en effectuer une restitution fidèle.

**Séquence 2 « synthèse et développement »** : effectuer des regroupements d'idées à partir d'un corpus de documents afin d'apporter une réponse structurée par un plan comportant des préconisations.

**Séquence 3 « culture générale et territoriale»** : témoigner d'une bonne connaissance des débats contemporains sur la société et des problématiques liées à l'action publique locale.

Le candidat devra apporter des réponses entièrement rédigées et structurées. **Un candidat qui n'aborderait pas tous les exercices serait fortement pénalisé.**

**NOMBRE PAGES : 26**

**SÉQUENCE 1 : ANALYSE, STRUCTURATION DES PROPOS ET DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION** (14 points)

Lire le texte suivant :





Lydia Lacarpentier - Rea

Si Frederick Taylor, le père de l'organisation scientifique du travail, revenait d'entre les morts, il frémirait de la dureté des méthodes de management en cours chez certains champions mondiaux. Fort peu de progrès ont en effet été accomplis en un siècle, depuis l'invention du management moderne. Les pratiques tayloriennes ont été adaptées à des salariés de plus en plus instruits et à de nouveaux métiers, mais l'organisation pyramidale reste la règle : le chef prescrit sans discussion possible les objectifs, les tâches et les modes opératoires. Pourtant, quelques entreprises ont su réinventer le management. Même s'il est à craindre qu'elles restent des cas isolés.

Dans *Reinventing Organizations*, Frédéric Laloux, un ancien consultant du cabinet McKinsey, s'intéresse aux entreprises pratiquant des méthodes innovantes. Dans la lignée des travaux d'Isaac Getz, Brian M. Carney et Gary Hamel (voir « En savoir plus »), il décrit des organisations aussi différentes qu'une fonderie de cuivre en France, un industriel du textile artificiel aux Etats-Unis, une société de nettoyage de bureaux en Finlande, un transformateur de tomates en Californie, une association d'infirmiers à domicile aux Pays-Bas. Sans avoir jamais communiqué entre elles, elles ont adopté les mêmes principes de fonctionnement.

## Des entreprises sans managers

Premier principe : tous les collaborateurs sont intrinsèquement égaux. Deuxième principe : l'autonomie. On encourage la capacité de chacun à trouver lui-même des solutions aux problèmes qu'il rencontre. Le troisième principe est fourni par le titre explicite d'un article de Gary Hamel : *First, Let's Fire all the Managers !* (*Pour commencer, virons tous les managers !*) [1]. C'est l'absence de hiérarchie : il n'y a aucun intermédiaire entre le directeur général et les collaborateurs directement productifs. Pour faciliter la coordination, une équipe peut se choisir un leader, un ingénieur peut être désigné par ses pairs pour manager un projet, mais ils ne constituent pas une hiérarchie.

Quatrième principe : chacun peut prendre une décision qu'il estime bonne pour l'entreprise, à condition d'avoir consulté ses collègues les plus expérimentés et tous ceux qui seront affectés par sa décision. Il peut embaucher un nouveau salarié, changer de sous-traitant ou réaliser un investissement de plusieurs dizaines de milliers d'euros. Le plus souvent, il existe néanmoins une « ligne rouge » : lorsque la décision risque d'engager l'avenir de l'entreprise, le processus est plus contraignant. On relève aussi de nombreuses similitudes entre toutes ces entités dans la gestion des conflits internes, la fixation des salaires ou l'adaptation des rythmes et des horaires de travail.

> « Je veux créer un environnement où vous pourrez **travailler plus et plus longtemps** que vous ne l'avez jamais fait, **avec une pression et des délais implacables** »
>
> STEVE JOBS
> Créateur d'Apple

## Plus de compétences et moins de charges

Ces entreprises sont prospères. Elles sont allégées du lourd fardeau de la hiérarchie intermédiaire : salaires, bureaux, assistants et surtout réunions et *reporting* qui font perdre beaucoup de temps aux salariés productifs chargés de fournir les données. Gary Hamel estime l'économie sur les seules rémunérations à un tiers de la masse salariale.



**En France, le biscuitier Poult** a supprimé deux échelons de hiérarchie et mise sur l'autonomie et la responsabilité de ses salariés.

Elles disposent aussi d'une main-d'œuvre très motivée : chaque opérateur doit « bien faire du premier coup », car il n'y a personne pour contrôler son travail. Et le fait de participer à la coordination de la production lui permet de bien connaître l'organisation et ses ressources, les besoins de ses clients et les capacités de ses fournisseurs. Enfin, le *turn-over* est faible, sauf parmi les nouveaux arrivants, dont une proportion non négligeable ne supporte pas la responsabilité individuelle, le travail sous l'œil de ses pairs et l'impossibilité de devenir « chef ».

## Tensions et stress chez les champions mondiaux

On aimerait croire que ce type de management est celui de demain, mais ce scénario optimiste reste peu probable, comme le montre la pérennité des modèles traditionnels. Pire : certains dirigeants exceptionnels, créateurs de groupes innovants qu'ils ont propulsés en quelques années au plus haut niveau mondial, pratiquent un management aux antipodes de celui des sociétés « libérées ».

Tel Steve Jobs, le mythique créateur d'Apple, dont la « profession de foi » était sans ambiguïté : *« Je veux créer un environnement où vous pourrez travailler plus et plus longtemps que vous ne l'avez jamais fait, avec une pression et des délais implacables, des responsabilités que vous ne vous seriez jamais cru capable d'assumer, et cela sans prendre de vacances, en partant rarement en week-end... et sans que cela ne vous pose de problème »* [2]. Chaque collaborateur d'Apple était ainsi prié d'obéir aux ordres et n'avait pas à émettre d'opinion hors de son champ de compétences. Le secret régnait à Cupertino : pas question d'aller prendre un verre avec un copain travaillant pour un concurrent. Fort heureusement, Tim Cook, qui a succédé à Steve Jobs, est revenu à un mode de management moins paranoïaque.

Depuis cet été, c'est Amazon qui est la cible de toutes les critiques. Une enquête du *New York Times* [3] a en effet décrit les conditions de travail de ses cadres : le travail tard le soir, le harcèlement numérique, les collègues qui s'effondrent en larmes sur leur bureau, la compétition exacerbée entre cadres, poussés à se critiquer durement entre eux, et le système de *forced ranking* (classement forcé) qui pousse au départ de l'entreprise les moins bien notés.

## La passion partagée du travail créatif

Prenant la défense de son entreprise, l'un des cadres du géant du commerce en ligne affirme qu'*« Amazon est sans aucun doute l'entreprise la plus innovante qui soit. On y résout les problèmes technologiques les plus difficiles du monde. C'est pourquoi je suis là. (...) N'importe qui semble minuscule en comparaison de notre taille et de notre complexité, et tout le monde n'a pas la compétence pour travailler chez nous ou la volonté de relever le défi. Mais cela ne veut pas dire que nous sommes méchants ou tyranniques. Tout le monde n'est pas admis à Harvard. C'est pareil chez Amazon »* [4].

Il est vrai que les méthodes de Jeff Bezos, comme naguère celles de Steve Jobs, ne découragent pas les candidats : ils envoient leur CV par milliers. Si les ingénieurs d'Apple, comme ceux d'Amazon, sont heureux de travailler dans ces groupes leaders, c'est parce qu'ils sont passionnés par ce qu'ils font et que leurs dirigeants partagent cette passion. Ils s'intéressent certes fort peu à leur personne, mais beaucoup à leur travail [5], ce qui constitue une source de satisfaction malgré tout. Un « bonheur dans le stress » paradoxal, fort loin de l'ambiance des entreprises « libérées ». ■ Marc Mousli

[1] *Harvard Business Review*, 12/2011, pp. 48 à 60.
[2] « The Second Coming of Steve Jobs », interview de Steve Jobs par Joe Nocera, in *Esquire*, décembre 1986.
[3] « Wrestling Big Ideas in a Bruising Place », par Jodi Kantor et David Streitfeld, *New York Times*, 15 août 2015.
[4] Réponse de Nick Ciubotariu à l'article du *New York Times*.
[5] La problématique est différente pour les « cols bleus » des entrepôts d'Amazon, dont les conditions de travail ont été dénoncées par Jean-Baptiste Malet dans son livre : *En Amazonie. Infiltré dans le « meilleur des mondes »*, Fayard, 2013.

en savoir plus

> ***Reinventing Organizations. Un guide inspirant pour une nouvelle génération d'organisations***, par Frédéric Laloux, Diateino, octobre 2015.
> ***Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises***, par Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, 2012.
> ***La fin du management. Inventer les règles de demain***, par Gary Hamel, Vuibert, 2008.

**Exercice 1**(2 points)

Attribuez un titre **évocateur** à ce texte

---
---
---

**Exercice 2** (3 points)

Chaque passage référencé dans le tableau ci-dessous met en évidence une idée principale du texte. Il conviendra, pour chaque passage, de :

- reformuler l'idée maîtresse en une phrase ;
- citer le ou les extraits du texte qui permet(tent) plus particulièrement de conduire à cette reformulation.

| | |
|---|---|
| **« Si Frederick Taylor …/… les modes opératoires » :**<br><br>**IDÉE PRINCIPALE :** | **EXTRAIT(S) :** |
| **« Pourtant, quelques entreprises …/… les mêmes principes de fonctionnement » :**<br><br>**IDÉE PRINCIPALE :** | **EXTRAIT(S) :** |

| | |
|---|---|
| **« Premier principe : …/… l'adaptation des rythmes et des horaires de travail » :**<br><br>**IDÉE PRINCIPALE :** | **EXTRAIT(S) :** |
| **« Ces entreprises sont prospères …/… de devenir « chef » » :**<br><br>**IDÉE PRINCIPALE :** | **EXTRAIT(S) :** |
| **« On aimerait croire …/… les moins bien notés » :**<br><br>**IDÉE PRINCIPALE :** | **EXTRAIT(S) :** |
| **« Prenant la défense de son entreprise …/… loin de l'ambiance des entreprises « libérées » » :**<br><br>**IDÉE PRINCIPALE :** | **EXTRAIT(S) :** |

**Exercice 3** (5 points)

Résumez ce texte, en une quinzaine de lignes maximum. Vous prendrez soin d'approfondir le travail de connexion des idées entre elles et la finesse de l'expression.

**Exercice 4** (4 points)

Pensez-vous qu'un management tourné vers la recherche de la performance puisse être porteur de valeurs ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**SÉQUENCE 2 : SYNTHÈSE ET DÉVELOPPEMENT** (14 points)

Lire les documents suivants :

Doc 1

LesEchos.fr

# L'absentéisme des agents territoriaux repart à la hausse

MATTHIEU QUIRET | LE 25/06/15 À 19H52

EXCLUSIF - Une étude de Sofaxis montre l'effet de la suppression du jour de carence dans les collectivités locales. Le nombre d'arrêt de courte durée a repris sa croissance en 2014.

Après deux ans de repli, l'absentéisme des agents des collectivités locales est reparti à la hausse l'an dernier. C'est ce que révèle le panorama annuel du courtier en assurances Sofaxis que « Les Echos » se sont procuré. En 2014, le nombre d'arrêts maladie en moyenne pour 100 employés a atteint 54, contre 48 un an auparavant. Et 30,6 % d'agents ont été absents pour raison de santé au moins une fois dans l'année, contre 29,2 % en 2013.

Ce résultat n'est pas surprenant : le jour de carence (première journée d'arrêt maladie non indemnisée) a été supprimé au 1er janvier 2014 par le gouvernement. Il avait été introduit en 2012 par l'équipe de François Fillon pour dissuader les agents de la fonction publique de s'arrêter trop facilement. Avec succès puisqu'on était passé de 58 arrêts pour 100 employés en 2011 à 49 en 2012, puis 48 en 2013, dans les collectivités territoriales. Une autre étude de Sofaxis avait montré que les seuls arrêts maladie d'une journée avaient chuté de plus de 40 % en 2012 dans les collectivités locales comme dans les hôpitaux.

## Coûts indirects et dégradation du service public

Autre signe de l'impact de la suppression de la journée de carence, la durée moyenne d'arrêt s'est réduite en 2014 à 22 jours contre 23 en 2013 dans les collectivités. Les agents étant indemnisé dès le premier jour, ils ont été plus nombreux à s'arrêter pour des petites durées. *« Le profil des absences en maladie ordinaire retrouve ses caractéristiques de fréquence et d'exposition des années 2009/2010 »*, souligne l'étude de Sofaxis.

Pierre Souchon, directeur du département ingénierie service Sofaxis, souligne toutefois que ces absences pour maladie de courte durée représentent un coût direct faible pour les collectivités. Mais, en revanche, elles impliquent des coûts indirects et une dégradation du service public forts.

L'étude Sofaxis va relancer la polémique sur la suppression du jour de carence, dénoncée par l'opposition, les gestionnaires d'hôpitaux et nombre d'élus locaux. Ajoutées aux arrêts de longue durée, cette hausse des arrêts courts grève la facture, alors que la contrainte budgétaire n'a jamais été aussi forte. Le coût moyen des absences pour raison de santé par agent employé s'est établi en 2014 à 1.921 euros.

## Vieillissement de la population employée

Le jour de carence n'est pas seul en cause. La tendance globale depuis plusieurs années dans la fonction publique en général, et dans la fonction publique territoriale tout particulièrement, est à la progression de l'absentéisme du fait du vieillissement de la population employée. Les agents de 55 ans et plus s'arrêtent près de deux fois plus longtemps que ceux de 25 à 34 ans. Et la durée de leurs arrêts est deux fois et demie plus importante que celle de leurs collègues de moins de 25 ans. Or, si la grande majorité des absences maladie est de courte durée (54 % de moins d'une semaine), ce sont les arrêts les plus longs qui coûtent le plus cher. En 2014, les arrêts qui dépassaient 91 jours représentaient 5 % du total, mais près de 50 % des montants remboursés.

Ce vieillissement a en outre un impact sur les accidents du travail : il contribue à l'augmentation du taux d'absentéisme pour ce motif, qui a progressé de 35 % en cinq ans, contre 18 % tous motifs confondus.

*« C'est un défi pour les collectivités d'emmener un agent des espaces verts jusqu'au bout de sa carrière à l'âge de 65 ans »*, souligne Pierre Souchon.●

Doc 2

TRIBUNE

# Au boulot, les feignasses !


© V. VINCENZO

Nicolas Braemer, nicolas.braemer@territorial.fr
Rédacteur en chef

Le même mois, nous avons eu droit, dans L'Express au « Fonctionnaires : les ravages de l'absentéisme » et au « Les agents territoriaux sont de plus en plus absents au travail », ce second article du Figaro étant basé sur une récente étude mesurant les congés maladie des territoriaux.

Quand l'absentéisme est en hausse (ce qui reste à vérifier : ni un titre de journal, ni une enquête menée par un cabinet privé ne font une vérité), c'est forcément parce qu'on a remis en place la journée de carence. Les salariés (et les fonctionnaires n'en sont qu'une catégorie plus fainéante) sont par définition des êtres vils, qui ne cherchent qu'une chose : en faire le moins possible au travail. Vous leur donnez la possibilité de ne pas travailler gratuitement en supprimant la journée de carence ? Évidemment, ils en profitent et l'absentéisme monte en flèche.


© ISTOCK

Cette analyse est évidemment débile. D'abord, elle stigmatise à tort les fonctionnaires (dix jours après ce fameux article, L'Express expliquait que le taux d'arrêts maladie injustifiés était de 6 % pour les fonctionnaires, mais… de 10,8 % dans le privé). Mais surtout, elle fait l'impasse totale sur la responsabilité des organisations de travail. On sait pourtant l'influence qu'ont sur la santé au travail la dégradation des conditions de travail, la perte du sens, l'imprécision de la mission accomplie, les faiblesses du management (au mieux), ou la généralisation du management à la hache (vraie réalité du monde du travail à laquelle il faudra bien s'attaquer un jour), le durcissement des relations entre collègues, la peur généralisée de perdre son emploi, le burn-out, le harcèlement individuel et collectif…

Ceux qui sont confrontés au monde du travail, le vrai, celui que vivent chaque jour les salariés, du public comme du privé, ceux-là savent que ce mal-être (doux euphémisme) est le plus puissant des moteurs de l'absentéisme. Pour les agents territoriaux, il ne faut peut-être pas chercher plus loin que l'austérité que vivent les collectivités, frappées de plein fouet par la baisse des subventions et la disette budgétaire, et que la difficulté qu'ont les exécutifs territoriaux à donner un nouveau sens au service public dans ces conditions.

On ne le dira jamais assez : quand ça va mal dans une organisation de travail quels que soient les symptômes (absentéisme, démotivation généralisée, perte d'efficacité, souffrance au travail…), la responsabilité en incombe au management (je comprends là-dedans les élus et le haut encadrement). C'est sur ces failles que se construit la défiance, c'est à lui de trouver les solutions pour faire repartir la machine. Toute autre attitude, notamment celle qui consiste à trouver des responsabilités en dehors de l'organisation de travail (journée de carence, statut de la fonction publique, mondialisation, Code du travail, salariat…) est irresponsable. ◆

Doc 3

# ABSENTÉISME : en finir avec les clichés

Parce que s'accrocher à de fausses idées peut rapidement conduire au faux pas, voici quelques certitudes revues et corrigées.

« Attention, mauvaise interprétation ! » Cette mise en garde pourrait bien utilement s'afficher dans le code du travail à la rubrique « absentéisme » ! Car si cette dernière question est délicate, ce n'est pas seulement parce qu'elle entrave le bon fonctionnement des organisations, plombant de sa croissance autant leur ambiance que leurs finances. Le thème révèle nombre de chausse-trapes, symbole à lui seul de la complexité à brosser une réalité à partir de statistiques.

### Discours fantasmatique

Sujet tabou qui met tout le monde à bout et auquel sont trop souvent dédiés des observatoires pas très observants, l'absentéisme souffre surtout, en effet, d'idées aussi arrêtées que les agents auxquels il se réfère. « Avec, d'un côté, les cartésiens, convaincus que la maladie est un fait et, de l'autre, les subjectifs, persuadés que tout est affaire de motivation, le discours, fantasmatique, prend fréquemment une teinte plus militante qu'opérante », résume ainsi Christophe Quintelier, directeur général des services de la communauté de communes Pévèle-Carembault (38 communes, 110 agents, 93 200 hab., Nord). Et si, comme bien souvent, la vérité était juste au milieu ?

## Entre âge et ancienneté

Tout le monde s'accorde sur l'influence de l'âge sur les absences : selon le courtier Sofaxis, en 2013, les plus de 40 ans représentaient sept agents malades et huit agents accidentés sur dix. Et, plus l'on avance en âge, plus les arrêts sont longs, jusqu'à doubler la durée des congés de maladie ordinaire à 55 ans par rapport à celle enregistrée entre 20 et 24 ans ! Mais les observations d'une grande collectivité attestent aussi – et surtout – du poids de l'ancienneté dans le poste. Ainsi, plus celle-ci est importante, plus la durée moyenne des absences le serait aussi : douze jours pour ceux qui comptent moins de deux ans d'ancienneté contre plus de trente jours pour les plus de seize ans dans le poste ! Impulser une mobilité interne régulière pourrait donc être une réponse des plus pertinentes...

## Idées vr

**Oui, il existe une définition de l'absentéisme...**

**Mais c'est un fourre-tout.**

Qu'est-ce donc que l'absentéisme, dont la terminaison suggère tant la dimension opportuniste ? Si Wikipedia le définit comme « une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail », il se réduirait pour le gouvernement à un ratio entre le nombre de jours d'arrêt pour maladie (ordinaire, longue durée, accident du travail et maladie professionnelle) et le nombre total d'agents (1). Bref, « des définitions qui ne définissent rien et font du concept même le premier absent au chapitre de l'absentéisme ! » s'agace le directeur général adjoint « ressources humaines » de Lyon (8 000 agents, 496 300 hab.), Jean-Luc Ducrocq. Et d'expliciter : « Alors que l'Etat impose des normes à tout va, aucun référentiel commun n'a été édicté autour de ce terme, aussi suremployé qu'il reste à spécifier, tantôt "prise de distance par rapport à l'organisation du travail dans laquelle on se trouve", comme peut le livrer le dictionnaire, tantôt "absence qui aurait pu être évitée par une prévention précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail", ainsi que le propose l'Anact [2]. » Résultat : « A chacun sa formule de calcul, qui sans les congés de maternité, qui avec les autorisations spéciales d'absence, entravant tout rapprochement statistique », déplore Jean-Luc Ducrocq. Ce « flou diagnostique » nuit aussi à la prescription de traitements efficaces. Et, pire encore, « il entretient une ambiguïté préjudiciable, faisant passer tous les absents pour des absentéistes ! » s'irrite le cadre lyonnais.

(1) Circulaire du 20 mars 2014 sur la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques.
(2) Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

**Oui, le privé présente un taux d'absentéisme inférieur à celui du public...**

**Mais toute comparaison s'avère une hérésie.**

Alors que, selon le courtier en assurances statutaires Sofcap, le taux d'absentéisme varie de 6 % à 9,1 % dans la FPT en 2013 – avec 23 jours d'arrêts de maladie par agent en moyenne –, il atteint 4,26 % dans le privé, soit 15,6 jours d'absence par salarié (Alma consulting group). Pourtant, « comparer ces taux relève de l'hérésie », s'insurge Jack Bernon, directeur « environnement de travail et relations sociales » de Lyon, qui pointe, « ici, un calcul réalisé sur 365 jours, là, sur les seuls jours ouvrés, soit 220 ». Vient aussi « une structuration très différente de la population ». Alors que la Dares (*) a constaté au niveau national une absence plus marquée des femmes, l'observation prend tout son sens dans la FPT où celles-ci constituent 61 % des effectifs – contre 44 % dans le privé – et exercent, qui plus est, en majorité des emplois à forte pénibilité (restauration, petite enfance, etc.). Enfin, amortisseur social et statut obligent, « le public recrute et conserve dans ses rangs des individus fragilisés et/ou vieillissants quand le privé ne s'en embarrasse guère, rejetant leur accompagnement sur d'autres (Sécurité sociale, Pôle emploi, etc.) » rappelle Jack Bernon. Et, pour en finir avec le doute, rappelons que la Dares a récemment prouvé que la proportion de salariés absents une semaine donnée est, in fine, quasi équivalente dans le privé et le public !

(*) Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (ministère du Travail).

# aies, idées fausses...

**Oui, les arrêts perlés désorganisent...**
**Mais ils représentent un taux infime des absences.**

«Petit absentéisme, gros tracas!» En quelques mots, Christophe Quintelier, DGS de la communauté de communes Pévèle-Carembault, a résumé le tourment de nombreuses collectivités, confrontées à ces multiples arrêts de courte durée qui, à défaut d'être coûteux, désorganisent les équipes et portent atteinte au service. Les chiffres sont avancés de toute part. Ainsi, même si leur gravité poursuit sa progression, le courtier Sofcap constate, en mai 2014, des arrêts «majoritairement courts [dont] 50% durent moins d'une semaine» et dont la fréquence touche davantage les grandes collectivités. Cependant, à bien y regarder, «ces "congés" de moins de cinq jours représentent seulement 0,5% des absences à Lyon, quantité négligeable qu'une telle collectivité doit pouvoir absorber», reconnaît Jack Bernon, directeur «environnement de travail et relations sociales» de la ville. Le problème serait donc ailleurs, «à l'extérieur, dans l'image donnée du service public et, en interne, par les conséquences sur l'ambiance», avance le maire de Faches-Thumesnil (350 agents, 17500 hab., Nord), Nicolas Lebas (lire p.22). «Et si, a contrario, ces temps "en pointillé" lançaient un SOS face à l'ambiance?» propose le directeur du pôle d'expertise «CHSCT» du cabinet Aliavox, Serge Dufour, rappelant que, «même motivée, la maladie est un phénomène à composante subjective qui relève beaucoup d'une interaction entre l'état de santé de la personne et le climat dans lequel elle vit son travail».

**Oui, les arrêts de longue durée coûtent cher...**
**Mais ils ne peuvent relever d'abus.**

C'est un fait: les collectivités importantes connaissent jusqu'à plus de 100 absences 365 jours par an! «Pour ces organisations, qui assument le maintien du traitement, à taux plein ou pour moitié, voire les frais médicaux dans certains cas, ainsi que les remplacements, le coût de ces arrêts de longue durée est loin d'être insignifiant», confirme le DRH du conseil départemental de la Charente (2000 agents), Florent Farge. A savoir, «un tiers du coût moyen des absences par agent titulaire, lequel s'établit à 1772 euros en 2013, toutes natures d'absences confondues», chiffre Pierre Souchon, directeur du département «ingénierie services» du groupe Sofaxis. Et la situation se fait d'autant plus préoccupante que, si le taux de croissance moyen de l'absentéisme flirte aujourd'hui avec les 6% annuels, la responsabilité en revient non pas à la multiplication des arrêts, mais à la hausse de leur durée, certaines collectivités notant jusqu'à 20% de progression annuelle du volume des absences de plus de 60 jours pour les maladies ordinaires... «Pour autant, peut-on parler d'abus?» interroge le DGS de Tours (2800 agents, 135000 hab.), Frédéric Baudin-Cullière, qui ne peut penser que «médecins traitants, médecine professionnelle, commission de réforme... puissent être taxés de complaisance». Et de conclure: «Avec un agent sur trois de 50 ans au moins et les plus âgés exerçant de surcroît au sein des filières à forte pénibilité, la cartographie territoriale suffit malheureusement à expliciter les chiffres!»

**Oui, la sanction porte...**
**Mais elle reporte à plus tard des arrêts plus longs.**

L'exemple arrive «d'en haut». Frappés au porte-monnaie, les députés buissonniers auraient fondu de 5,8% entre 2011 et 2013 selon «slate.fr». Du côté des collectivités, les chiffres plaident aussi en faveur de la répression. Ainsi, Christophe Quintelier, DGS de la communauté de communes Pévèle-Carembault, reconnaît que, au conseil régional de Basse-Normandie (1800 agents), où il a exercé, «un abattement sur le régime indemnitaire existait, avec un taux d'absentéisme très honorable de 4%». L'effet «jour de carence» paraît tout aussi indéniable avec, en 2013, des arrêts d'un jour réduits de 43,2% d'après Sofcap, «soit 30000 euros ou un ETP économisés», selon Nicolas Lebas, maire de Faches-Thumesnil. Sauf que, sauf que... «Les services d'inspection eux-mêmes ont démontré que, dans le même temps, les arrêts de maladie plus longs ont augmenté», soutient le président de la FA-FP, Bruno Collignon. Arrêts plus longs, accidents de service et de trajet en hausse et des territoriaux «plus nombreux à en être victimes, plus souvent et pour des durées plus longues», note aussi Sofcap... Qu'il soit le fruit d'agents à la rémunération modeste dont l'affection s'est compliquée, de professionnels moins attentifs du fait de leurs symptômes ou d'individus jouant des règles, le résultat est, au mieux, un jeu à somme nulle, au pire, un coût majoré et des dégâts humains. Bref, un dispositif «injuste, inutile et inefficace», comme l'a souligné la ministre, d'autant qu'un rapport récent de la Drees (*) indique que les salariés couverts durant ce délai n'ont pas de probabilité plus élevée d'avoir un arrêt dans l'année mais affichent, au contraire, des congés de maladie significativement plus courts!

(*) A télécharger sur: http://goo.gl/dAKYrx

# Des chiffres et des êtres

**Prévention, répression, sanction... La lutte contre les absences se décline, ici centrée sur des chiffres qu'il s'agit de juguler, là dans la prise en compte du bien-être, voire de l'être, au travail.**

Depuis 2007, l'absentéisme pour raisons de santé a bondi de 18% dans les collectivités pour atteindre près de 8,7% en 2013, «la maladie ordinaire concentrant 44% des jours d'absence et 80% du total des absences, toutes natures confondues», pose Pierre Souchon, du groupe Sofaxis. A l'heure où prime l'efficience, la question préoccupe. D'abord, du fait du «manque à travailler» que Sofaxis évalue à près de 1800 euros par agent en 2013. «A Lyon, cela représente 400 équivalents-temps plein [ETP], congés de maternité intégrés», avance le directeur général adjoint «ressources humaines» de la ville, Jean-Luc Ducrocq. Ensuite, parce que, qualité oblige, le service local ne peut souffrir de tels dysfonctionnements. Enfin, car les collectivités ne sauraient ignorer ces taux qui, en creux, expriment aussi leurs propres manquements.

**7%**

**C'est le taux d'absentéisme moyen dans une collectivité importante (hors congés de maternité, parental, etc.), taux qui a lui-même augmenté de 6% en 2013, principalement à cause de la hausse de la durée moyenne des absences.**

**31%**

**C'est l'augmentation, en huit ans, du coût annuel moyen des absences pour raisons de santé, par agent, dans la FPT.**

## 1) L'approche par les chiffres

Avec 40% des agents ayant connu au moins une absence en 2013 (Sofcap) et 15% des agents portant 80% du volume d'absence, «l'approche économique s'avère le premier réflexe du gestionnaire», reconnaît le sociologue Denis Monneuse (lire p.24). Avec, dans une main, parfois la carotte d'une prime au présentéisme, et/ou, dans l'autre, la sanction... Récemment incitée par la chambre régionale des comptes à «renforcer ses contrôles et à revoir les modalités du régime indemnitaire en cas d'absence», la commune de Jonage (80 agents, 5800 hab., Rhône) a introduit une dégressivité des primes, de moins 50% au troisième jour d'arrêt à la suppression totale au cinquième. «Sachant que certains agents, atteints de pathologies récidivistes, préféreront peut-être, dès lors, solliciter un congé de longue durée», modère la directrice générale des services, Delphine Touron. Quand 70% des communes consacrent moins d'un demi-ETP à la problématique de l'absentéisme (1), «l'intérêt du dispositif est aussi de pouvoir réinjecter les économies réalisées dans ces actions», ajoute Christophe Quintelier, DGS de la communauté de communes Pévèle-Carembault.

Aux armes dissuasives s'inscrit également le contrôle. Le décret du 3 octobre 2014 relatif à la procédure de contrôle des arrêts de maladie des fonctionnaires pose déjà les nouvelles règles du jeu en cas d'envoi tardif de l'avis d'interruption de travail, tandis que 40% des communes recourent à la contre-visite médicale (2)... «Même si seulement 6% des arrêts s'avèrent injustifiés, le respect des procédures participe d'un sentiment d'équité indispensable et prévient de la contagion», plaide Pierre Souchon. Enfin, jouer sur le coût des arrêts passe aussi par le non-remplacement. Ainsi Christophe Quintelier a-t-il «fait ce choix jusqu'à une semaine cumulée – hors postes normés –, autant pour économiser que pour responsabiliser».

## 2) L'approche par l'être

«L'absentéisme est un thermomètre qu'il ne sert à rien de casser!» professe de son côté Serge Dufour. L'expert du cabinet Aliavox plaide «pour que l'absentéisme soit enfin pris comme un révélateur, dans une finalité de santé durable et de bien-être au travail». De la vaccination contre la grippe à la lutte contre les addictions se déploie ainsi un premier volet d'actions «santé» possibles. Mais «l'essentiel est surtout de passer du comment au pourquoi», soutient Denis Monneuse.

Outil indispensable: «Un observatoire capable de dresser une cartographie de l'absentéisme au sein de la structure, ce qui implique aussi des logiciels performants», pose Delphine Leray, auteure d'un ouvrage sur la lutte contre



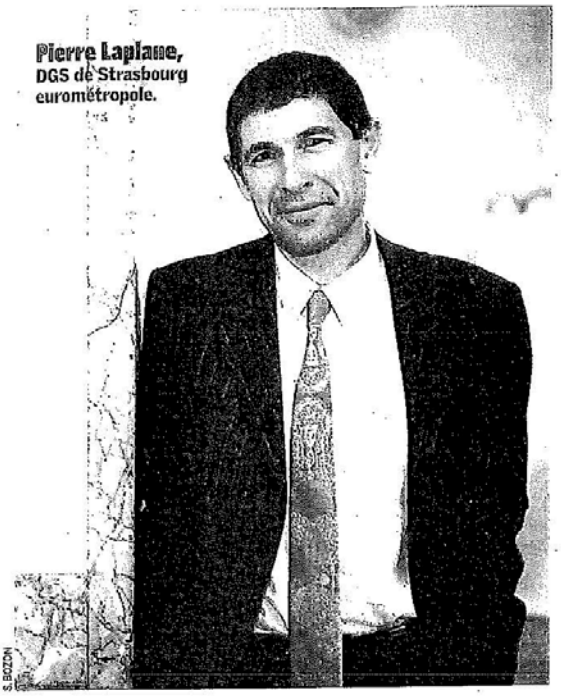
VILLE DE FACHES-THUMESNIL

TÉMOIGNAGE

**NICOLAS LEBAS,** maire de Faches-Thumesnil (350 agents, 17500 hab., Nord)

### «Un système de contrôle rigoureux basé sur des règles claires, affichées et appliquées»

«Lutter contre l'absentéisme ne relève pas seulement d'une quête gestionnaire, c'est aussi participer à la rénovation de l'image du service local. Ce combat doit impérativement faire rimer prévention et sanction. A Faches-Thumesnil, nous travaillons en amont, depuis les campagnes de vaccination contre la grippe jusqu'à la titularisation des plus précaires en passant par des formations aux gestes et postures, le suivi psychologique et les aménagements de poste. En aval, a aussi été instauré un système de contrôle rigoureux basé sur des règles claires, affichées et appliquées. Aucune absence sans justificatif, des médecins pour inspecter et, le cas échéant, des sanctions pouvant aller jusqu'à la procédure disciplinaire. Une action de sensibilisation a même été engagée auprès des médecins généralistes du territoire pour leur expliciter les conséquences d'un arrêt sur la collectivité et les responsabiliser au même titre que les agents... Car, même si seulement 1% de ces derniers abusent, en aucun cas ceux-là ne doivent masquer l'engagement des 99% restants.»



Pierre Laplane, DGS de Strasbourg eurométropole.

Strasbourg eurométropole (Bas-Rhin) • 8 300 agents • 28 communes • 476 200 hab.

## Un droit qui ne doit pas être banalisé

En 2013, la chambre régionale des comptes d'Alsace pointe le «fort absentéisme» à la ville et à la communauté urbaine de Strasbourg. Si, avec un taux d'absence pour maladie ordinaire de 4,7%, l'interco n'est pas parmi les plus mauvais élèves, «il n'en reste pas moins que ces arrêts itératifs de trois à cinq jours pèsent sur les équipes et les finances», explique le directeur général des services, Pierre Laplane. Un observatoire décline dans toutes les directions un état des lieux, assorti d'un audit dans les services les plus touchés. «L'absentéisme relève d'une conjugaison de causes individuelles et collectives qui interpelle l'organisation autant que la situation de chacun. Son traitement doit être transverse et mobiliser toute la chaîne hiérarchique», pose le DGS. Des groupes de travail coproduisent des réponses: établir un contact avec l'agent durant l'absence, mieux gérer son retour... Contre un certain «laxisme» de la collectivité, une gestion de contrôle et de sanction est initiée. «L'arrêt ne doit pas être banalisé. C'est un droit dont l'usage abusif doit pouvoir être sanctionné. Mais, entre compréhension et répression, il s'agit surtout de montrer à chacun combien il compte pour et dans la collectivité.»

l'absentéisme (lire p. 24). «Chaque situation – et non type – d'absence doit être considérée, sans oublier que le congé de maladie peut être le dernier recours pour exprimer un désaccord», explique le directeur délégué «ressources» du conseil départemental de la Charente (2000 agents), Florent Farge. A ces analyses correspond une gestion des ressources humaines individualisée. «Un suivi dédié des agents techniques des collèges, avec intervention dès les premiers signes de fatigue, a fait chuter leurs absences de trois points entre 2010 et 2014», évoque le cadre charentais.

Dans la même dynamique, Lyon a «scanné» ses directions: «Dans certaines d'entre elles, chaque agent revenant est reçu par son supérieur, tandis que dans d'autres a été engagée une étude des conditions de travail pour mieux prévenir l'usure professionnelle», rapporte Jean-Luc Ducrocq. Les données impactent les recrutements. La régie d'eau de Tours (2800 agents, 135000 hab.) est à 40% constituée d'agents de plus de 50 ans. «Entre 2009 et 2012, l'absentéisme y a flambé jusqu'à cinq points de plus que la moyenne de la ville», indique le DGS, Frédéric Baudin-Cullière, lancé depuis «dans un travail de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour rajeunir la pyramide des âges et préparer les départs à la retraite». Outre un accompagnement à la reprise d'activité, «l'action impose la possibilité de secondes parties de carrière». Développer une mobilité préventive est justement l'un des axes poursuivis par le conseil départemental de l'Essonne (4600 agents), «véritable dispositif de repositionnement par anticipation appuyé sur des bilans de compétences, des parcours de découverte et des formations», décrit Carine Garnier, cheffe du service «management et conditions de travail». L'Essonne nourrit par ailleurs une réflexion sur les conditions de travail, en lien avec les managers de proximité: rotation des postes, ouverture méridienne... «La désorganisation d'un service peut être cause d'absentéisme au moins autant que son résultat, d'où l'importance cruciale d'une formation des cadres intermédiaires», assure la responsable.

«In fine, il faut acquérir une vision systémique, travailler sur la charge de travail restante et insuffler du sens à chaque rouage de l'organisation», approuve Jack Bernon, complété par Delphine Leray: «Une véritable politique de lutte contre l'absentéisme relève d'une stratégie de long terme conjuguant prévention et organisation aux doubles temps individuels et collectifs.» Et le président de la FA-FP, Bruno Collignon, de conclure: «L'absentéisme doit simplement être intégré comme faisant partie de la vie de l'agent.»

(1) Selon une enquête réalisée par le Syndicat national des DG des collectivités territoriales avec le cabinet de conseil CTR.
(2) Cf. enquête précitée.

### Le dilemme de l'enrhumé

Ira, n'ira pas? Au saut du lit, tout se décide en quelques secondes, sous l'influence d'une multitude de facteurs. Au nombre de ceux-là, compte pour beaucoup la motivation individuelle, liée aux conditions de travail (des variations de la charge peuvent influencer le retrait), aux relations avec les collègues et, plus généralement, à la satisfaction que l'on a à exercer son métier. «Quand le travail est un plaisir, la vie est belle!» écrivait Gorki dans «Dans les bas-fonds», récemment conforté par la ministre de la Décentralisation et de la fonction publique, assurant que «quelqu'un qui aime son boulot n'est pas tenté par l'absentéisme». Au manager donc, ce «professionnel du désir de l'autre», selon André Comte-Sponville, de donner du sens!

### Le contrôle... de justice

**Sans effet sur le fraudeur professionnel – qui occupe d'ailleurs une part infime des statistiques –, le contrôle est néanmoins une obligation à laquelle tout employeur doit souscrire, dans un souci de bonne gestion des deniers publics, mais aussi pour une question primordiale d'équité au sein de l'organisation. C'est pourquoi une telle politique doit être largement affichée, nantie de règles précises.**

# « L'absence est presque toujours une coproduction »

Sociologue, chercheur associé à l'institut d'administration des entreprises de Paris, Denis Monneuse a publié, en 2009, « L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action ! » (Afnor éditions), ouvrage réédité en 2015.

**Six ans se sont écoulés depuis la première édition de votre ouvrage. Quel regard portez-vous sur ces années ?**

Certes, « l'affaire France Télécom » a imposé le concept de santé et de bien-être au travail, le taux d'absentéisme passant dans la foulée du statut de dysfonctionnement à celui d'indicateur. Mais bien des organisations peinent encore à calculer et à interpréter correctement ce taux. Du coup, le temps passe et l'absentéisme reste, voire progresse, tandis que les solutions mises en œuvre demeurent principalement orientées sur l'aspect curatif.



**Denis Monneuse,**
sociologue, chercheur associé à l'IAE de Paris

**La France semble une bien mauvaise élève… Sommes-nous vraiment plus souvent malades ou plus resquilleurs ?**

La plupart des études placent en effet la France dans le peloton de tête de l'absentéisme, même entre filiales d'un même groupe. Nous faisons d'ailleurs montre d'un absentéisme élevé dès l'école et ce, jusqu'au sommet de l'Etat, si l'on en juge par le comportement des députés et des sénateurs. Et pourtant, la France est aussi championne des congés, ce qui contrarie toute tentative de corrélation entre les deux « pauses ». En revanche, les Français accordent une très grande importance au travail ainsi qu'à sa dimension d'épanouissement. Loin d'être l'expression d'une paresse nationale, le taux d'absentéisme élevé pourrait donc bien être, au contraire, le prix à payer lorsque nos exigences sont déçues. Un prix que nous payons dans notre chair car, finalement, seuls 6 % à 15 % des arrêts sont le fait d'abuseurs.

**D'où l'importance des conditions de travail et leur impact sur les absences ?**

Les conditions de travail ont évidemment leur importance, mais comptent plus encore le sens donné à celui-ci, la valeur collective accordée à l'investissement professionnel de chacun. Au final, les conditions peuvent être rudes si la fierté est au rendez-vous. Dans le cas contraire en revanche, même les accidents de trajet pourront s'en ressentir… Ce qui prouve, là encore, que l'absence est presque toujours coproduite par les organisations et il est grand temps qu'elles s'en rendent compte !

**Alors que l'absentéisme touche autant les entreprises privées que les structures publiques, pourquoi une telle difficulté à « en venir à bout » ensemble ?**

L'absentéisme est un sujet délicat pour tous, le salarié qui craint d'être suspecté, le manager qui ne veut pas être tenu pour responsable, les professionnels de santé qui assurent ne pas être écoutés et les responsables RH qui rejettent la faute sur les uns et les autres ! En réalité, et au-delà des positions militantes de chacun, il y a surtout une grande méconnaissance de la question, d'autant plus préjudiciable qu'elle risque d'entraîner vers de mauvaises pistes de résolution. Le contrôle, par exemple, peut conforter l'absentéisme en renforçant la défiance à l'égard de la direction… Mieux vaut parfois laisser un salarié s'absenter deux ou trois jours et revenir fringant que le contraindre à un présentéisme mou ! L'important, c'est la motivation au réveil et c'est ce sur quoi l'organisation doit se concentrer.

Doc 4

# Prévention des risques : mieux vaut convaincre que contraindre

Rédigé par Maxime PERROT, Ingénieur hygiène et sécurité
Lundi 22 Septembre à 11:15

La prévention des risques peut être perçue comme une obligation réglementaire par les employeurs et une source de dépense supplémentaire. Souvent vécue comme une contrainte, les agents y voient une source de complications complémentaires au quotidien : port d'EPI, respect de procédures, obligation de formations, habilitations…

Au-delà de cet aspect légal, la sécurité des personnes en milieu professionnel peut également devenir un sujet qui rassemble les opérationnels comme les encadrants, les partenaires sociaux comme la direction.

Voici quelques clefs de fonctionnement.

## Le partage d'enjeux : une prise de conscience

L'accident du travail et la maladie professionnelle impactent les collectivités à beaucoup de niveaux. Humainement, financièrement, juridiquement, etc. Les conséquences sont multiples et graves, pour les agents comme pour les employeurs. Méconnus, ces enjeux ne sont pas suffisamment partagés : la difficulté d'un agent qui remplace son collègue arrêté suite à une coupure profonde à la main et qui n'a pas l'habitude de travailler à ce poste ; le stress d'un responsable d'équipe qui doit gérer l'accident d'un agent qui a chuté de 3 mètres lors du montage de tribunes et trouver le remplaçant ; la complexité d'un agent pour emmener ses enfants à l'école alors qu'il s'est fracturé la cheville au travail et qu'il ne peut plus conduire.

En dehors des échanges informels, les accidents et maladies professionnelles sont insuffisamment remarqués et passent inaperçus dans les communications officielles, laissant suggérer dans l'esprit collectif que cela est normal, que cela peut arriver et qu'il n'y a pas vraiment de solution pour éviter cela. Contrairement à l'expression « la sécurité, il ne suffit pas d'en parler… », parler de sécurité au travail régulièrement participe déjà à une prise de conscience collective et l'installation progressive de comportements « sécures ».

## La démonstration d'un engagement rationnel autour d'un intérêt commun

Une démarche de prévention, quelle qu'elle soit, a pour vocation d'atteindre au minimum deux objectifs :

- éviter les accidents du travail et maladies professionnelles ;
- dans le cas où ils ne peuvent être évités, diminuer leur gravité.

Ainsi, que cette démarche provienne d'une obligation réglementaire ou d'un projet volontariste de la part de l'employeur, elle démontre toujours un engagement pour l'amélioration de la sécurité dans une structure. Cet engagement a donc des objectifs fondamentalement partagés, que l'on soit employeur et ou partenaire social, responsable ou agent.

Toutefois, pour être bien perçue par chacun, elle doit aboutir à une amélioration de la situation et ne doit pas se limiter à la mise en évidence de problématiques. Ainsi, mieux vaut privilégier une démarche accessible qui aboutira a un résultat concret pour les agents plutôt qu'une démarche trop ambitieuse qui s'essoufflera par sa complexité ou sa difficulté de mise en œuvre.

## La prévention : une démarche participative pour laquelle mieux vaut « convaincre » plutôt que « contraindre »

La prévention est par définition la mise en œuvre de « verrous » qui permettent de sécuriser une activité de travail. Ces verrous peuvent prendre la forme de gants anti-coupure pour éviter les blessures aux mains, d'une formation pour intervenir en sécurité dans un local électrique ou encore d'une procédure détaillant les étapes de mise en marche d'un nouveau matériel. Ces verrous sont nombreux et s'appliquent toujours directement ou indirectement aux personnes confrontées aux risques. Une démarche de prévention doit donc impliquer les agents qui vivent ces difficultés. Ils les vivent au quotidien, les connaissent et les ont déjà souvent analysés. Ainsi, un groupe de travail qui intègre ces agents aura pour bénéfice de minimiser le temps d'analyse grâce au partage d'informations et de trouver une solution pertinente, applicable sur le terrain, qui convient aux personnes exposées. Cette implication contribuera également au sentiment de reconnaissance de ses participants et aidera à les convaincre sur la réalité du risque et l'importance de sa prise en charge. Par conséquent, cela évitera le phénomène de rejet d'une solution qui sera vécue par les agents comme une contrainte supplémentaire, et peu adaptée.

## Une nécessaire transparence

Au travail, chacun peut être concerné par les conséquences de la « non-sécurité ». Agents de prévention, partenaires sociaux, responsables hiérarchiques ou encore agent, chaque individu peut, à un moment ou à un autre, intervenir sur le sujet car sa situation de travail est impactée. Plus un sujet est partagé par de nombreux acteurs, plus l'effet « bouche à oreille » intervient, impliquant des déformations et interprétations, pour finalement aboutir à des incompréhensions voire de la méfiance. Pour garantir une lisibilité sans faille de la bonne information sur le sujet de la prévention, la transparence est de rigueur. Les décisions d'investissement, les comptes-rendus de réunion, les abandons de démarche, chacun est capable d'entendre et de comprendre sous réserve de la bonne explication. Peu à peu, cette transparence aboutit à une confiance mutuelle, facilitant le travail collaboratif et la mise en place de projet.

## En synthèse

Lorsqu'un sujet permet le partage et la compréhension d'enjeux communs, lorsqu'il met en évidence une démarche foncièrement positive dont les bénéfices seront collectifs, il ne peut être, a priori, que fédérateur. Reste malgré tout à engager cela dans un esprit de collaboration constructive et de dialogue permanent.

Doc 5



# IV . LES ASPECTS ORGANISATIONNELS ET LA PLACE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LA PRISE EN COMPTE DE LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL

## LE PORTAGE DES DÉMARCHES

La pénibilité au travail est une problématique largement partagée dans l'ensemble des collectivités et établissements publics territoriaux rencontrés.

Elle occupe une place centrale dans les stratégies de ressources humaines. Outre le fait que *« la pénibilité au travail renvoie à l'humain à travers la souffrance d'un individu dans et en dehors du travail, d'une façon qui peut être irréversible et qui peut menacer son espérance de vie »*, la pénibilité intervient dans toutes les questions liées au recrutement, à la formation, à l'employabilité des agents, à la structure démographique des effectifs, à l'allongement des carrières, à la fin de carrière, à la mobilité, à la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Bien que centrale, les acteurs constatent toutefois que cette problématique peine à bénéficier d'un réel portage politique. *« Les élus ne semblent pas très sensibles à cette question ». « Pour certains élus, voire la direction générale, la pénibilité au travail est surtout synonyme de dispositifs de prévention qui mobilisent des moyens humains coûteux »*. Les acteurs de la prévention réagissent en soulignant *« qu'ils n'ont pas encore saisi et mesuré combien le coût de l'absentéisme est bien supérieur ». « La culture de la prévention et la prise en compte de la pénibilité au sens économique sont bien plus avancées sur le secteur privé, et dans le secteur industriel en particulier »*.

Toutes les collectivités ne sont pas égales devant la prise en compte et la gestion de la pénibilité au travail. *« On observe que les collectivités les plus avancées sur ces questions sont aussi celles qui sont les plus progressistes et les plus en dynamique sur les politiques de ressources humaines : la formation des agents, les parcours de professionnalisation, les aires de mobilité, la GPEEC »*.

Il reste toutes les autres et, en particulier, les petites collectivités où l'absence d'un agent pour raison de santé, une restriction d'activité, vient fortement *« perturber l'organisation des activités et la continuité du service »*. Elles se sentent démunies et isolées, sans réels moyens d'action.

Toutes les collectivités, quelle que soit leur taille, sont en demande d'échanges et de mutualisation sur cette problématique.

## UN MOUVEMENT DE STRUCTURATION

La montée en puissance des problématiques de conditions de travail en général et la consolidation d'un dispositif juridique de la prévention qui relèvent à la fois du code du travail et du statut de la fonction publique, conduisent à la structuration de directions dédiées à la prévention, au sein des directions des ressources humaines.

Très variables dans leurs appellations, ces directions ont pour finalité commune la sécurité et la santé au travail. Dans la plupart des organisations, ces directions comprennent les services de médecine préventive, de prévention et d'HSST, d'action sociale en faveur des agents, de gestion des absences, des services ou missions handicap, maintien dans l'emploi et insertion professionnelle.

Les services de prévention comprennent des conseillers de prévention et, de plus en plus fréquemment dans les organisations importantes, des ergonomes, des psychologues du travail.

Des services *« mobilités internes et reconversions »* leurs sont parfois rattachés ou intègrent les services de GPEEC.

Dans certaines structures, ces directions travaillent avec l'appui d'ingénieurs-conseillers en méthode et organisation rattachés à la DRH ou à la direction générale.

Une majorité de collectivités a opté pour une organisation déconcentrée. En plus des assistants de prévention présents dans les services, ont été créés des relais : des conseillers de prévention, des référents sécurité-prévention ou des correspondants ressources humaines en charge notamment des problématiques de conditions de travail. Ils sont répartis sur l'ensemble des directions ou positionnés sur des directions sensibles : interventions techniques, éducation, restauration collective, petite enfance.

Dans l'une des collectivités de notre échantillonnage, des référents aménagement de poste ont été nommés à la direction des achats, du patrimoine et de l'informatique.

Comme le code du travail l'oblige ou le préconise, les démarches de prévention doivent être conduites selon une approche pluridisciplinaire. Dans l'ensemble des collectivités, tous les acteurs rencontrés mettent en avant cette approche pluridisciplinaire et *« décloisonnée »* qui préside à la mise en œuvre de la politique d'hygiène, de santé et de sécurité au travail. Elle concerne au premier titre les acteurs opérationnels de la prévention (médecins de prévention, conseillers et assistants de prévention), les assistantes sociales, les psychologues, les ergonomes dans l'objectif de *« tendre vers des diagnostics partagés et des interventions complémentaires et cohérentes entre elles »*.

Cette approche irrigue plus largement les autres services de la direction des ressources humaines, les niveaux d'encadrement et l'ensemble des services qui peuvent concourir à une amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail : services des achats, services des travaux neufs.

**Exercice 1** (5 points)

Vous êtes cadre A au sein de la direction des Ressources humaines de la commune de X de 110 000 habitants. La collectivité souffre d'un absentéisme récurrent qui crée régulièrement des dysfonctionnements au niveau des services. Afin d'engager une démarche durable, le maire vous commande une note assortie de propositions opérationnelles sur la notion d'absentéisme et les problématiques qui lui sont rattachées.

À partir des documents proposés ci-dessus et de vos connaissances, proposez le plan de ce rapport avec propositions opérationnelles, **sans en rédiger le contenu, en attribuant à chaque partie et sous-partie un titre évocateur.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Exercice 2** (4 points)

Rédigez l'introduction de ce rapport à l'appui des informations contenues dans le mini-dossier et du plan déjà élaboré.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Exercice 3** (5 points)

Rédigez intégralement l'une des sous-parties consacrées aux préconisations, en vous basant sur les différents documents proposés et en vous appuyant sur vos connaissances personnelles. Vous n'oublierez pas de reporter le titre de la sous-partie choisie.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **SÉQUENCE 3 : PROJET ET CULTURE TERRITORIALE** (12 points)

**Exercice 1** (3 points)

Après avoir donné une définition de la parité, vous citerez 2 mesures ou exemples concrets visant à favoriser l'égalité homme-femme dans la fonction publique en expliquant brièvement votre propos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Exercice 2** (3 points)

Après avoir donné une définition de la démocratie participative, vous citerez 2 exemples de dispositifs de démocratie participative au plan local, en expliquant brièvement leurs caractéristiques principales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Exercice 3** (6 points)

Vous initiez une démarche de formation pour accéder à un grade de catégorie A. Explicitez, en une vingtaine de lignes, le parcours professionnel que vous souhaiteriez suivre et les compétences et savoir-faire qu'il vous semble important d'acquérir pour y parvenir.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---