



© Freepik

RESSOURCES
HUMAINES

Comment mettre en place une démarche de prévention de l'absentéisme ?





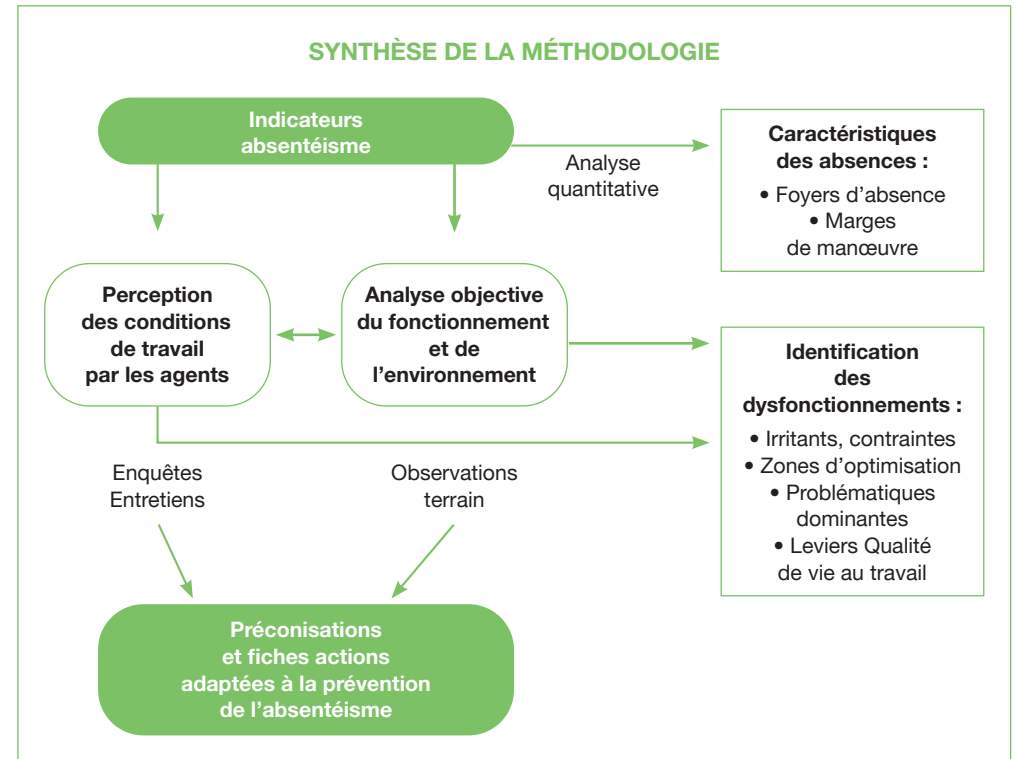
Contexte

Source de nombreuses difficultés, tant organisationnelles, humaines, que financières, l'absentéisme pour raison de santé représente à la fois un enjeu stratégique de performance et un risque majeur de dysfonctionnement pour les collectivités territoriales.

La pyramide des âges de la fonction publique territoriale accentue ce risque et les leviers en faveur d'une employabilité durable des agents doivent chercher à répondre plus spécifiquement aux enjeux soulevés par ces typologies d'absence.

Il est donc essentiel pour une collectivité, de comprendre, d'analyser, de suivre l'évolution de ses absences, afin de pouvoir mettre en place des actions préventives et correctives efficaces.

Cette fiche vous permettra d'être autonome dans la mise en place d'une telle démarche, en détaillant chaque étape et ses conditions de réussite.



ÉTAPE 1

Engager l'ensemble des parties prenantes au démarrage de la démarche pour conduire la réussite du projet

Le **cadre de la démarche** est indispensable à la réussite du projet car il permet de partager les enjeux, les attentes de chacune des parties prenantes et de bâtir la structure de travail au sein de laquelle l'ensemble des rôles et responsabilités sera défini.

Cette étape est également l'occasion de revenir sur **les risques du projet** de façon à identifier les moyens de maîtrise à déployer le plus en amont possible.

ÉTAPE 2

Partager l'analyse chiffrée de l'absentéisme de la collectivité

La vocation du diagnostic et des préconisations qui en découlent est d'apporter un éclairage aux décideurs afin de leur permettre de mener des actions appropriées. Il leur fournit des informations essentielles, fiables, indiscutables et nécessairement partagées qui leur permettront de fonder des décisions.

Les **statistiques d'absentéisme** constituent une donnée d'entrée essentielle dans la gestion de la santé au travail des agents des collectivités. Leur analyse permet d'entamer une démarche de prévention efficace et adaptée.

S'il faut savoir **concevoir des indicateurs, les appréhender et les traduire en actions de terrain**, il convient également de garder un regard critique sur ces statistiques. Pour cela, voici les **différentes actions qui peuvent être engagées** lors du diagnostic quantitatif :

- Réaliser un **état des lieux des absences pour raison de santé** :

caractériser les typologies d'absence, selon différents critères à l'échelle de la collectivité, des services ou encore par type d'agents.

- Identifier de manière plus fine les **foyers d'absence** pour raisons de santé et leurs causes.
- Analyser **l'évolution** de l'absentéisme dans le temps et leurs causes.
- **Situer l'absentéisme** de la collectivité **au regard des autres** collectivités ou toute autre variable comparable.
- Recenser **les profils les plus impactés**, identifier des services connaissant un absentéisme remarquablement faible ou élevé.
- Identifier les **marges de progression** à envisager pour diminuer les coûts et leur gestion.
- Mettre en place des **procédures de gestion et de méthodes de suivi** des absences.

ÉTAPE 3

Approfondir l'analyse des situations vécues au sein de la collectivité

En complément des premières analyses sur les données internes de

la collectivité, il s'agit de disposer d'un **état des lieux qualitatif le plus exhaustif** possible et d'identifier les dysfonctionnements et problématiques, mais aussi de pointer les aspects positifs.

Cette analyse permet ainsi **d'objectiver les causes et d'identifier les leviers d'actions** institutionnels, managériaux, organisationnels et de qualité de vie au travail.

Indépendamment des réponses qu'elle permettra d'apporter à des interrogations posées lors des

étapes précédentes, elle offre aux agents l'opportunité d'être directement acteurs de la démarche.

Cette étape, en plus de la **valorisation du personnel** qu'elle induit, permet à la collectivité de disposer d'une **analyse de l'environnement** du fonctionnement général basé sur la perception des agents au travers d'une **enquête qualité de vie au travail**. Cette dernière sera idéalement complétée d'entretiens et d'éléments factuels de fonctionnement et de conditions de travail à partir d'**observations ergonomiques**.

L'enquête QVT au travail permet de dresser un état des lieux complet du climat social et d'identifier les « populations à risque ».

L'enquête qualité de vie au travail

Dans un premier temps, l'enquête permettra de disposer de l'état du ressenti des agents en matière de bien-être/mal-être au travail, de recenser les facteurs contribuant ou portant atteinte à la qualité de vie au travail et plus largement de connaître les besoins et attentes des agents en matière :

- D'**organisation du travail** : la relation avec les collègues, avec l'encadrement, la répartition du temps de travail...

- De **culture commune** : la connaissance ou non du projet de la collectivité, le sentiment sur la valorisation du travail, la clarté de la ligne de management...
- De **valeurs** : le sens donné à la mission de service public, les valeurs dans lesquelles le personnel se reconnaît, le sentiment d'appartenance à une culture commune...
- De **bien-être/mal-être au travail** (recenser les facteurs contribuant ou portant atteinte à la qualité de vie au travail) ;
- Et enfin, plus largement de **connaître les besoins et attentes**



des agents sur ces différents thèmes grâce aux réponses aux questions ouvertes.

Afin d'aboutir à un diagnostic robuste, voici une **combinaison de 3 méthodes possibles complétant l'enquête : l'entretien individuel, l'entretien collectif et l'observation terrain.**

En effet, si les résultats émanant de l'enquête qualité de vie au travail permettent de **dresser un «état des lieux» complet du climat social** au sein de la collectivité, et **d'identifier des «populations» présentant des risques importants**, ou au contraire témoignant d'une bonne perception des conditions de travail, ils **ne permettent pas à eux-seuls d'être exhaustifs** dans le diagnostic.

Cette enquête peut alors être **complétée d'entretiens** réunissant des **groupes homogènes d'agents**, cohérents avec les résultats de l'enquête. Le volontariat doit être privilégié et un «guide d'entretien» doit avoir été préalablement validé par les instances. Ces entretiens permettent de débattre d'un enjeu mis au jour par les enseignements de

l'enquête, d'en identifier les origines, d'esquisser des voies d'actions.

De manière complémentaire, un temps peut être réservé à la **rencontre en «face à face» d'agents** ne souhaitant pas s'exprimer en groupe, mais recherchant un espace d'échange individuel.

Il peut être utile pour investiguer un service ou une Direction particulièrement exposé ou lorsqu'une situation de souffrance au travail est avérée.

Enfin, **l'observation terrain** permet d'étudier les conditions de travail actuelles et obtenir une lecture croisée de la situation : l'agent et ses facultés, en parallèle des exigences et des tâches du poste et de prendre connaissance de la réalité des situations de travail évoquées, pour valider ou infirmer les informations collectées par ailleurs.



ÉTAPE 4

Partager les préconisations et co-construire le plan d'actions

L'objectif de cette étape est de réaliser une restitution exhaustive des études réalisées : l'enquête, les entretiens avec les agents et les observations terrain. Ces étapes complémentaires auront permis **d'identifier et d'expliquer les liens et interactions entre les différents dysfonctionnements**, pouvant expliquer en partie l'analyse statistique des absences pour raison de santé réalisée au préalable.

Cette restitution permet de dresser un **panorama complet de la situation** mise au jour, afin de permettre d'élaborer des **préconisations réalistes, pertinentes et pérennes** par la suite (comment les problèmes se posent au quotidien dans le travail des agents, comment ces derniers

les contournent ou comment ils les subissent et quels sont, le cas échéant, les moyens que les agents mettent en œuvre pour les résoudre).

Ainsi, cette réunion de restitution permettra de mettre en évidence les **points forts** et les **points de vigilance** afin de faire émerger des **axes prioritaires** sur lesquels travailler.

Un dispositif de communication pourra également être construit et déployé, pour tenir les agents de la collectivité au fait de la progression du projet.

Pour aller plus loin dans la démarche et ne pas s'arrêter à l'identification des marges de manœuvre possibles, il est intéressant de mettre en place et piloter des groupes de travail participatifs, afin de parvenir à la co-construction des « feuilles de route » des plans d'actions.

Ces sessions de travail se fonderont sur les axes validés lors de la restitution orale conduite à l'étape précédente. Elles réuniront des représentants des métiers nécessaires à la mise en œuvre ultérieure des actions (DRH, formation, juridique, moyens généraux...), ainsi

que des membres de l'encadrement et des représentants du personnel.

Le groupe de travail s'attachera à bâtir des « feuilles de route » opérationnelles présentant des actions pour chacun des « foyers de tensions » identifiés aux étapes précédentes. Ces « feuilles de route » aborderont notamment les domaines suivants, tels que les objectifs à atteindre, les actions à conduire, leur échéance...

ÉTAPE 5

S'assurer de la réussite du pilotage et du déploiement des actions

L'objectif de cette étape est de déployer les actions visant à agir sur l'absentéisme de manière pérenne et s'assurer de leur efficacité.

Dès que le plan d'action opérationnel a été formalisé et que les actions ont été priorisées (analyse coût/bénéfices), il convient d'organiser le pilotage de ce plan d'action, au travers des feuilles de route préalablement construites.

Ainsi, les fiches actions détaillées sont réalisées, mentionnant le pilote

de l'action et les contributeurs, les moyens, les échéances, les indicateurs d'avancement et indicateurs de mesure d'atteinte des objectifs.

Une structure de pilotage des actions est alors mise en place et la définition de son fonctionnement est arrêtée. L'animation de cette cellule permet de poser les fondements d'une dynamique pérenne.

Il est essentiel de mettre en place un 'système apprenant', pour garantir une efficacité durable des actions de prévention de l'absentéisme. Ainsi, l'évolution des réalités de travail et le retour sur les actions en œuvre (à travers le suivi des indicateurs notamment) doivent être pris en compte et permettre d'infléchir le plan d'action qui évolue avec le contexte de la collectivité. L'évaluation des résultats sert à l'adaptation des actions dans une boucle d'amélioration continue.

Les conditions de réussite

Plusieurs **facteurs clés** sont à prendre en compte afin d'optimiser les conditions de réussite d'une telle démarche, dont l'approche se veut systémique afin d'activer différents leviers en même temps .

Impliquer l'ensemble des acteurs de la démarche ; la Direction, les préventeurs, les agents et les instances représentatives du personnel présentes au sein de la collectivité ; est essentiel pour que la démarche et ses résultats soient partagés de tous.

Le point de départ est de s'assurer que **l'état des lieux est le plus robuste possible**, en élaborant des panels d'étude recouvrant l'ensemble des secteurs d'activité, des métiers et des catégories d'agents de la collectivité, en associant l'ensemble des parties prenantes et en tenant compte des spécificités liées à la diversité des métiers, des profils des agents.



Le déploiement de la méthodologie doit comporter une **analyse complète et cohérente des sources de satisfaction et d'insatisfaction pour les agents**, ce qui permettra d'identifier les contraintes/ressources , tensions/régulations au sein de chaque direction, service ou unité de travail, ainsi que les impacts organisationnels, dans un cadre **transparent garantissant l'anonymat et la confidentialité des données**.

Pour que la démarche puisse être conduite jusqu'à son terme, il est essentiel de **soutenir la communication, d'animer des temps de restitution** pour amener les agents à se sentir partie prenante du processus en intégrant cette dimension tant au niveau de l'encadrement des agents, que des partenaires sociaux, pour transmettre à des interlocuteurs ciblés une information pertinente lors des moments forts du projet.

La **production de livrables** est importante puisqu'ils doivent être à la fois complets et explicites à chaque étape, porteurs d'une vision pour la prévention de l'absentéisme au sein des services et des préconisations concrètes et opérationnelles.

Il faut également penser à **communiquer sur les actions mises en place**, permettant de montrer que la démarche ne s'arrête pas aux simples préconisations.

Enfin, la détermination des actions n'est pas figée dans le temps : la collectivité doit être **en capacité de faire évoluer et adapter constamment son plan d'actions** aux réalités du terrain.



FAQ absentéisme

Comment mesurez-vous les différents indicateurs d'absentéisme pour raison de santé ?

- **Taux d'absentéisme** : part du temps de travail perdu en raison des absences (exprimé en %). Il permet de visualiser directement le poids de l'absentéisme sur l'effectif étudié.

Mode de calcul : $[(\text{nombre total de jours d'absence}) \times (5/7)] / (\text{effectif étudié} \times \text{nombre de jours travaillés moyen par an et par agent})$.

- **Fréquence** : nombre d'arrêts pour 100 agents employés. Elle permet de mesurer l'occurrence des arrêts sur une population de 100 agents.

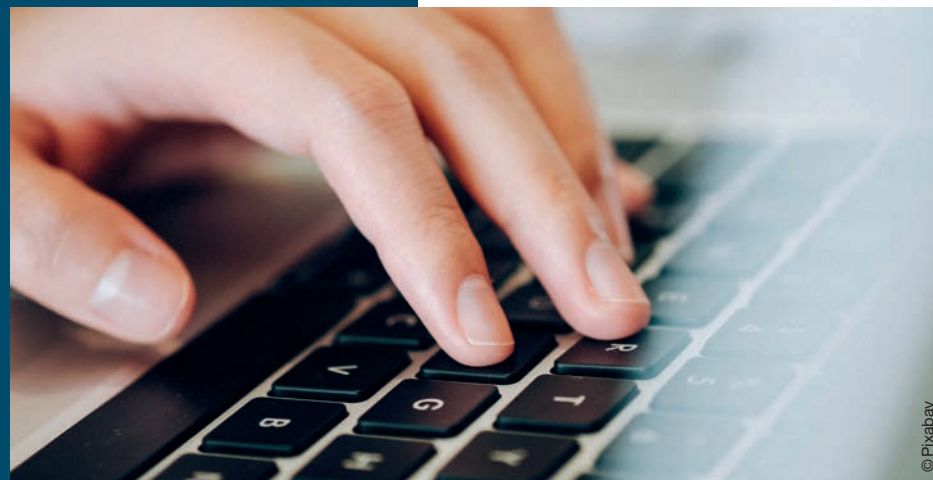
Mode de calcul : $[(\text{nombre d'arrêts}/\text{effectif étudié}) \times 100]$.

- **Exposition** : proportion d'agents absents (exprimée en %). Elle permet de déterminer la part des agents qui se sont arrêtés au moins une fois sur la période d'étude.

Mode de calcul : $[\text{nombre d'agents absents}/\text{effectif étudié}]$.

- **Gravité** : durée moyenne d'arrêt. Elle permet de déterminer le nombre moyen de jours d'absence par arrêt.

Mode de calcul : $[\text{nombre de jours d'arrêt}/\text{nombre d'arrêts}]$.



© Pixabay

LIEN INTERNET

■ www.sofaxis.com



CONTACTS

ADGCF

Katia Paulin

katia.paulin@adgcf.fr

SOFAXIS

Philippe Charton

02 48 48 10 10

philippe.charton@relyens.eu