

# RISK MANAGEMENT

2020

## PANORAMA 2020

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET SANTÉ DES AGENTS  
DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



L'EXPERT EN ASSURANCE  
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe relyens

# SOMMAIRE

- Édito de Vincent LELONG 3

## Partie 1 - Rétrospective du mandat précédent 4

- Témoignage : Caroline CAYEUX  
L'absentéisme ne peut pas être considéré comme une variable accessoire 5
- Retour sur le mandat 2014-2020 6
- Une hausse régulière des absences sur le début de mandat 7
- Un effet visible du jour de carence depuis 2018 7
- Des disparités importantes selon la nature des absences 8
- Une fin de mandat sur fond de crise sanitaire 9

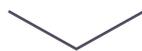
## Partie 2 - Absences au travail pour raison de santé en 2019 10

- Témoignage : Philip SQUELARD  
Un travail à mener avec les affiliés sur leurs besoins émergents 11
- Des absences qui se stabilisent en gravité... 12
- ...en fréquence comme en exposition 13
- La taille de la collectivité détermine le niveau d'absence 14
- L'âge plus que jamais facteur déterminant des absences 15

## Partie 3 - 2019/2032 : Prospective des évolutions des effectifs 16

- Témoignage : Charlotte LECOCCO  
Maintien dans l'emploi : il est temps d'apporter les réponses 17
- Une pyramide des âges des agents territoriaux en tension 18
- Un double effet de vieillissement et de contraction des effectifs 19
- Les impacts en matière de ressources humaines 20
- Favoriser l'employabilité durable des agents par la prévention de l'usure professionnelle 21
- Conclusion de Sylvie BUREAU-NECH 22

# ÉDITO



Au lendemain des élections municipales et passé le temps du scrutin, il est donné aux collectivités, dans la plupart des cas, l'opportunité de se questionner ou re-questionner sur la conduite de l'ensemble de leurs missions d'intérêt général dans le cadre de leur projet de mandat.

Cette introspection de l'idée politique investigue par nature les axes à prioriser en fonction des capacités, à faire et à délivrer, de la collectivité.

Parmi d'autres, un sujet prend désormais une place fondamentale dans la réflexion, il s'agit de celui du rôle du maire employeur et de l'attention qu'il porte au management de son personnel. Les Centres de gestion et l'Association des Maires de France déploient notamment nombre de sensibilisations sur ce thème, et ce, à l'échelle de l'ensemble du territoire.

L'exercice du service public se voit, en 2020, particulièrement mis à l'épreuve par la crise sanitaire sans précédent liée au Coronavirus qui semble s'inscrire dans le temps et avec laquelle il va falloir composer.

Cette nouvelle donne pour l'ensemble de l'exécutif dépasse très largement la seule administration d'un effectif en fonction de ressources et garantit une approche couplant préservation des agents par la prise en compte de la qualité de vie au travail avec performance du service public rendu aux usagers.

Argumentant cette prise de conscience, les débats actuels comme les négociations autour de la protection sociale complémentaire notamment, tendent à renforcer à terme le rôle des directions des collectivités, dans la mobilisation de moyens conduisant à une politique active de management des ressources humaines. Sans présager du futur contenu des textes réglementaires, les transformations de la protection sociale complémentaire engageront sans nul doute une nouvelle définition de la protection sociale de l'agent dans sa globalité pour laquelle l'employeur sera un acteur prépondérant.

**« Il est aujourd'hui essentiel de prendre en compte la situation et de pouvoir en anticiper les conséquences, en particulier sur la gravité des absences. »**

Parmi les déterminants nécessaires à la définition de nouvelles politiques RH, les éléments d'appréciation de la santé des agents permettent d'identifier les forces et les faiblesses d'une organisation dans le temps. C'est en ce sens que nous conduisons nos études et que nous vous livrons les enseignements issus de l'analyse de l'absentéisme pour raison de santé de plus de 420 000 agents répartis au sein de 14 800 collectivités. Nous avons choisi cette année, dans le souci d'adapter toujours nos travaux pour vous accompagner au mieux dans vos démarches de management, un angle inédit à la lumière des enjeux actuels. Nous vous proposons ainsi, la lecture des événements marquants des absences au travail pour raison de santé sur le mandat précédent (2014-2020) puis un focus sur la situation actuelle et les enseignements à en tirer pour terminer par une projection sur l'évolution des effectifs sur les deux prochains mandats (2020-2032).

Sans conteste, les personnels territoriaux vieillissent, l'influence de l'âge sur la délivrance des missions et sur les absences est connue, il est ainsi aujourd'hui essentiel de prendre

en compte cette situation et de pouvoir en anticiper les conséquences, en particulier sur la gravité des absences.

Sans ici lever le voile sur le contenu de l'analyse, le clivage entre l'absentéisme de fréquence (durée courte) et l'absentéisme d'intensité (durée longue) permet d'approfondir les impacts attendus mais surtout de faire émerger des solutions.

En cette nouvelle période qui s'ouvre dans un contexte original et particulier de crise sanitaire, mais tout aussi riche de projets à imaginer, à construire et à conduire, puisse cette nouvelle édition du Panorama Sofaxis des absences pour raison de santé vous apporter des éléments d'appréciation éclairants et inédits.

L'ensemble des équipes de Sofaxis se joint à moi pour vous souhaiter une excellente lecture.

**Vincent LELONG**  
Directeur Général  
Sofaxis, groupe Relyens



## PARTIE 1

4

# RÉTROSPECTIVE DU MANDAT PRÉCÉDENT

*La population concernée par l'étude regroupe un échantillon de 420 000 agents CNRACL répartis dans 14 800 collectivités territoriales, pour toutes les natures d'absences au travail pour raison de santé (maladie ordinaire, maternité, longue maladie/longue durée et accident du travail). Le champ d'étude est constitué de l'ensemble des arrêts de travail déclarés entre 2014 et 2019.*



## > L'ABSENTÉISME NE PEUT PAS ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UNE VARIABLE ACCESSOIRE

**Caroline CAYEUX,**

Maire de Beauvais, Présidente de Villes de France



**Selon vous, sur le précédent mandat, quels facteurs ont impacté fortement les absences pour raison de santé au sein des collectivités ?**

**L'alignement du temps de travail** des agents de la Fonction publique locale sur les 1 607 heures, lié aux réorganisations consécutives de certains services, ainsi que les **voltefaces sur le jour de carence**, sont les deux principales raisons pour lesquelles les employeurs des Villes de France ont eu à faire face à un absentéisme que je qualifierais de « chronique » lors du précédent mandat.

**Quelle est votre principale préoccupation par rapport à l'absentéisme dans les collectivités locales ?**

Outre le fait que celui-ci reste parfois trop élevé dans la Fonction publique par rapport au privé (voir également question suivante), **l'absentéisme dans les collectivités locales a un impact direct sur l'organisation et l'efficacité des services**, et est annonciateur de surcoûts – liés aux charges et à la masse salariale – pour la ville et donc pour le contribuable local.

Dans un contexte où il est demandé aux représentants locaux d'être exemplaires en matière de dépenses publiques, l'absentéisme ne peut pas être considéré comme une variable accessoire dans les collectivités locales.

Au-delà du fait **qu'il peut être révélateur d'un mal-être au travail** (lié par exemple à l'exposition à des risques ou à un défaut de qualité managériale de l'encadrement), l'absentéisme pour raison de santé est surtout **accentué - dans sa durée - avec l'âge et les conditions de vie des agents** au travail.

**Quels sont, selon vous, les principaux points sensibles des effectifs territoriaux ?**

Compte tenu de ce qui précède, **la moyenne d'âge avancée des agents de la Fonction publique territoriale, est une donnée qui doit tous nous interpeller**, et être prise en compte avec attention, en ce début de mandat, par tous les nouveaux élus des villes moyennes et de leurs intercommunalités.

Cette « sensibilité » liée à l'âge des agents, nous concerne dans la globalité du fait de la **pyramide des âges relativement inversée des agents des villes moyennes**. Mais en allant plus dans le détail, la moyenne d'âge avancée des agents peut devenir problématique, surtout si celle-ci concerne par exemple un service en particulier, ou bien si les services techniques sont davantage concernés que les services administratifs, ou bien encore si elle vise toute une classe d'âge, d'agents de catégorie A ou B.

**Voyez-vous un renforcement du rôle de l'élu en tant qu'employeur public au sein de la collectivité ?**

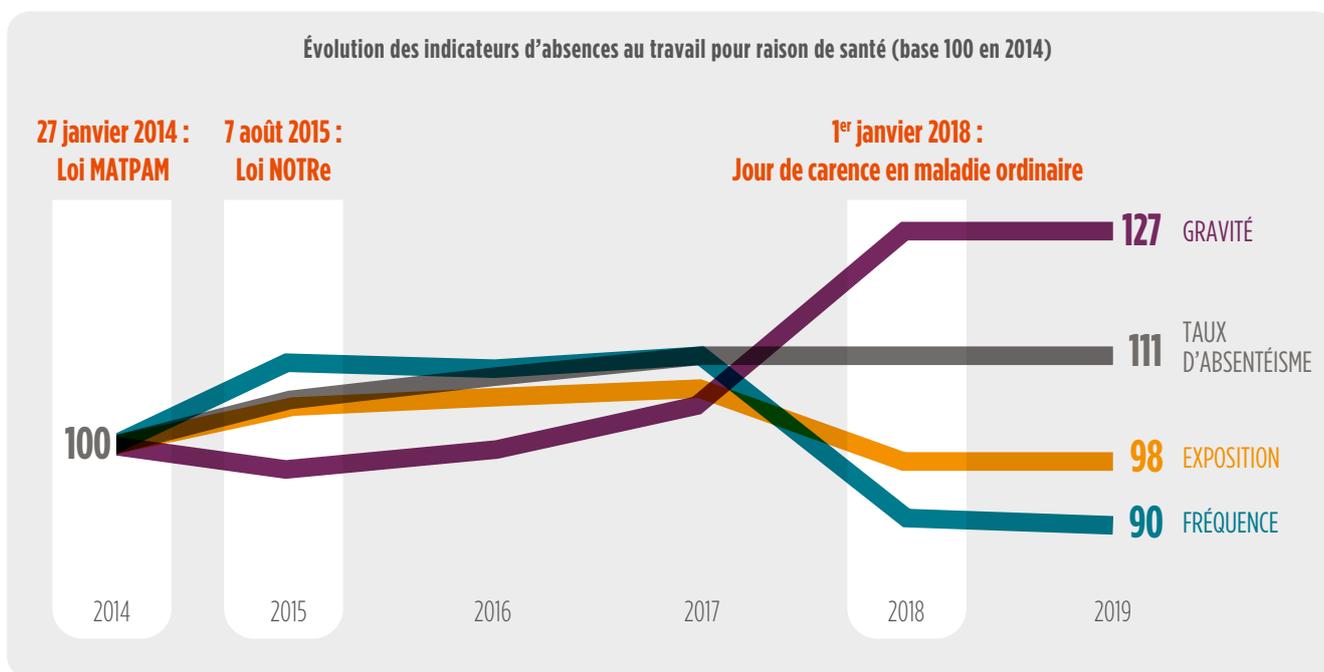
La crise sanitaire que nous traversons a indéniablement **illustré le rôle de « catalyseur » des élus locaux et du maire** en particulier. Celui-ci est un trait d'union entre les services et les usagers, entre l'Etat et les administrés. Interfaces légitime dans la gestion de cette crise, nombre de maires ont été en quelque sorte contraints d'assumer un rôle de chef d'orchestre sanitaire au niveau local.

Dans la mesure où les exigences de proximité et de réactivité de nos citoyens n'ont pas disparu avec cette crise, je n'imagine pas les maires des villes moyennes, pour ce nouveau mandat, renoncer à exercer totalement leur rôle d'employeur public.

## > RETOUR SUR LE MANDAT 2014-2020

Le mandat qu'ont connu les élus communaux de 2014 à 2020 a été jalonné par la mise en œuvre de la dernière réforme territoriale composée de trois mouvements de transformation majeurs :

- la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles dite « loi MAPTAM »,
- la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la république (NOTRe) ainsi que la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions,
- la réactualisation du texte concernant la mise en œuvre des communes nouvelles ayant entraîné la reconfiguration de certains territoires.



### Peut-on lire la mise en œuvre de cette réforme territoriale au travers de l'évolution des indicateurs de fréquence, d'exposition ou de gravité de l'absentéisme pour raison de santé ?

Pour tenter de répondre à cette question à l'échelle de la période du mandat 2014-2020, dépassons la simple lecture des évolutions des indicateurs en enrichissant la réflexion par l'analyse des impacts de la réforme sur les agents des collectivités territoriales. L'un des signaux forts à intégrer est le nombre de fusions et de concentrations inédit entre collectivités de même statut, c'est-à-dire la fusion de régions, d'intercommunalités et de communes formant des communes nouvelles. Cela a été particulièrement vrai dans les structures intercommunales avec 573 mouvements en 2016 (source DGCL BANATIC). Cette vague de fusions a été vécue par les agents plus au travers de changements managériaux et organisationnels et moins par l'extension des missions de leurs employeurs.

Les faibles transferts d'effectifs entre collectivités de statut différent confirment au final que la réforme territoriale n'a pas bouleversé les équilibres en matière de gestion des compétences exercées par les collectivités.

Ainsi sans se prononcer de façon définitive sur les impacts de la réforme territoriale sur l'absentéisme pour raison de santé, nous pouvons néanmoins constater qu'à l'échelle du mandat 2014-2020, les impacts sur les évolutions des différents indicateurs (cf 2015-2017) n'ont pas marqué de cassure dans les tendances observées. Ce que nous constatons en début de mandat (cf 2014-2015), à savoir une hausse de la fréquence et une baisse de la gravité sont imputables plus directement à « la fin » de la première période de mise en œuvre du jour de carence qui n'a duré que deux ans (2012-2013).



## UNE HAUSSE RÉGULIÈRE DES ABSENCES SUR LE DÉBUT DE MANDAT

Au cours des deux premiers tiers du mandat, les absences au travail ont évolué **à la hausse pour l'ensemble des indicateurs de mesure**. D'année en année, les agents ont été plus souvent absents, plus nombreux à s'absenter et sur des durées d'arrêt toujours plus longues.

Cette tendance de fond, déjà présente les années précédant ce mandat, a continué sa progression avec une évolution régulière et continue de la gravité des absences.

## UN EFFET VISIBLE DU JOUR DE CARENCE DEPUIS 2018

Phénomène marquant de la fin du dernier mandat, et marqueur d'une rupture dans l'évolution des absences, l'instauration d'un jour de carence en maladie ordinaire a eu un **impact particulièrement important** sur les absences au travail pour raison de santé.

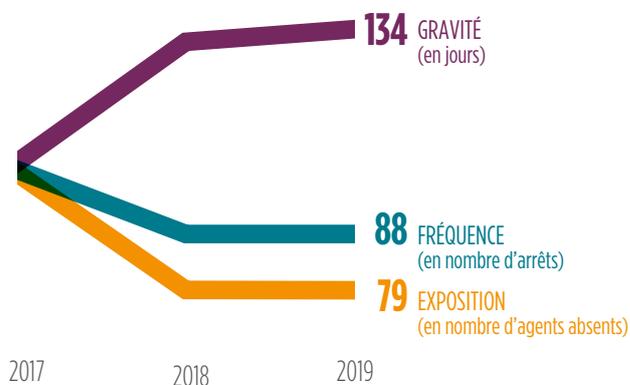
Cette mesure a limité la quantité d'arrêts et d'agents absents pour de courtes périodes, et a permis **d'agir sur les conséquences organisationnelles des absences courtes** et répétées. En revanche, la contrepartie se traduit par une **augmentation sensible de la gravité des arrêts** due à deux phénomènes concomitants :

- > un effet mécanique du fait de la suppression de nombreux arrêts maladie de très courte durée, la moyenne est calculée sur un volume d'arrêts longs plus important ;
- > la part des arrêts longs continue à augmenter indépendamment de la carence et les durées d'arrêts sont plus longues (tendance à l'augmentation mesurée depuis quelques années : + 12 % entre 2014 et 2018 notamment).

Évolution des indicateurs entre 2014 et 2017



Évolution des absences en maladie ordinaire - (base 100 en 2017)



## DES DISPARITÉS IMPORTANTES SELON LA NATURE DES ABSENCES

L'évolution globale des absences durant le dernier mandat est différente selon la nature de l'absence. Des tendances propres à chaque nature d'absence se dessinent : alors qu'en maladie, la fréquence et l'exposition affichent une décroissance, en accident du travail et en maladie professionnelle, on note une augmentation de l'ensemble des indicateurs.

En maladie ordinaire, après une période d'augmentation régulière, **l'introduction du jour de carence a engendré une baisse significative de la fréquence et de l'exposition**. Le nombre d'agents malades et le volume d'arrêts étant moins importants, la hausse de la gravité et des arrêts longs est mise en avant sur cette nature d'arrêt.

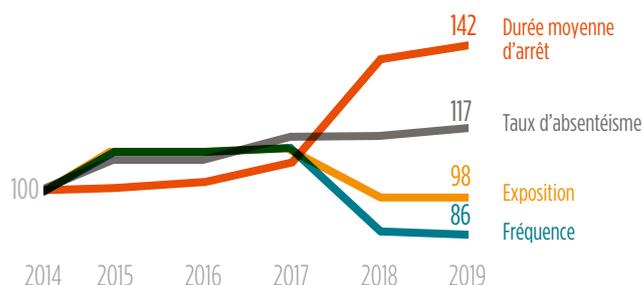
Les arrêts maladie les plus longs affichent également une distinction selon les indicateurs de mesure : on observe une diminution du nombre d'arrêts et du nombre d'agents concernés. En revanche, les **durées d'absences tendent à augmenter** un peu plus chaque année. Ainsi, la longue maladie/longue durée se caractérise comme étant un risque moins important en volume mais dont la gravité augmente régulièrement.

*Des absences plus nombreuses, qui concernent plus d'agents et pour des durées d'arrêt plus longues en accident du travail et en maladie professionnelle*

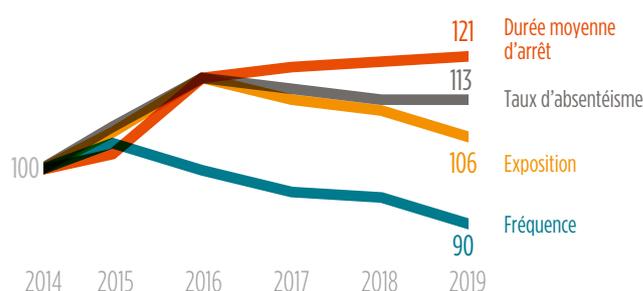
**L'accident du travail reste la nature d'absence qui augmente le plus pour l'ensemble des indicateurs** : plus d'agents accidentés, plus d'accidents et des durées d'arrêt moyennes en augmentation continue. L'accident du travail est aujourd'hui une nature d'absence en tension qui mérite qu'on lui porte une attention accrue.

La maladie professionnelle, qui engage une prise en charge de l'employeur équivalente à celle de l'accident du travail, présente **une évolution similaire mais dans des proportions encore plus importantes**. Une meilleure prise en compte des maladies liées au travail et l'importance des troubles musculo-squelettiques (plus de neuf maladies sur dix) sont autant d'enjeux RH à relever au vu des conséquences humaines et financières qui en découlent.

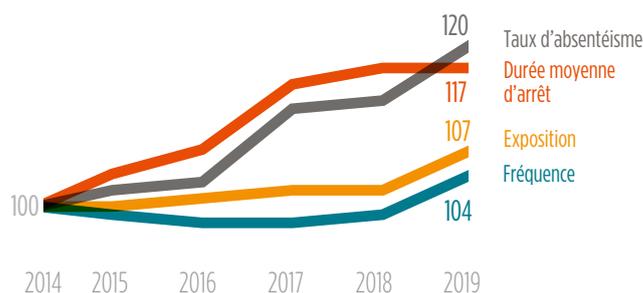
Évolution des absences en maladie ordinaire - base 100 en 2014



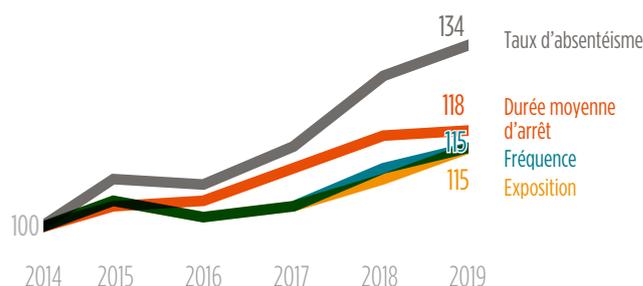
Évolution des absences en longue maladie/longue durée - base 100 en 2014



Évolution des absences en accident du travail - base 100 en 2014



Évolution des absences en maladie professionnelle - base 100 en 2014



## UNE FIN DE MANDAT SUR FOND DE CRISE SANITAIRE

La fin du dernier mandat a été fortement marquée par la crise sanitaire. Il en est de même pour le mandat qui vient de débiter. L'impact de la crise s'est fait ressentir dès l'organisation du scrutin et particulièrement pour le second tour qui a dû être repoussé. Les collectivités territoriales ont dû s'adapter et modifier leurs organisations dans l'urgence pour y faire face : réorganisation du travail, réaffectation des tâches, modification des équipes, mise en place d'un nouveau management au quotidien, mise en œuvre du télétravail lorsque cela a été possible, une écoute active des besoins des usagers, entre autres, en sont la preuve.

Les conséquences de l'épidémie de coronavirus ont profondément marqué les personnels comme les organisations du pays et les agents des collectivités n'ont pas été épargnés.

**Engagés au service de la population, les personnels ont une nouvelle fois prouvé leur engagement**, dans une période aussi difficile qu'inédite.

Les changements profonds qui se dessinent aujourd'hui seront exceptionnels et durables pour les années à venir. Au-delà des enseignements qu'il faut en tirer, la question de notre capacité à s'adapter aux circonstances et aux événements anime d'ores et déjà la réflexion de nombreuses organisations.

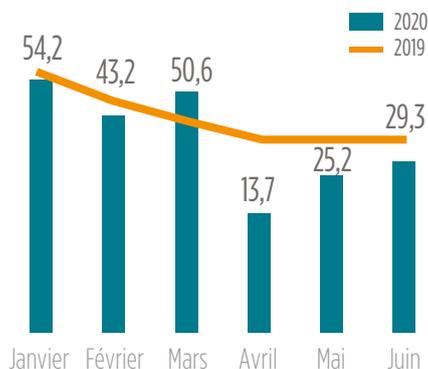
Quel bilan en tirer ? Quelles actions à mettre en œuvre ? Dans quelle mesure les changements à venir impactent-ils l'organisation des collectivités, leur activité, la pratique des métiers au quotidien tout en garantissant au mieux la santé des agents, au service de la population ?

Alors que la crise joue les prolongations, quelles sont les conséquences sur les absences au travail ? Il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions définitives, mais **quelques tendances de fond se dégagent à la lumière d'une comparaison entre 2019 et 2020, au moins pour les principales natures d'absences.**

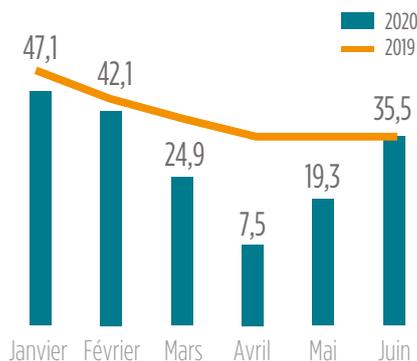
Tandis que le début d'année présentait un volume d'absences comparable et cohérent avec 2019, des phénomènes particuliers sont apparus dès le mois de mars. Ainsi le nombre d'absences a très fortement augmenté en semaine 12 (première semaine du confinement), il a ensuite progressivement diminué les semaines suivantes jusqu'au début du déconfinement. Une part importante d'arrêts pour garde d'enfants explique en partie ce phénomène.

À l'inverse, en accident du travail on assiste à une forte baisse du nombre d'événements pendant toute la durée du confinement. **Les agents, moins nombreux en situation de travail, ont logiquement été moins exposés au risque d'accident** sur cette période. À terme, le suivi de ces indicateurs permettra de mesurer l'effet de l'épidémie sur la santé des personnels des collectivités dans le cadre de leurs fonctions.

Nombre d'arrêts survenus pour 1 000 agents employés en maladie ordinaire



Nombre d'arrêts survenus pour 1 000 agents employés en accident du travail



### ”ENSEMBLE ET AUTREMENT“

Dans la publication « ensemble et autrement », le cercle des acteurs territoriaux propose des réflexions et des pistes d'action possibles à mettre en place par les collectivités suite à la crise sanitaire, replaçant les ressources humaines au cœur des organisations.

« La gestion de la crise a rappelé la place centrale du service public dans un contexte historiquement inédit de fragilités de nos sociétés. Ce rôle repose sur les agents en premiers lieux, leur engagement et abnégation pour l'intérêt général mais aussi la robustesse d'organisations qui ont su trouver un nouveau souffle dans leur capacité à répondre à des nouveaux problèmes. »





## PARTIE 2

# ABSENCES AU TRAVAIL POUR RAISON DE SANTÉ EN 2019



## UN TRAVAIL À MENER AVEC LES AFFILIÉS SUR LEURS BESOINS ÉMERGENTS

**Philip SQUELARD,**  
Président du Centre de gestion de Loire-Atlantique



**L'année 2020 est hors norme et nous sommes encore loin d'avoir mesuré tous les effets de cette crise sanitaire. Je veux néanmoins insister sur un point majeur.**

Ces dernières années, les acteurs territoriaux ont appris à piloter dans la complexité avec toujours, en arrière-plan, l'idée de penser les choses sur le temps long. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020, **l'incertitude permanente s'est invitée à notre table** : elle bouleverse et transforme en profondeur nos schémas de pensées et d'actions. Désormais, et pour une période indéfinie, nous avons intégré que toutes les stratégies, les décisions, préalablement étudiées, discutées avec soin, peuvent à l'instant même où elles sont arrêtées, être remises en cause par un effet Covid. Il nous est devenu très difficile de projeter, très difficile de garantir le cap.

Pourtant, ce temps long est l'un des fondements de l'action publique. Nos repères s'avèrent ainsi battus en brèche par ce plongeon dans l'adaptation continue à un rythme effréné et voilà **les collectivités contraintes à refonder leurs interventions** en tenant compte de cette nouvelle donne.

**Les centres de gestion n'échappent pas à ces profondes mutations et je suis profondément convaincu que nous devons mettre en place des marqueurs forts tout en repensant nos stratégies de long terme.**

Cela vaut à mon sens pour tous nos champs d'actions. S'agissant de nos compétences obligatoires, à nous d'imaginer de nouvelles manières d'échanger, d'informer, de mettre en œuvre. La digitalisation, l'émergence de l'intelligence artificielle sont au cœur de ces réflexions tout en prenant en compte les quelque 15 % de la population française (dont, de facto, des agents publics) en fracture numérique.

Concernant les offres que nous pouvons déployer auprès des collectivités, **nous devons nous centrer sur notre finalité « d'accompagnateurs »** ; les collectivités et les EPCI n'ont plus la possibilité d'être partout sur tout, tout le temps et sont soumis à de multiples pressions et exigences : à nous donc de faciliter, contribuer à la fluidité de la mise en œuvre des politiques publiques, d'alléger les élus dans leur tâche d'employeurs, de soutenir les managers publics et d'accompagner les agents dans l'exercice quotidien de leurs difficiles tâches.

Pour cela il nous faut accompagner les mouvements de société, d'ailleurs traduits dans les plus récents textes comme la Loi transformation publique autour des mobilités, de l'éthique et la déontologie, la diversité, l'égalité, les progressions professionnelles, mais aussi des passerelles public/privé (et vice versa !), de la compatibilité vie professionnelle/vie personnelle...

Nous portons aussi une forme de **responsabilité dans une meilleure prise en compte de la pyramide des âges**, des attentes et des besoins des plus jeunes générations, de la santé au travail. Ce dernier point prend un relief encore plus important dans le double contexte de crise du secteur médical et de la crise sanitaire.

Nous devons travailler avec nos affiliés autour de leurs besoins émergents en matière de management, de pilotage des équipes ainsi que sur tous les champs, nouveaux, à investir. Cela nous permettra de nous améliorer, de développer des offres de services différentes et encore mieux connectées aux réalités des employeurs publics.

J'inclus dans ce processus d'adaptation le fait de repenser nos coopérations avec les collectivités et les EPCI non affiliés. **Les centres de gestion ont un rôle essentiel à jouer dans le paysage territorial** pour susciter partenariats et coopérations aux échelons départementaux mais aussi régionaux, jouer la carte des cohérences, envisager des passerelles inexistantes.

À nous de travailler nos lignes d'actions en termes d'accessibilité, de personnalisation, de revoir nos « marques employeurs » et de jouer la complémentarité pour attirer de nouveaux talents.

Le champ est vaste pour les centres de gestion pour contribuer à l'efficacité du service public au plus près des employeurs publics et des agents.

## > DES ABSENCES QUI SE STABILISENT EN GRAVITÉ...

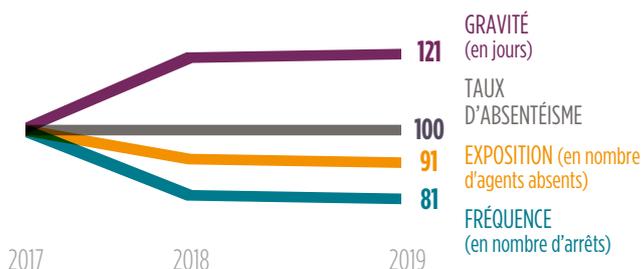
Le taux d'absentéisme se stabilise à un niveau élevé en 2019



Les absences au travail pour raison de santé donnent en 2019 une image inédite avec une **stabilité de l'ensemble des indicateurs sur deux ans**, après une longue période de progression constante. Ce phénomène concerne aussi bien la gravité des arrêts (nombre de jours d'absence), que leur fréquence (nombre d'absences) ou l'exposition des agents (nombre d'agents absents au moins une fois).

Cette situation est d'autant plus remarquable qu'elle fait suite à une rupture importante dans l'évolution des absences en 2018 liée à la mise en œuvre d'un jour de carence en maladie ordinaire, une baisse importante de la fréquence et de l'exposition accompagnée d'une hausse de la gravité des arrêts (cf le Panorama des absences Sofaxis publié en novembre 2019).

Évolution des absences en maladie ordinaire (base 100 en 2017)



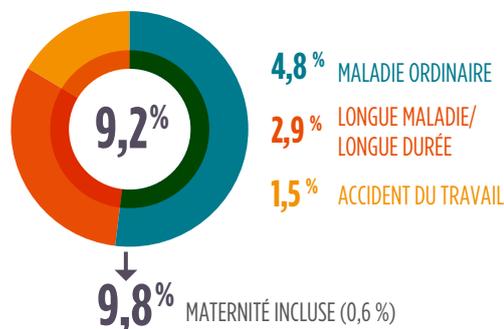
## UN TAUX D'ABSENTÉISME IDENTIQUE

Le taux d'absentéisme est le premier indicateur de la mesure des absences au travail pour raison de santé. Il mesure la part du temps de travail perdu en raison des absences. **Il s'établit à 9,2 % en 2019** (hors congé maternité).

Cela signifie qu'une collectivité qui emploie 100 agents titulaires, a constaté l'absence de plus de neuf agents pour raison de santé en moyenne sur l'année. En progression depuis plusieurs années, le taux d'absentéisme s'est stabilisé depuis 2018.

Comme chaque année, **la maladie ordinaire est la première cause d'absence** et représente une part supérieure à la moitié du taux d'absentéisme global. La longue maladie/longue durée, près d'un tiers et l'accident du travail (accident de service, accident de trajet et maladie professionnelle), 1,5 %, complètent l'ensemble.

Taux d'absentéisme par nature d'absence - 2019



## LA GRAVITÉ À SON PLUS HAUT NIVEAU

La durée moyenne d'arrêt s'établit à un peu plus de 47 jours en 2019 et varie selon les différentes natures d'absences au travail.

Les arrêts pour longue maladie/longue durée sont en moyenne les plus importants, suivis par l'accident du travail et la maladie ordinaire. La gravité continue sa progression régulière entamée plusieurs années auparavant.

Durée moyenne d'arrêt par nature d'absence en jours - 2019



# ...EN FRÉQUENCE COMME EN EXPOSITION

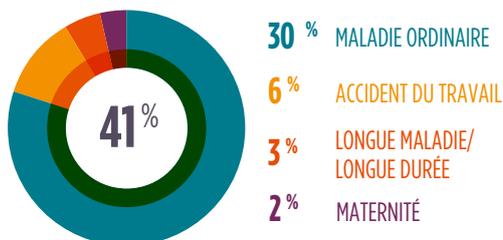
Nombre d'arrêts pour 100 agents employés par nature d'absence - 2019



La fréquence (nombre d'arrêts) et l'exposition (nombre d'agents absents) restent stables en 2019 par rapport à 2018. Ces deux indicateurs sont particulièrement **soumis à l'influence de la maladie ordinaire**, qui représente 8 arrêts sur 10 et près des 3/4 des agents absents.

En 2018, ces deux indicateurs ont été impactés par la mise en place du jour de carence. **La stabilisation de la fréquence et de l'exposition est liée à celle de la maladie ordinaire en 2019.**

Proportion d'agents absents par nature d'absence - 2019



Cette vision globale masque des évolutions différentes selon les natures d'absence au travail :

- > la maladie (maladie ordinaire et longue maladie/longue durée) tend à voir baisser ces deux indicateurs
- > a contrario, l'accident et la maladie professionnelle poursuivent une augmentation régulière en quantité mais aussi en nombre d'agents concernés.

## LE COÛT MOYEN PAR AGENT EMPLOYÉ RESTE IMPORTANT

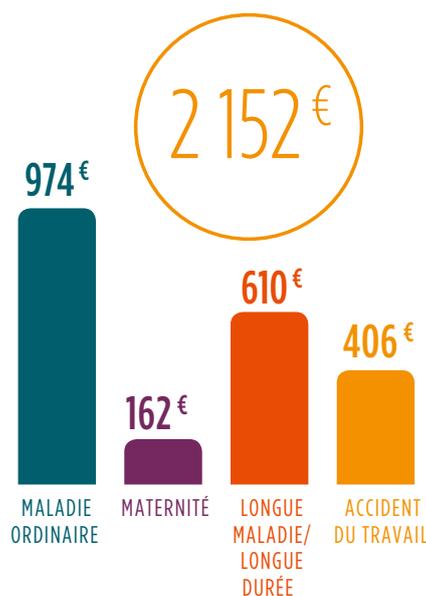
En 2019, les absences ont représenté, pour les employeurs publics territoriaux, **un coût direct moyen de 2 152 € par agent titulaire**. Ce coût moyen individuel, toutes natures d'absences au travail confondues, rapporté à l'effectif d'une collectivité, permet d'estimer le coût global annuel des absences pour raison de santé.

Comme pour les autres indicateurs de mesure, **la maladie ordinaire représente la part la plus importante de ce coût**. Son évolution dépend notamment de la gravité : les arrêts les plus longs sont ceux dont le coût direct est le plus important.

L'avancement des agents (grades, échelons...) impacte également le coût moyen global.

Bien évidemment, l'impact économique des absences n'est pas réductible aux seuls coûts directs pour l'employeur. Si les arrêts courts pèsent plus faiblement sur le coût global direct, leur répétition et leur imprévisibilité désorganisent les activités et sont à l'origine de coûts induits bien souvent supérieurs aux coûts directs.

Coût moyen par agent employé en 2019



# > LA TAILLE DE LA COLLECTIVITÉ DÉTERMINE LE NIVEAU D'ABSENCE

Les compétences exercées par les collectivités peuvent permettre de déterminer certains profils d'absences.

Ainsi, **des collectivités à forte proportion de personnels techniques seront plus impactées par l'accident du travail**. Les agents de cette filière sont soumis à des conditions de travail souvent contraignantes : activités exercées en extérieur, en milieu bruyant, avec des variations de températures et un effort physique important.

Avec des conditions de travail bien différentes, les agents administratifs ne sont pas soumis aux mêmes risques accidentels.

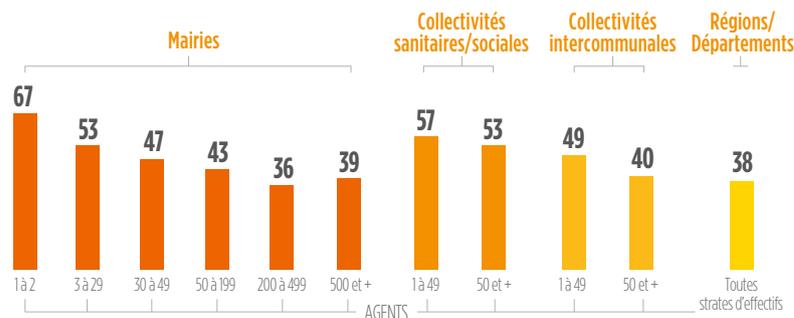
En revanche, **tous sont égaux par rapport à certains aléas** : l'accident de trajet, la maladie ordinaire ou professionnelle.

Il est mesuré que les absences varient au regard de l'effectif employé. Ainsi, **les collectivités avec un faible effectif présentent une exposition et une fréquence moins importantes** que les collectivités de plus grande taille mais les durées d'arrêt y sont plus longues.

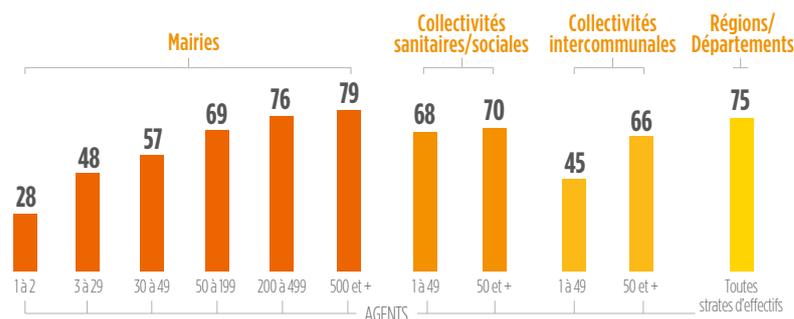
Le fait qu'une absence ait un impact immédiat sur l'activité et le service rendu aux usagers explique pour sa part cet écart. **Les agents des plus petites structures ont tendance à retarder leurs absences**, qui peuvent alors générer des conséquences plus graves au moment où elles surviennent.

Dans les plus grandes collectivités, l'organisation permet souvent d'avoir un plus grand nombre d'agents dans les équipes. Cela peut permettre de palier une éventuelle absence par un report ou une réaffectation des tâches sur l'effectif présent.

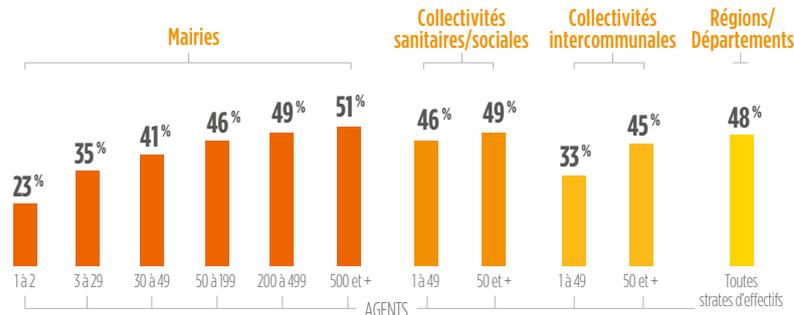
Durée moyenne d'arrêt selon le type de collectivité et l'effectif employé - 2019



Fréquence d'arrêt selon le type de collectivité et l'effectif employé - 2019



Proportion d'agents absents selon le type de collectivité et l'effectif employé - 2019



# > L'ÂGE PLUS QUE JAMAIS FACTEUR DÉTERMINANT DES ABSENCES

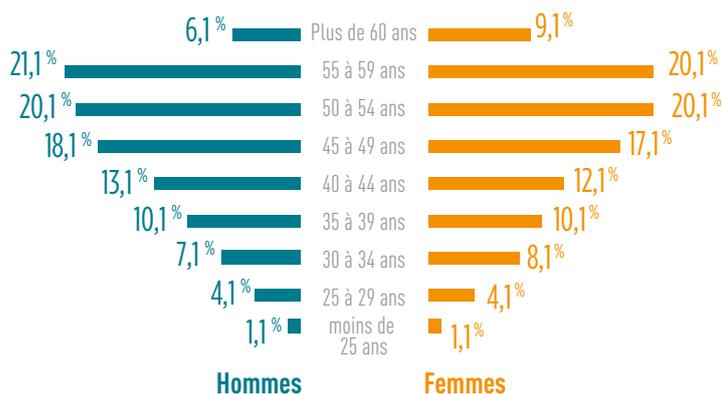
C'est un fait avéré, les agents des collectivités territoriales vieillissent, **l'âge moyen des personnels progresse chaque année pour s'établir à 47,7 ans en 2019** (contre 46,3 en 2014).

**La pyramide des âges des agents absents suit logiquement la même évolution.**

Facteur important en matière d'absences au travail pour raison de santé, l'avancée en âge combinée à la pénibilité des métiers exercés génèrent des absences au travail qui ont tendance à progresser.

Une pyramide des âges des agents absents sous tension : **près d'un agent absent sur deux a plus de 50 ans** (48 %) et 77 % d'entre eux ont plus de 40 ans. A l'inverse les moins de 30 ans représentent 5 % des absents.

Pyramide des âges des agents absents toutes natures d'absences confondues en 2019 - en %



De même, les typologies d'absences sont différentes entre les générations, les plus jeunes ont tendance à présenter

des arrêts de courte durée alors que chez les plus anciens, les absences sont souvent moins fréquentes mais plus longues.



**Des durées d'absence plus longues chez les plus âgés**

L'âge est un facteur discriminant sur la durée des absences. **Les agents les plus âgés présentent en moyenne des durées d'arrêt de deux à trois fois plus longues** que leurs collègues plus jeunes.

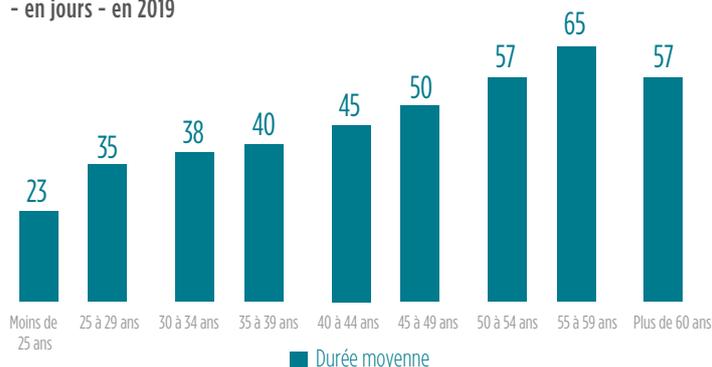
La gravité des arrêts progresse ainsi régulièrement avec l'avancée en âge des agents, de concert avec leur proportion dans le total des absents.

De même, la répartition des agents employés selon leur âge est similaire.

Plus les agents sont âgés :

- > plus ils représentent une part importante des effectifs,
- > plus ils sont nombreux à s'absenter,
- > plus les durées d'absence augmentent.

Répartition des durées d'absence selon l'âge - Toutes natures d'absences - en jours - en 2019



Garantir l'employabilité à tous les moments de la carrière des agents implique de différencier les actions selon les enjeux. Chez les agents les plus jeunes, l'accent pourra être mis sur la formation initiale, le partage des valeurs et la prise en compte de la sécurité au travail.

Chez les plus anciens, l'enjeu consistera à maintenir les personnels dans leur emploi en agissant sur le contenu du travail, sa durée et son organisation. Pour les agents d'âge intermédiaire, il faudra anticiper les difficultés liées à l'âge et à l'emploi, en préparant et en adaptant dès maintenant l'emploi de demain.



## PARTIE 3

16

# 2019/2032 : PROSPECTIVE DES ÉVOLUTIONS DES EFFECTIFS

*La projection des effectifs CNRACL a été réalisée sur la base de la pyramide des âges des agents CNRACL employés en 2018, avec une hypothèse de remplacement d'un agent sur deux partant en retraite à 62 ans. La projection ne tient pas compte des embauches potentielles hors statut sur des contrats de droit privé.*



## > MAINTIEN DANS L'EMPLOI : IL EST TEMPS D'APPORTER LES RÉPONSES

**Charlotte LECOQ,**

Députée de la 6<sup>e</sup> circonscription du Nord



**Dans le rapport relatif à la réforme de la santé au travail remis au Premier ministre en 2019, vous mettez en exergue des leviers notamment organisationnels permettant d'améliorer et de renforcer la prévention des risques professionnels et la santé au travail. Après la période que nous venons de vivre et les conséquences qu'elle entraîne, pensez-vous qu'une urgence particulière s'impose sur certains leviers ? Lesquels sont à reprioriser ?**

Les agents des trois fonctions publiques ont été en première ligne tout au long du confinement et nous devons saluer cet esprit du service public qui a été au rendez-vous. Mais **la crise a accentué les failles déjà soulevées de la santé au travail** dans la fonction publique et a démontré l'urgence à mettre en place une véritable politique de prévention. Cela doit passer par une réorganisation et c'est ce à quoi s'attèleront les ordonnances qui feront suite à la loi de transformation de la fonction publique.

Je crois pour ma part en une réorganisation qui fait confiance aux acteurs de terrain et qui s'adapte aux réalités territoriales. Il sera néanmoins nécessaire de passer par le levier national. Un levier devant être la boussole pour non seulement les équipes de santé au travail mais également les employeurs, les managers et les agents. C'est ce que nous proposons au Premier ministre avec le Plan Santé Travail pour la Fonction Publique et qui est en ce moment même en cours de préparation grâce au dialogue social.

**Le Ségur de la santé réaffirme l'importance des élus locaux dans l'organisation sanitaire des territoires. Comment la santé au travail peut-elle bénéficier de cette organisation axée sur les territoires ? Quelle est la place des élus locaux ?**

**Les élus locaux sont avant tout des employeurs** et à ce titre la santé au travail est une notion qu'ils éprouvent chaque jour dans le quotidien des missions de leurs agents. Comme le rappelle votre baromètre et c'est ce que nous avons pu constater lors de notre mission, le vieillissement des agents territoriaux n'est pas qu'une donnée, c'est une réalité qui sur le terrain s'observe aisément : l'absentéisme est plus long, le maintien dans l'emploi plus difficile.

Mais pour avoir des résultats, l'élu local doit être moteur dans la volonté d'offrir à ses agents un cadre de travail optimal en termes de santé et qualité de vie au travail. Aussi **la place des élus locaux est réellement au cœur du dispositif**. Ils doivent être formés et pouvoir échanger sur ces sujets dans l'intérêt de leurs agents et de leurs administrés.

**Selon nos projections, la part relative des 50 ans et plus dans les effectifs de la Fonction Publique Territoriale (FPT) va croître et dépasser la barre des 50 % des effectifs. Nos études précédentes sur l'absentéisme pour raison de santé des agents de la FPT de 50 ans et plus nous enseignent que cette population ne s'absente pas plus que les agents plus jeunes, mais qu'en revanche la durée d'arrêt est plus importante.**

La question du maintien dans l'emploi a été une question soulevée lors des débats de la réforme des retraites. Il est réellement temps d'y apporter les réponses. C'est une réflexion que doivent mener **les employeurs de manière anticipée dans les parcours professionnels de leurs agents**. C'est en travaillant sur le temps long, en encourageant la réflexion de chaque agent sur son parcours professionnel, en améliorant aussi les conditions de travail, encourageant la pratique du télétravail qui était pratiquement inconnue avant la crise et en renforçant l'articulation des Cap-emploi avec les services de santé au travail, que nous pourrons avoir des résultats. Là aussi, la loi de 2019 prévoit des ordonnances pour apporter des réponses législatives à ce problème. Mais c'est un mouvement d'ensemble qui doit mobiliser l'ensemble des acteurs.

**L'article 40 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique (FP) permet tout ou partie de la réécriture de la protection sociale de la FP, quels sont les liens à faire selon vous avec la transformation de la santé au travail dans la FPT ?**

Nous devons nous saisir de cette transformation pour ajouter cet outil à l'amélioration de la prévention des agents de la fonction publique. Je pense notamment aux mutuelles et à leur rôle qui devra être clarifié par ces ordonnances. Elles peuvent intervenir dans la mise en place des dispositions de santé au travail pour les agents, ainsi que leur financement. Elles peuvent soutenir le déploiement d'actions de prévention en milieu de travail.

Les enjeux de santé publique doivent être portés aussi dans les organisations publiques.

## > UNE PYRAMIDE DES ÂGES DES AGENTS TERRITORIAUX EN TENSION

À l'image de la population globale, la population territoriale vieillit, **l'âge moyen des actifs atteint 47,7 ans en 2019** (Recueil statistique CNRACL 2019) contre 43,9 ans pour l'ensemble des actifs des trois versants de la Fonction publique (DGAFP Rapport annuel FP 2019) pour la même année. Il est légèrement plus élevé chez les femmes : 48 ans, que chez les hommes : 47,3 ans.

La pyramide des âges des agents territoriaux CNRACL nous enseigne que la part la plus importante des personnels est constituée d'agents de plus de 45 ans pour près des deux tiers (63 %). A eux seuls, les plus de 50 ans concentrent 44 % des effectifs et les plus de 55 ans représentent plus d'un quart de l'ensemble avec 26 %. À l'inverse, les agents les plus jeunes sont largement minoritaires, **les personnels de moins de 30 ans comptent seulement pour 4,5 %** de l'ensemble des effectifs CNRACL.



**Âge moyen de départ à la retraite : 61,4 ans**

Selon la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), l'âge moyen de départ à la retraite dans la Fonction publique territoriale est de 61,4 ans en 2018. **Les agents qui partent au-delà de 60 ans sont les plus nombreux** (88 %) et la part des retraités qui partent avant 60 ans a été divisée par deux entre 2012 et 2018 (DGAFP Rapport annuel FP 2019). Cela signifie que la majorité des agents territoriaux sera en emploi jusqu'à 62 ans environ. Ceci implique que la plus grande part des personnels (45 ans et plus) sera en activité pendant encore plusieurs années.



**Les moins de 25 ans : moins de 1 % des effectifs 11 % des nouveaux entrants**

Notons également que **la part des moins de 25 ans dans l'effectif des nouveaux entrants est de 11 % en moyenne**. De ce fait, un basculement de génération et un rajeunissement de la population territoriale significatif n'aura pas lieu à moyen terme. Les dispositions probables relatives à la future réforme des retraites, qui encourageront les agents à travailler plus longtemps, devraient contribuer à accentuer ce phénomène par le maintien en poste des plus âgés au détriment de l'entrée en fonction des plus jeunes. De même, la politique globale visant à ne pas remplacer les personnes faisant valoir leur droit à la retraite poste pour poste ou sur de nouveaux métiers risque de mettre un peu plus en tension des équipes composées de moins d'agents, de plus en plus âgés, qui devront travailler plus longtemps et sur des métiers territoriaux parfois physiquement et psychologiquement pénibles.

**63 % des agents employés ont plus de 45 ans**



**Pyramide des âges CNRACL territorial vs trois Fonctions publiques en 2019 - (base 2018 + 1 an) en %** (données CNRACL/DGAFP)



### Quelle est la vision des collectivités en matière de recrutement ?

L'enquête HoRHizon RH 2019 publiée par l'AMF, le CNFPT, la FNCDG, l'ADF et Régions de France apporte des réponses :

- > 38 % des répondants déclarent vouloir recruter prochainement
- > principalement des titulaires (55 % des embauches) mais aussi sur d'autres types de contrats : 41 %
- > 44 % disent ne pas vouloir remplacer tous les départs
- > recrutements plutôt sur des fonctions techniques, supports et aménagement développement (notamment développement durable)

# UN DOUBLE EFFET DE VIEILLISSEMENT ET DE CONTRACTION DES EFFECTIFS

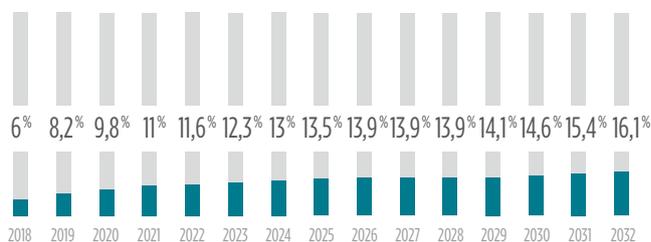
Selon un postulat de remplacement d'un agent sur deux, le volume des effectifs CNRACL pourrait diminuer de 30 % d'ici les deux prochains mandats dans l'ensemble de la Fonction publique territoriale.

Évolution des effectifs CNRACL en volume et en base 100 (2019) projection 2032 - hypothèse remplacement 1 sur 2



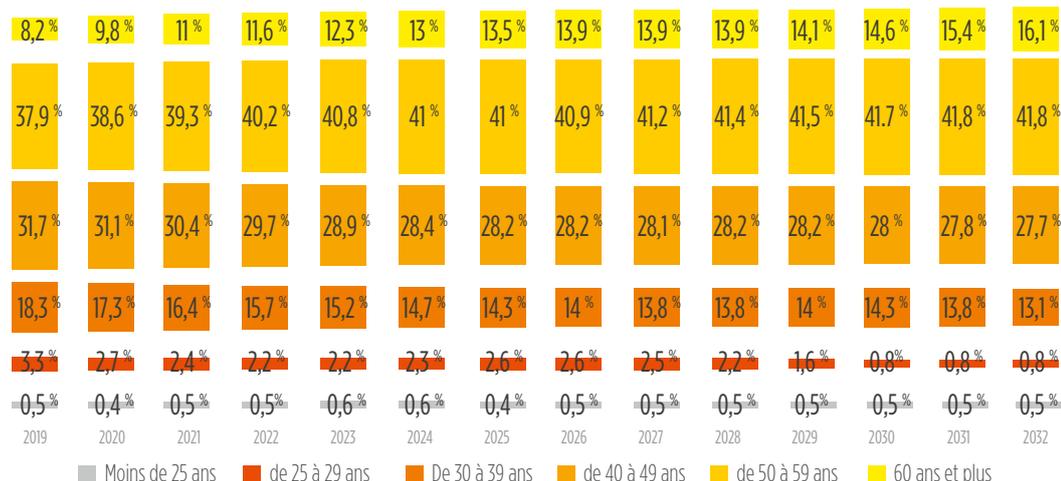
Le agents les plus âgés sont les plus nombreux et leur part dans l'effectif va augmenter un peu plus chaque année

Part des 60 ans et plus dans l'effectif (base CNRACL projection 2032)



Selon la projection des effectifs CNRACL sur les deux prochains mandats, **la part dans les effectifs des agents les plus âgés (60 ans et plus) va croître régulièrement : elle va passer de 6 % à plus de 16 % des personnels d'ici 2032**, et sera supérieure à 10 % dès 2021. Plus globalement, la part des agents de 40 ans et plus tend à augmenter sur la période d'étude.

Part des strates d'âge dans l'effectif projection 2032



**Méthodologie :**  
remplacement d'un agent sur deux partant à la retraite

PART DES EMBAUCHES SELON L'ÂGE	
Moins de 25 ans	11 %
De 25 à 29 ans	27 %
De 30 à 34 ans	21 %
De 35 à 39 ans	16 %
De 40 à 44 ans	12 %
De 45 à 49 ans	9 %
De 50 à 54 ans	4 %
De 55 à 59 ans	0 %
60 ans et plus	0 %

(moyenne calculée sur la base des entrées d'effectifs CNRACL depuis 2017)

À l'inverse, **les moins de 40 ans seront ainsi de moins en moins représentés** dans les effectifs CNRACL des collectivités territoriales. De ce fait, il ne faut pas attendre un rajeunissement des personnels territoriaux dans les prochaines années. Ces données montrent que le vieillissement de la population active va se poursuivre naturellement sur le seul critère générationnel au-delà des dispositifs législatifs à venir, réforme des retraites notamment. **L'impact du vieillissement de la population active sur les absences au travail est**

**connu**, il faut s'attendre à une hausse de la gravité des arrêts, d'autant que les métiers territoriaux, souvent pénibles physiquement et/ou psychologiquement, sont exercés en milieu contraint (manutention de charges, postures pénibles, vibrations, bruits, agents chimiques, écart de température ...). Face à ces contraintes inhérentes aux fonctions exercées, **l'accompagnement RH est indispensable** pour le suivi et la préservation de la santé des agents (formations, GPEC, usure professionnelle, maintien et retour à l'emploi, etc.).

## > LES IMPACTS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

*L'âge des agents et son augmentation introduisent un risque dans l'évolution attendue des absences : à savoir une augmentation de leur gravité, c'est-à-dire de leur durée mais aussi de leur coût, ces deux aspects étant en parfaite corrélation.*

**Hausse continue de la gravité des absences**  
(progression de 27 % entre 2014 et 2019)



**Hausse continue des coûts des absences**  
(progression de + 10 % entre 2014 et 2019)

Sous l'effet conjugué de l'augmentation de la part des agents les plus âgés et de la hausse des durées d'absences, à la fois pour les agents âgés mais aussi pour les plus jeunes.

Les durées d'arrêt sont en constante progression quel que soit l'âge des agents et pour toutes les natures d'absences en maladie ou en accident du travail.

**L'attention portée aux absences devient un levier indispensable dans la gestion des ressources humaines au sein des collectivités territoriales**, selon deux axes principaux :

- > prévenir les arrêts en amont par des actions adaptées à chaque catégorie d'agents : intégration, formation, adaptation des postes...
- > suivre les absences au plus tôt pour envisager des possibilités de reprise rapide, par leur évaluation (expertises médicales, comités médicaux et de réforme) et une politique de retour à l'emploi.

Les carrières des agents sont et seront de plus en plus longues, beaucoup de métiers sont sujets à une usure professionnelle et la gravité des arrêts augmentent avec l'âge. Ces énoncés doivent amener les structures RH à réfléchir à l'employabilité des populations les plus séniors et à capitaliser sur la richesse de leur savoir. Plusieurs pistes peuvent être abordées et notamment la notion de tutorat. Profiter de l'expérience acquise pour accompagner les nouveaux arrivants. Au-delà de la connaissance technique du métier, on pense également à la connaissance du « geste ». L'ensemble des pratiques et savoirs informels qui ont été acquis au fil des années et qui ne se transmettent pas sur les bancs de l'école. Par exemple le bon geste qui économise l'effort, le dos ..., l'outil utilisé au bon moment ..., la bonne connaissance des petites lignes ou de ce qui n'est pas écrit dans les procédures... Aménager des temps pour mettre en œuvre ce tutorat contribuera à un maintien au poste pérenne et permettra de transmettre le savoir non-écrit. C'est un binomage qui peut s'avérer gagnant – gagnant lorsque le transfert agit dans les deux sens notamment en s'appuyant sur une aisance plus naturelle des jeunes agents autour des nouvelles technologies.

### Manager et faire coopérer les générations entre elles

Le renouvellement de la pyramide des âges amène les collectivités territoriales à recruter de jeunes agents pour remplacer certains postes et donc à faire travailler ensemble différentes générations. Des tensions ou des conflits entre générations peuvent apparaître et s'expliquent par des divergences d'éducation et de culture. Souvent plus diplômés, les jeunes sont formés très tôt à l'informatique, induisant des façons de travailler différentes. Ces écarts de pratiques peuvent être sources de tensions. Les pratiques apprises par les jeunes recrues sortant des écoles vont être davantage orientées sur l'autonomie, le travail collaboratif, le travail en réseau, le partage de l'information et la communication informelle. Ils auront aussi tendance à reconnaître moins facilement une légitimité assise uniquement sur un rapport d'autorité, ce qui peut parfois soulever des difficultés, en particulier dans les systèmes très hiérarchisés.

Le partage entre les générations prend tout son sens : ces jeunes générations ont beaucoup à apprendre de leurs collègues plus âgés à travers leur retour d'expérience, la transmission de leur savoir ou des conseils d'organisation.

#### Conflits de générations : comment les éviter ?

- > Principalement par la définition du cadre de référence : même si les différentes générations ont un fonctionnement et un cadre de référence distincts, la collectivité doit proposer son propre cadre de référence et le faire partager par tous, toutes générations confondues. Il s'agit là de définir les règles communes qui régissent l'activité, qui, approuvées dès le départ, favorisent le bien-être et le travailler ensemble.
- > Un recrutement adapté à l'équipe : il s'agit de recruter le candidat qui s'adaptera le mieux et le plus vite aux us et coutumes de l'équipe, à son environnement de travail, quel que soit son âge. Une période de test sous

forme de stage ou encore l'apprentissage peut être un bon moyen pour tester les capacités d'adaptation des candidats.

- > Favoriser la communication : multiplier les occasions d'échanges et de partages entre les différentes générations afin qu'elles apprennent à se connaître dans des contextes professionnels (groupes de travail, réunions) mais aussi à des occasions moins formalisées, favoriser des formations internes multi-générationnelles et proposer des parcours de formation continue sont les meilleurs moyens pour maintenir la motivation des plus anciens et une proximité des pratiques entre les différentes générations.
- > Partager une vision commune des valeurs portées par la structure semble être la première étape d'un engagement partagé par tous, pour un travail faisant sens. La traduction des valeurs dans les pratiques managériales et professionnelles doit permettre une appropriation par l'ensemble des agents. La fonction d'encadrement est déterminante dans le fonctionnement de tout collectif de travail. Dans un contexte marqué par les restructurations et les réorganisations, le rôle des encadrants de la Fonction publique s'avère stratégique, notamment dans leur capacité à donner du sens et à fédérer les équipes autour de valeurs et de projets communs entre les différentes générations.

## FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DURABLE DES AGENTS PAR LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

Compte tenu de la pyramide des âges des agents et de son évolution dans les prochaines années, il est nécessaire de se poser la question de l'usure professionnelle : comment la prendre en compte dans les processus RH des collectivités et quels sont les leviers d'actions pour la prévenir ?

L'usure professionnelle peut se définir comme un processus d'altération de la santé lié au travail qui dépend du cumul et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des contraintes de travail qui peuvent être de natures diverses (Anact).

L'apparition de l'usure professionnelle est donc liée à l'exposition prolongée à des facteurs de risques ou des conditions de travail pénibles, ou encore à un déficit de perspectives d'évolutions professionnelles et représente ainsi, pour les services ressources humaines des collectivités, un défi économique et social prégnant dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, posant la question de l'employabilité des agents sur le long terme.

Le processus d'usure professionnelle se manifeste par différents symptômes impactant la santé des agents : douleurs physiques, douleurs chroniques, perte du sens au travail, perte de la volonté d'investissement.

Ces symptômes, s'ils ne sont pas détectés et pris en charge au plus tôt, peuvent conduire à une restriction progressive d'aptitude au poste, un désinvestissement, un isolement social, une inaptitude au poste de travail. L'objectif est donc de détecter les symptômes rapidement, et d'agir en prévention des risques professionnels.

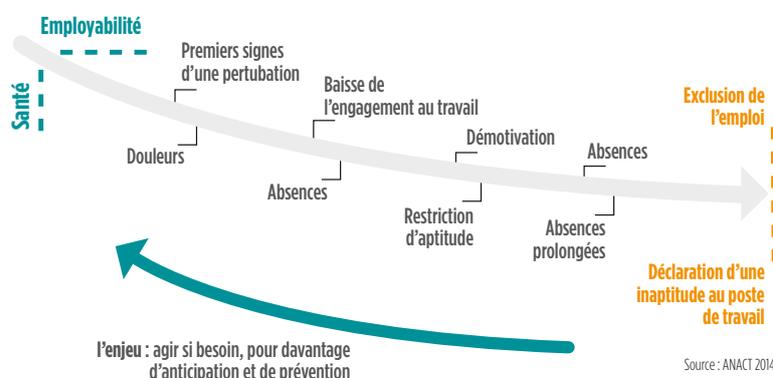
Pour agir efficacement contre l'usure professionnelle il est essentiel :

- > d'actionner et articuler des leviers complémentaires, la santé au travail et la gestion des parcours professionnels ;
- > de s'organiser collectivement en donnant du sens aux actions de prévention et d'amélioration par la mise en avant et la participation de chacun des acteurs hiérarchiques ;
- > d'agir sur tous les maillons de la collectivité, soit, les pratiques de prévention, de gestion RH, de conduite du changement et de management, sans minimiser l'importance de la coopération de chacun dans la prise en compte de l'usure professionnelle.

Pour favoriser l'employabilité durable, il est nécessaire d'informer tant sous un angle collectif que préventif :

- > construire une représentation commune de l'usure professionnelle à tous les niveaux hiérarchiques.
- > repérer les signaux d'alerte par une analyse des données d'absence et les remontées des agents.

### Usure professionnelle et inaptitude



> agir collectivement pour repérer les facteurs de risques et passer d'une approche curative à une approche préventive. La prévention des risques professionnels et la construction de parcours professionnels constituent deux leviers déterminants dans la lutte contre l'usure professionnelle.

Des mesures curatives sont généralement mises en œuvre sur ces deux registres, au cas par cas (compensation ou reconversion). Nécessaires, ces interventions trouvent leurs limites lorsque les situations de travail usantes perdurent.

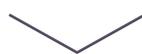
D'autres actions à caractère collectif, ciblées sur les métiers, services ou activités à risque peuvent être identifiées.

L'enjeu de la démarche de prévention de l'usure professionnelle est de progresser collectivement, passant des mesures ponctuelles vers des mesures proactives afin d'anticiper l'évolution des métiers et des conditions de travail.

Au-delà d'une gestion en réaction, il convient d'anticiper les problématiques d'usure, afin d'endiguer l'inaptitude et d'agir en prévision des carrières professionnelles à long terme.



# CONCLUSION



Nous espérons que vous aurez trouvé dans cette nouvelle édition du Panorama Sofaxis des éléments d'éclairage profitables à la compréhension des défis que rencontrent aujourd'hui l'ensemble des collectivités territoriales.

Opérer un retour sur le mandat 2014-2020 marqué par des évolutions réglementaires à la fois organisationnelles (lois MATPAM et NOTRe) et des changements opérationnels (jour de carence).

Déchiffrer la situation des absences en 2019 avec un taux d'absentéisme global stabilisé à haut niveau, mais sans en occulter les trajectoires mesurées, comme la diminution des arrêts de courte durée suite à la mise en œuvre du jour de carence, et l'augmentation de la gravité des arrêts, notamment pour les plus longs d'entre eux, corrélée au vieillissement significatif de la population active de la Fonction publique territoriale.

Mettre en lumière les enjeux qui se dessinent à court et moyen terme, fortement impactés par la crise liée à la Covid 19, qu'il conviendra en son temps de mesurer, de décrypter et d'analyser, même si dès aujourd'hui des tendances corollaires apparaissent.

Appréhender dès maintenant, les enseignements d'une projection inédite des effectifs sur les deux prochains mandats et les actions à mettre en œuvre pour maintenir l'employabilité durable des agents aujourd'hui en poste tout en intégrant favorablement les nouveaux arrivants, dans le but de garantir la qualité des services rendus aux usagers.

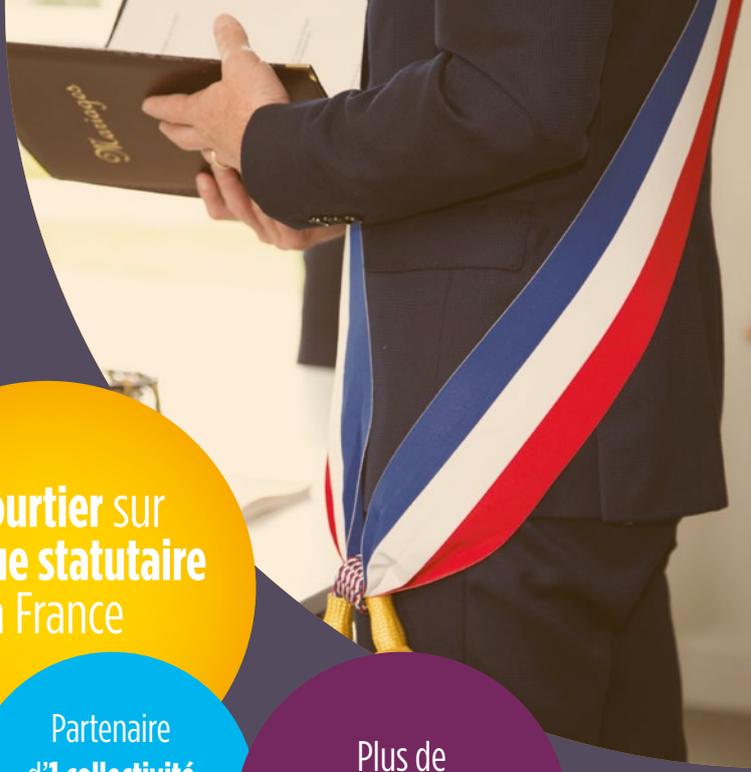
Et enfin, partager les témoignages d'experts du monde territorial face à ces grands enjeux du service public.

Aujourd'hui, plus que jamais, le temps d'engager les actions nécessaires et propices au management global du risque au sein des collectivités est venu. Dans le but de préserver le capital physique et psychologique des agents qui avancent dans l'âge, pour en maîtriser les absences, mais aussi pour contribuer à la qualité de vie au travail, tout en maintenant la qualité du service rendu au public et la performance des organisations des territoires.

Face à ces défis, les collectivités territoriales doivent pouvoir compter sur toutes les parties prenantes.

C'est l'une des ambitions de Sofaxis, acteur de référence engagé auprès des collectivités en management des risques, qu'ils soient humains ou financiers, ainsi qu'en gestion des ressources humaines.

**Sylvie BUREAU-NECH**  
Directrice générale adjointe  
Sofaxis, groupe Relyens



**1<sup>er</sup> courtier sur  
le risque statutaire  
en France**

**Partenaire  
d'1 collectivité  
territoriale sur 2**

**Plus de  
18 000 clients et près  
de 800 000 agents  
couverts**



L'EXPERT EN ASSURANCE  
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe relyens

## **PARTENAIRE DE RÉFÉRENCE DES ACTEURS TERRITORIAUX**

dans leurs missions d'intérêt général, Sofaxis s'implique depuis près de 35 ans auprès des collectivités, de leurs élus et agents, en leur proposant des solutions de protection, de pilotage, d'assurance et de prévention de leurs risques d'activité, contribuant directement à la performance des services publics. Avec près de 500 collaborateurs, Sofaxis a enregistré en 2019 un montant de 460,3 millions d'euros de primes collectées.

**[www.sofaxis.com](http://www.sofaxis.com)**

Twitter : @Sofaxis

LinkedIn : Sofaxis

Sofaxis est une société du groupe Relyens, groupe mutualiste européen de référence en assurance et management des risques auprès des acteurs de la santé et des territoires exerçant une mission d'intérêt général. Avec plus de 1 000 collaborateurs, plus de 30 000 clients et sociétaires, et près de 900 000 personnes couvertes dans 4 pays (France, Espagne, Italie et Allemagne), Relyens a collecté 891 M€ de primes, pour un chiffre d'affaires de 484 M€ en 2019. Le Groupe, fortement ancré dans ses environnements clients à travers ses marques Sham, Sofaxis et Neeria, développe des solutions globales sur mesure combinant solutions d'assurances (assurances de personnes et de biens) et services en management des risques.

**[www.relyens.eu](http://www.relyens.eu)**

Twitter: @Relyens

LinkedIn : Relyens

*Sofaxis est membre du cercle des acteurs territoriaux.*

Publication réalisée et diffusée par Sofaxis  
dans la collection Management des risques  
du groupe Relyens

Directeur de la publication : Vincent Lelong  
Rédaction : Équipes statistique et communication

**DEMANDE D'INFORMATION :**

Tél. : 02 48 48 15 15 - Fax : 02 48 48 15 16  
E-mail : [relationclient.sofaxis@relyens.eu](mailto:relationclient.sofaxis@relyens.eu)

**CONTACTS PRESSE :**

Agence EKNO :  
Xavier Cayon - Tél. : 06 23 12 63 46  
E-mail : [xavier.cayon@ekno.fr](mailto:xavier.cayon@ekno.fr)

Retrouvez l'ensemble de nos informations :  
[www.sofaxis.com](http://www.sofaxis.com)

**Adresse postale :** CS 80006 - 18020 Bourges Cedex  
**Siège social :** Route de Creton - 18110 Vasselay

SNC - Société de courtage d'assurance - 335 171 096 RCS Bourges  
Enregistré à l'ORIAS sous le n° 07 000814 - [www.orias.fr](http://www.orias.fr)



L'EXPERT EN ASSURANCE  
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe **relyens**



ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001