



LA PÉNIBILITÉ ET LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

TERRITORIAUX, NOUS AGISSONS



SOMMAIRE

P. 4 LE NOUVEAU DÉFI DES RESSOURCES HUMAINES

Allongement des carrières, gestes répétitifs, postures inadaptées...
La pénibilité et les transitions professionnelles sont des enjeux prioritaires pour les ressources humaines.

P. 6 DES COLLECTIVITÉS À LA POINTE

Focus sur des territoires actifs qui mettent en place des politiques efficaces, innovantes et inspirantes sur le terrain.

P. 10 LE CNFPT AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS

Accompagnant les territoires, le CNFPT s'engage aux côtés des collectivités pour prévenir et lutter contre la pénibilité professionnelle.

P. 14 LES PARTENAIRES

Le CNFPT mobilise ses réseaux et partenaires pour agir contre la pénibilité professionnelle.

P. 15 AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

Les assistants de prévention mettent en place des actions pour favoriser la prise de conscience des agents.





FRANÇOIS DELUGA,
PRÉSIDENT DU CNFPT,
MAIRE DU TEICH

ÉDITO

« LA PÉNIBILITÉ PROFESSIONNELLE : UN ENJEU DE POLITIQUE PUBLIQUE »

La prévention et l'accompagnement de l'usure professionnelle sont des défis auxquels sont confrontés les employeurs publics territoriaux. Acteurs et promoteurs des valeurs d'intégration et d'émancipation, ils se doivent de porter une politique active de management qui implique **prévention et diagnostic**, mais aussi, lorsque cela est nécessaire, **accompagnement et réorientation des agents en situation de pénibilité**.

Ce droit à l'accompagnement est le corollaire des devoirs qui s'imposent aux agents publics.

Le présent livret donne à voir les nombreuses démarches mises en œuvre par des collectivités territoriales qui traitent cette problématique qu'elles considèrent désormais comme **un investissement sur l'avenir, et non une charge, puisqu'il s'agit ici d'êtres humains et de bien-être au travail**.

C'est dans cet esprit que j'ai souhaité coorganiser, en juillet 2014, avec la Fédération nationale des centres de gestion, le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, le soutien de la Caisse des dépôts et consignations et sous le haut patronage du président de l'Assemblée nationale, le colloque « Pénibilité au travail, prévenir et accompagner », avec l'objectif de formuler des propositions d'évolutions réglementaires.

Face au constat partagé que les collectivités territoriales sont souvent désemparées devant des agents en situation d'usure

professionnelle, nous avons construit un dispositif qui a le mérite d'appréhender les deux dimensions de cette problématique, à savoir la **prévention des situations de pénibilité** puis **l'accompagnement des agents**.

En matière de prévention, j'ai proposé la création d'un bilan professionnel, en milieu de carrière, pour les agents qui exercent un métier à forte pénibilité. Ce bilan, qui aurait pour objectif d'anticiper la deuxième partie de la vie professionnelle de l'agent, permettrait de formuler le projet professionnel d'apprentissage d'un nouveau métier et ferait l'objet d'un partenariat entre l'agent, l'autorité employeur et le CNFPT.

S'agissant de la partie « accompagnement de l'agent », j'ai proposé que sa mise en œuvre prenne la forme d'un congé de formation de réorientation professionnelle accessible pour tout agent dont la situation professionnelle nécessite l'apprentissage d'un nouveau métier. Ainsi, avec ce dispositif, nous passerions d'une logique passive de reclassement à une logique active dans laquelle l'agent deviendrait pleinement acteur de sa reconversion professionnelle et en phase avec le besoin de compétences exprimé par les collectivités territoriales.

Je forme le vœu que ces propositions, partagées par nombre d'acteurs de la fonction publique territoriale et présentées au gouvernement, puissent prospérer favorablement. **La prise en compte de l'usure professionnelle est constitutive d'un service public mieux assuré et de qualité pour nos concitoyens.**



LE NOUVEAU DÉFI DES RESSOURCES HUMAINES

En donnant à la pénibilité une existence légale, la loi a renforcé une pratique qui se dessinait au sein des collectivités territoriales : organiser la reconversion des agents avant qu'ils ne deviennent inaptes. Les RH s'emparent de cette problématique, et des dispositifs voient le jour partout en France.

1946 : au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la loi du 1^{er} octobre 1946 crée la médecine du travail. La prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail est désormais sous la responsabilité du service médical, placé sous le contrôle du comité d'entreprise. La pénibilité se dessine en creux par la prise en compte des facteurs de risques professionnels et des notions d'ergonomie et de charge de travail⁽¹⁾. Presque soixante-dix ans plus tard, elle s'inscrit dans la loi française (voir l'encadré ci-dessous). Entre ces deux dates, la société française s'est transformée. L'allongement de la durée de vie a obligé le Parlement à s'intéresser à la question de l'âge du départ à la retraite et à légiférer sur son recul progressif. Avec un effet collatéral : combiné au vieillissement, l'allongement des carrières augmente le nombre de salariés en difficulté. Ce sont en effet les salariés dans la tranche 55-65 ans qui sont les plus touchés par l'inaptitude et par le besoin de reconversion.

QUAND L'INDIVIDU SOUFFRE

Pour définir la pénibilité, le législateur a retenu dix facteurs. Tous concernent des situations qui ont des conséquences sur la santé physique. Ils se regroupent en trois familles : les contraintes physiques et posturales, les contraintes d'horaires et les expositions à des agents toxiques. Au sein des collectivités locales, la pénibilité est principalement le fait de métiers techniques, de métiers de la petite enfance et, plus généralement, de tous ceux où des gestes répétitifs, des postures inadéquates créent le terreau d'une difficulté qui, au fil du temps, devient usante... Certaines collectivités élargissent la pénibilité à l'ensemble de la carrière de l'agent, à son parcours professionnel et privé. Elles incluent alors dans leur réflexion les risques professionnels, les risques psychosociaux, la souffrance et le mal-être au travail⁽²⁾ – bref, tout ce qui est susceptible de générer usure et épuisement professionnels. Mais que l'on parle de pénibilité ou d'usure professionnelle, les conséquences sont identiques : le salarié est en difficulté. Dans sa forme la plus intense, la pénibilité conduit à l'inaptitude partielle ou totale, empêchant l'agent d'assumer son poste, voire, dans les cas les plus extrêmes, d'exercer son métier.

Le problème est d'autant plus important que les prochaines années verront une augmentation du nombre de salariés de 55 ans et plus. Avec une répercussion majeure pour les collectivités : la gestion d'un nombre croissant d'agents devenus inaptes, alors que les postes qui permettaient auparavant des mobilités tendent à se raréfier.

ANTICIPER LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

La pénibilité devient donc un enjeu pour les directions des ressources humaines. Pour prévenir cette situation, la plupart

des collectivités mettent en place des parcours pour faciliter la reconversion d'une population souvent peu qualifiée, avec un objectif : prévenir l'apparition de l'inaptitude. Les solutions sont de plusieurs ordres : techniques, avec l'alternance ou la mécanisation des tâches les plus pénibles et contraignantes ; humaines, en s'intéressant aux souhaits et aux compétences de l'agent ; et organisationnelles en rendant la reconversion cohérente par rapport aux souhaits et compétences de l'agent, et aux besoins de la collectivité. La transition professionnelle s'appuie sur de multiples outils : stages d'immersion, dispositifs de reconversion avec accompagnement du salarié, formations et remise à niveau des fondamentaux... La mobilité ne doit plus être contrainte, mais choisie, et de préférence avant que la pénibilité ait atteint son stade ultime : l'inaptitude.

« *Certes des actions sont à engager pour les agents présentant des restrictions d'aptitudes, par des possibilités de reconversion, mais pour agir sur le moyen et le long terme, il s'agit d'anticiper pour les générations d'agents plus jeunes* », insiste Geneviève Trouiller, chargée de mission, responsable de la « Prévention de l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi » à l'Anact. Développer une démarche de prévention qui s'appuie sur une approche globale des conditions de travail (réduire les situations de travail pénibles, anticiper les évolutions des métiers au regard de l'évolution de l'activité, celle des attentes des agents, notamment en termes de conciliation des temps et de développement...), c'est le pari que les médecins du travail, les préventeurs, les DRH et les IRP, notamment le CHSCT, doivent dès à présent relever ensemble.

(1) « La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales », le CNFPT, octobre 2014.

CE QUE DIT LA LOI

La loi sur la réforme des retraites⁽²⁾ complétée par celle garantissant l'avenir et la justice du système de retraites⁽³⁾ définit la pénibilité selon dix facteurs⁽⁴⁾.

Tirées de ces textes législatifs, les dispositions transposées dans le Code du travail prévoient la traçabilité de la pénibilité, précisent les obligations de l'employeur en matière d'évaluation des risques et obligent ce dernier à des actions de prévention. En ne tenant pas compte des facteurs psychiques ni du vieillissement, la pénibilité est plus restrictive que la notion d'usure professionnelle.

(2) Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010.

(3) Loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014.

(4) Manutention manuelle de charges, postures pénibles, vibration mécanique, agents chimiques dangereux, activités exercées en milieu hyperbare, températures extrêmes, bruit, travail de nuit, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif.

DES COLLECTIVITÉS À LA POINTE

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

VILLE DE SAINT-ÉTIENNE (RHÔNE-ALPES)

PAS DE PRÉVENTION SANS IDENTIFICATION DES RISQUES

« Le projet Pénibilité, initié il y a cinq ans à la demande du CHSCT⁽¹⁾, était conçu pour prévenir l'apparition des troubles musculo-squelettiques », se souvient Catherine Chaffardon, responsable de l'unité prévention sécurité ergonomie de la ville de Saint-Étienne. En 2012, le projet s'enrichit avec l'intégration de la pénibilité lors de l'évaluation des risques dans le cadre du document

EXPERTISE

À chaque métier ses risques

Dans le cadre de son partenariat avec le Fonds national de prévention (FNP)*, le CNFPT, avec la collaboration de sept centres de gestion et de trois communes, a complété 24 fiches métier sous l'angle de la santé au travail. Ces compléments du Registre unique santé et sécurité au travail (RUSST) énumèrent les facteurs de risques et les maladies professionnelles, détaillent les mesures de prévention et conseillent des formations. Outil indispensable pour l'évaluation et la gestion des risques professionnels, ce référentiel est mis à disposition sur le site cnfpt.fr.

* Voir page 14.

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

DES ACTIONS DE PRÉVENTION EFFICACES

Des binômes interdisciplinaires, composés de médecins, d'infirmières, de psychologues du travail et de préventeurs se lancent alors dans l'observation de l'activité des agents d'entretien sur site. L'objectif est de livrer un plan d'actions qui permette d'améliorer les conditions de travail, construit autour de trois axes : tech-

nique, organisation et formation. L'achat de matériel adapté, le plan de formation et l'évolution de l'organisation du travail vont tous dans le même sens : réduire les situations susceptibles de générer une usure professionnelle. Le projet Pénibilité atteint son objectif, concrétisé notamment par une diminution du nombre des accidents du travail d'environ 20 %. Pour certains secteurs, « les résultats sont très positifs en termes d'amélioration des conditions de travail, malgré une résistance au changement de la part des agents, qui, pour la plupart, avaient du mal à modifier leurs habitudes. Des réunions d'équipe ont été organisées, le médecin et le psychologue du travail sont intervenus pour expliquer l'importance de ces modifications et leurs bénéfices », note Catherine Chaffardon. Il faut agir très vite pour éviter que la motivation retombe. Et pour un meilleur impact, la direction doit s'impliquer et porter le projet. » Fin 2015, l'étude sur les aides-soignants sera terminée. Il faudra s'intéresser ensuite aux cantonniers et aux surveillants de stationnement avant de penser à un éventuel déploiement sur les autres métiers à risques.

(1) Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.



VILLE DE LYON (RHÔNE-ALPES)

« REBONDIR » PROFESSIONNELLEMENT

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

PENSER À LONG TERME

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

Le principe ? Les agents concernés quittent leur direction et sont affectés au service suivi des agents en

reconversion professionnelle, au sein de la DRH. Pendant quatre mois, accompagnés par un prestataire extérieur, ils réalisent un bilan professionnel. Dans le même temps, la DRH recense les postes disponibles pour les six prochains mois et diffuse les profils de poste recherchés auprès du prestataire. À charge pour celui-ci de construire des parcours de formation adaptés avec les agents en situation d'inaptitude.

UN BILAN ATTENDU

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

CAPITALISER SUR LA DYNAMIQUE DE GROUPE

La mairie de Toulouse et Toulouse métropole gèrent environ 400 agents reconnus inaptes à leur poste de travail ou à leur grade, avec des restrictions diverses (port de charges lourdes, utilisation d'outils vibrants, station debout prolongée...). Les deux collectivités cherchent comment traiter ce problème de façon positive. En s'intéressant aux besoins des différents services, elles identifient alors des besoins d'agents compatibles et décident de transformer cette situation en une opportunité de reclassement.

Avec l'aide de la direction des finances, la direction des ressources humaines établit un référentiel d'activité qui cerne les tâches et les compétences à acquérir. Le service travaille sur l'élaboration du plan de formation dédié, inspiré des contrats d'apprentissage avec une alternance de ses-



sions théoriques et de stages pratiques au sein d'un service volontaire. « *Il nous semblait important que cela fonctionne sur le volontariat* », précise Laurence Salomé, responsable de la cellule repositionnement professionnel.

RETOUR À L'ÉCOLE

En janvier 2013, le dispositif École voit le jour. Pendant un an, 12 agents vont alterner trente jours de formation et des stages pratiques, accompagnés par un tuteur. Avec un objectif : être

recruté, à la fin de la formation, sur un poste vacant au tableau des effectifs. Mission accomplie : tous ont pu trouver un poste. Le succès de la formule encourage les deux collectivités à reconduire le dispositif en 2014 : l'École des métiers de l'accueil ouvre ses portes avec dix agents. Leur formation prend fin en mars 2015, et compte tenu du contexte budgétaire contraint, ces agents continuent à travailler dans les services qui les ont accueillis, et se perfectionnent, en attendant que des postes vacants soient proposés.

EXPERTISE

Gironde

En 2013, la délégation Aquitaine du CNFPT a accompagné le conseil départemental de la Gironde dans un parcours de reclassement d'agents en situation de mobilité contrainte. Six personnes, en situation d'inaptitude professionnelle, ont d'abord été prises en charge par le bureau des accompagnements des parcours (BAP) du conseil départemental, qui leur a proposé un bilan de compétences. Au vu des résultats, le CNFPT a conçu un parcours d'une durée de cinq mois, autour de trois volets : « Remise à niveau des connaissances de base », « Formation sur les métiers recruteurs » et « Reprendre confiance en soi », un module fondamental pour une reconversion réussie. Complété par un stage en immersion, cet accompagnement a transformé les agents, qui ont retrouvé confiance en eux et gagné en autonomie.

L'EFFET POSITIF DU GROUPE

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

ÉVALUER POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Le conseil départemental de la Sarthe avait un objectif de retour à l'emploi pour les agents en arrêt de travail longue durée. En septembre 2014, il a donc formalisé une procédure de reclassement avec des évaluations régulières. Les personnes jugées aptes à la reprise du travail participent à des stages d'immersion qui durent en moyenne trois mois, renouvelables une fois.

Première étape pour Stéphanie Martin, chargée de recrutement et d'accompagnement professionnel au sein du conseil départemental : identifier les postes vacants et les demandes de renforts. Elle propose ensuite des stagiaires aux directions puis organise des rencontres avec l'agent concerné, le « tuteur » et le supérieur hiérarchique. Objectif : s'assurer de la bonne adéquation entre le poste proposé et le profil du stagiaire. *« Ça doit être une opération gagnant-gagnant pour le service et pour l'agent. Un cadre clair rassure tout le monde, explique-t-elle. D'où l'intérêt de faire signer une convention par les différents acteurs : agent, tuteur, chef de bureau et moi-même. Cette convention précise la durée du stage ainsi que le rôle et l'engagement de chacun. »* C'est même une des clés du succès du stage.

DES ÉCHANGES RÉGULIERS

Autre élément fondamental du cadre, les « points d'étape », au cours desquels le déroulement du stage est évalué par le stagiaire, le tuteur et/ou le responsable du service : par téléphone entre huit et quinze jours après le début du stage, puis lors d'une rencontre chaque mois ; l'objectif étant de ne pas laisser les dysfonctionnements s'installer. Axes d'amélioration,

besoins en formation, compétences acquises, objectifs pour le mois suivant sont abordés. La démarche est facilitée grâce à une grille d'évaluation, en lien avec la fiche de poste, fournie aux différents acteurs.

« Dès le deuxième mois, j'ai déjà une idée très précise de la possibilité de prolonger ou pas le stage, voire d'affecter l'agent si le poste est vacant », précise Stéphanie Martin. Ce processus d'évaluation, très formalisé, rassure aussi bien le stagiaire que les personnes qui l'accueillent. En mesurant les savoir-faire et le savoir-être en temps réel, il permet d'anticiper. Au final, le processus d'accompagnement professionnel ou de reclassement y gagne en fluidité et en efficacité : en 2014, dix agents ont pu bénéficier d'une mobilité dans le cadre de cette prise en charge.

EXPERTISE

Pays de la Loire

Conçu pour les mobilités choisies ou contraintes, le dispositif d'accompagnement d'évolution professionnelle proposé par la délégation régionale des Pays de la Loire du CNFPT a, au fil des ans, surtout accueilli des agents déclarés inaptes sur leur poste de travail et contraints de changer de métier. Une évolution s'imposait pour mieux prendre en compte ces dernières situations. Le CNFPT et les cinq centres de gestion des Pays de la Loire ont travaillé ensemble pour concevoir le dispositif « Santé au travail et évolution professionnelle ». Destiné aux agents en mobilité contrainte, il s'étend sur un an, le temps nécessaire pour les agents de faire le deuil de leur ancien métier, d'en identifier d'autres possibles et de créer les moyens pour y accéder.

 **Plus d'informations sur cnfpt.fr**





LE CNFPT AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS

Élaboration de fiches de poste, suivi de parcours professionnels, dispositifs de reclassement... Autant d'actions menées par le CNFPT pour accompagner les collectivités. Retour sur ces initiatives.



VÉNISSIEUX (RHÔNE) MOBILITÉ CONTRAINTE : MIEUX VAUT L'ANTICIPER

Avec 1300 agents permanents, la ville de Vénissieux gère le reclassement de six personnes en moyenne par an. En 2013, elle participe à un premier dispositif de type itinéraire construit par le CNFPT : « Agents en situation d'usure professionnelle et de reclassement ». Sa particularité ? Anticiper la mobilité contrainte

bien avant qu'elle n'intervienne, et donner aux agents les clés qui faciliteront leur reconversion.

« *La majeure partie des agents les plus exposés à l'usure professionnelle n'ont pas ou peu de qualification. Ce sont des agents de catégorie C, qui travaillent dans les métiers de la petite enfance, les domaines techniques ou*

ceux de la restauration collective, explique Florence Côte, conseillère formation "Accompagnement des parcours professionnels" à la délégation régionale Rhône-Alpes Lyon du CNFPT. *Nous les aidons donc à se préparer à un changement professionnel et à réfléchir à un nouveau projet qui facilitera une démarche de reconversion ultérieure.* »

UN PROGRAMME INNOVANT DE RECLASSEMENT

Début janvier 2015, deux agents de Vénissieux, respectivement auxiliaire de puériculture et Atsem, ayant des problèmes de santé ont intégré un nouveau parcours de formation, co-construit par le CNFPT, le centre de gestion du Rhône et les collectivités territoriales, intitulé « Dispositif d'appui à la reconversion des agents de catégorie C sur les métiers administratifs ». D'une durée de cinq mois, ce programme alterne formation théorique et dix semaines de stages pratiques en dehors de la collectivité d'origine. Les deux agents ont réalisé leur stage l'une dans un service petite enfance, l'autre dans un service éducation, des choix qui correspondent à leur souhait d'évolution de carrière. « *Les pos-*

talants doivent avoir déjà réfléchi à un projet professionnel. En l'occurrence, l'une d'elles avait suivi en amont l'itinéraire de reclassement, détaille Élisabeth Nicastro, responsable formation à la ville de Vénissieux. *Nous sommes ici dans un cadre préventif de l'usure professionnelle. Pour le moment, le reclassement de ces deux agents n'est pas impératif. Mais en l'anticipant, ils deviennent les acteurs de leur carrière, et acceptent plus facilement de changer de métier, puisque cette reconversion est inéluctable.* » Fin juin, l'heure du bilan a sonné. L'un des deux agents ayant suivi la formation a déjà candidaté sur trois postes, et le second a des pistes pour son prochain poste. Suite au premier bilan positif de l'action, le dispositif de reconversion est reconduit en 2016.

LES RENCONTRES DE METZ

« Qualité de vie au travail : levier durable de prévention et d'employabilité ? » était le thème traité lors des Rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail à Metz. Séances plénières et ateliers ont traité de la manière dont la qualité de vie au travail peut constituer un engagement durable et collectif. « *La pérennité des démarches entreprises est au centre de nos questionnements, insiste Aurore Izambart, conseillère formation au pôle de compétences santé et sécurité au travail de la délégation régionale Aquitaine. Nous travaillons à une approche globale et intégrée de la construction d'une politique de prévention et de maintien dans l'emploi.* »



RENCONTRES DE LIMOGES LA PRÉVENTION : UN AXE FORT DE LA POLITIQUE RH

Quels sont les différents outils de gestion RH au service d'une politique de prévention ? Lors des Rencontres territoriales de la santé et de la sécurité au travail organisées à Limoges, un atelier a été consacré à cette problématique. Une question d'autant plus importante que les rencontres réunissaient 170 acteurs de la santé au travail – médecins, psychologues, directeurs des ressources humaines, préventeurs – qui doivent travailler en collaboration. « *La prévention doit constituer un axe fort de la politique RH, et pour cela, le service santé et sécurité au travail doit trouver sa place au sein de l'équipe ressources humaines* », insiste, Sylvie Redouly, animatrice de l'atelier et conseillère formation RH de la délégation régionale Midi-Pyrénées du CNFPT.

DES AGENTS À MOBILISER

À l'heure actuelle, les collectivités disposent d'outils RH qui d'ores et déjà contribuent à la prévention. La

fiche de poste en constitue l'élément central. « *Afin d'étayer ce document, et notamment de mettre en exergue les fonctions et métiers sensibles ou à risques, les services des ressources humaines disposent du répertoire des métiers du CNFPT et du RUSST⁽¹⁾* », poursuit Sylvie Redouly. On peut citer aussi le livret d'accueil, qui présente les acteurs de la prévention et explique la démarche mise en place par la collectivité, mais aussi l'organigramme et, enfin, l'entretien professionnel, obligatoire depuis 2015, qui impose chaque année d'échanger sur les questions de sécurité. « *Plus on parle de la prévention, mieux c'est. Les agents aussi doivent s'emparer de cette problématique.* » Les taux d'absentéisme, de renouvellement des effectifs ou d'accidents permettent d'obtenir une analyse plus complète. « *Ils créent aussi les conditions d'un dialogue efficace entre tous les acteurs concernés* », conclut Sylvie Redouly.

(1) Registre unique santé et sécurité au travail.



POITOU-CHARENTES

L'INDISPENSABLE SYNERGIE ENTRE ACTEURS DU CHANGEMENT



Pour Josiane Deveaud, conseillère formation, responsable du service évolution professionnelle et observation au sein de la délégation régionale Poitou-Charentes du CNFPT, le reclassement doit s'inscrire dans une démarche qui implique les agents, les formateurs et les employeurs. « *Dans la plupart des cas, chacun traite le problème de son point de vue. Et trop souvent, l'agent est apprenant mais n'est pas acteur de son changement.* »

AGIR SUR LES BONS LEVIERS

La délégation travaille depuis longtemps sur cette problématique de synergie. Créés en 2008, les premiers ateliers d'évolution professionnelle agissent sur deux leviers : travailler sur le projet professionnel et rendre l'agent acteur de sa propre évolution. Des paramètres clés pour prévenir, au

mieux, l'usure professionnelle. Cette approche porte ses fruits : les ateliers rencontrent un succès croissant. En 2013, 16 ateliers ont accueilli à Poitiers 102 agents, issus de 40 collectivités. Le dispositif est alors généralisé sur tout le territoire régional.

IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS

Accompagnement, orientation et transition professionnelle font aussi l'objet de journées d'échanges de pratiques proposées à tous les acteurs des ressources humaines. Ces journées productives ont débouché sur deux projets. Le premier, mené avec les quatre conseils départementaux de la région, permet aux travailleurs sociaux en situation d'usure professionnelle de participer à un atelier sur ce thème, afin d'aborder plus facilement avec leurs pairs les difficultés

très spécifiques qu'ils rencontrent. Le second projet, un itinéraire de formation exclusivement réservé aux agents ayant suivi un atelier « reconversion et usure professionnelle », se construit avec les collectivités et les formateurs. Lancé en septembre 2015, il aborde l'épineuse question du deuil de son ancien métier et de son nouveau projet professionnel pour appréhender l'avenir dans les meilleures conditions. Au programme : travail sur l'expression écrite et orale, sur les nouveaux outils informatiques et sur le développement personnel. « *L'étape suivante sera placée sous le signe du collectif ! Il s'agira d'apprendre à tous les interlocuteurs RH à travailler ensemble*, souligne Josiane Deveaud. *Demain, leur mission sera principalement d'accompagner le reclassement, la mobilité et l'usure professionnelle.* »

OFFRE DE SERVICES ET DE FORMATION DU CNFPT

LA PÉNIBILITÉ PROFESSIONNELLE EN LIGNE DE MIRE

En faveur de la santé au travail, le CNFPT construit des réponses qui prennent principalement trois formes : formations, événements et accompagnement. Décryptage.

Les formations s'intéressent à la prévention de l'usure professionnelle, qu'elle se manifeste de façon physique ou psychique. Avec une priorité : préserver le capital humain. Adopter les bonnes postures professionnelles, connaître les gestes qui protègent le corps, prévenir l'apparition des douleurs... sont autant d'actions qui apprennent aux agents à mieux se préserver. Les encadrants ont un rôle clé à jouer dans la détection et la prévention des risques. Plusieurs formations leur expliquent comment être attentif à ces questions. « Par exemple, dans une cantine, les agents manipulent des marmites énormes sur des plans de travail parfois mal conçus. Une formation en situation permet de pointer ce qui pourrait être amélioré dans l'organisation du travail pour éviter le port de charges lourdes », précise Nicole Baty, directrice régionale de la délégation Limousin du CNFPT. Sous la houlette de cette dernière, un groupe de travail a récemment publié un guide pour aider les collectivités dans la prise en charge des situations de pénibilité.

Prévenir l'apparition des symptômes

Mais les manifestations de l'usure ne sont pas uniquement physiques. Démotivation, perte d'intérêt, absentéisme viennent compléter le tableau des symptômes. Les dispositifs de formation à destination des encadrants sont alors conçus autour de la notion de bien-être au travail, de prévention des risques psychosociaux, de la poli-

tique de mobilité ou de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Avec, en ligne de mire, un objectif : prévenir l'apparition de ces symptômes, déjouer les effets négatifs avant que l'usure professionnelle ne s'installe durablement.

Accompagner des collectivités

Reste que les collectivités sont parfois désarmées face à certaines situations. « Elles nous sollicitent sur une formulation très vague : "Je ne sais plus comment faire avec mes agents..." », explique Nicole Baty. Notre rôle est alors de les aider à se poser les bonnes questions. Que font-elles en matière de prévention ? De quels leviers disposent-elles ? Ont-elles des dispositifs autour des parcours professionnels ? En fonction de leurs réponses, nous les dirigeons vers les solutions de formation ou d'accompagnement qui répondent à leur problématique. » Le CNFPT propose en effet aux collectivités des accompagnements autour d'itinéraires modulables de reclassement, qu'il s'agisse de mobilité contrainte ou de mobilité choisie. « On ne travaille pas de la même façon avec ces deux populations. Dans le cas de la mobilité contrainte, les agents sont résistants car ils ne sont pas prêts à abandonner leur métier. Pour transformer une pensée négative en pensée positive, il faut le temps nécessaire du "deuil" et de l'acceptation », poursuit-elle.

Un itinéraire clés en main

Testés en région, ces itinéraires sont aujourd'hui déployés. « Nous avons pour objectif d'avoir une offre harmoni-

sée sur tout le territoire, c'est aujourd'hui chose faite avec un itinéraire clés en main », se réjouit Nicole Baty.

Présenter un dispositif complet, adaptable à toutes les collectivités, pour prévenir l'usure professionnelle, c'est en effet l'objet de l'offre Orientation. Inscrite dans la logique de « l'orientation tout au long de sa vie », afin que chaque agent puisse être l'acteur de sa propre carrière, cette offre propose des formations, de l'accompagnement de projets de collectivité et des formations à distance. Manifestations et colloques, qui favorisent l'échange et les rencontres, complètent ce dispositif, comme le colloque « Pénibilité au travail, prévenir et accompagner », organisé à l'Assemblée nationale par le CNFPT, le CSFPT⁽¹⁾ et la FNCDG⁽²⁾ en juillet 2014. Les rencontres régionales rassemblent les collectivités et les acteurs de la santé au travail (directeurs des ressources humaines, préventeurs, experts) autour d'une réflexion commune et créent un réseau où s'échangent expérimentations et bonnes pratiques, afin que le plus grand nombre puisse s'en inspirer. Pour que l'usure professionnelle recule.

 [Plus d'informations sur cnfpt.fr](http://cnfpt.fr)

(1) Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

(2) Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale.



LES PARTENAIRES

Conventions, événements, partage de bonnes pratiques...

Le CNFPT s'associe à plusieurs partenaires pour mettre en place une politique de prévention de l'usure professionnelle efficace.



MARIE BENOITE
SANGLERAT,
CHARGÉE DE MISSION
À L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS
DE TRAVAIL (ANACT)

« La promotion de la santé au travail est le thème central de la convention-cadre signée en décembre 2011 avec le CNFPT. Grâce à cette convention, nous co-organisons des actions de sensibilisation, de prévention, de formation. Nous contribuons aussi à des événements avec l'établissement, comme à Strasbourg, avec les Rencontres territoriales de ressources humaines sur la qualité de vie au travail, la pénibilité et la prévention des risques psychosociaux. Actuellement, nous travaillons au renouvellement de cette convention. L'enjeu est d'aller encore plus loin et de mettre en place un partenariat qui mobilise encore plus les compétences de chacun. Le CNFPT crée des formations, possède un savoir-faire qui nous intéresse, par exemple en termes d'ingénierie. En retour, nous l'aidons à prendre en compte, dans son offre de formation et d'accompagnement, les conditions de travail et la santé au travail, des champs relativement nouveaux dans la fonction publique territoriale. Nous souhaitons être encore plus proactifs et, notamment, grâce à cette convention, renforcer les collaborations déjà nombreuses entre les Aract et les délégations régionales du CNFPT. »



NADIM FARES,
RESPONSABLE, À LA CAISSE
DES DÉPÔTS, DE LA GESTION
ADMINISTRATIVE DU FONDS NATIONAL
DE PRÉVENTION DE LA CNRACL

« Fin 2011, le Fonds national de prévention (FNP) et le CNFPT signaient un partenariat pour trois ans. Son but ? Mutualiser les connaissances et les pratiques autour de la santé et de la sécurité au travail. « Nous avons défini trois axes : les acteurs de la prévention, la prévention des métiers à risques, le développement du Registre unique santé et sécurité au travail (RUSST). Nous finalisons actuellement le renouvellement du partenariat, et définissons les axes prioritaires des travaux pour les trois années à venir. Pour le FNP, il semble logique que les travaux se poursuivent autour de l'usure professionnelle. C'est un problème essentiel pour la fonction publique territoriale, dont 85% de l'effectif est en catégorie C, une population particulièrement concernée. L'usure professionnelle n'est pas une fatalité. On sait la reconnaître, on connaît ses causes. Les risques sont objectivés. Il s'agit de la prévenir et d'apporter des réponses concrètes et cohérentes à l'employeur qui se demande que faire avec une population vieillissante. »

RUSST

VALÉRIE CHAUVAC,
DIRECTRICE DU CENTRE
DE GESTION CORRÈZE

« Nous travaillons en collaboration avec le CNFPT, le FNP – deux organismes avec lesquels nous avons signé une convention –, six autres centres de gestion et trois collectivités à l'élaboration des fiches métier du Registre unique santé et sécurité au travail (RUSST). Il s'agit d'enrichir les fiches métier du CNFPT avec la partie "santé et sécurité au travail" et de les intégrer au RUSST. C'est un travail de longue haleine : pour le moment nous en avons réalisé 24. Nous nous sommes réunis pour planifier le travail, sélectionner les fiches qui nous paraissaient les plus représentatives des métiers exercés dans nos collectivités respectives. Il s'agit de construire un outil qui puisse servir au plus grand nombre, une référence en matière de prévention des risques professionnels. »



AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

Les assistants de prévention sont formés pour être les relais de la lutte contre la pénibilité professionnelle. Ils mettent en place des actions au CNFPT pour faciliter la prise de conscience des agents. Retour sur un cercle vertueux de prévention à travers deux regards d'agent.



MARC ALLÈGRE,
CHEF DU SERVICE ACCUEIL
ET LOGISTIQUE ET ASSISTANT
DE PRÉVENTION À LA DÉLÉGATION
DE LORRAINE

AGIR SUR LES MAUVAISES
HABITUDES ET DÉDRAMATISER

« Au sein de la délégation, depuis septembre 2014, nous avons décidé d'organiser des sessions "bien-être", à raison d'une demi-journée tous les quatre mois. Objectif : dédramatiser et informer les agents sur les pratiques qui, petit à petit, conduisent à l'usure physique ou morale. Lors de la première demi-journée, nous avons rappelé la réglementation. Le médecin du travail et un ergonomiste ont expliqué comment positionner son ordinateur, sa souris, bien utiliser son téléphone; un formateur santé et sécurité au travail a insisté sur la santé au travail. Cette démarche de formation va se poursuivre encore un an ou deux. Nous aborderons aussi les risques cardio-vasculaires, le stress, l'alimentation, la relaxation... L'usure professionnelle peut trouver son origine dans une mauvaise organisation ou des habitudes inadaptées. En nous parlant de ce qui se passe ailleurs, nos intervenants nous aident à trouver des solutions à nos propres problèmes. »



SALOMÉ CONSTANT,
ASSISTANTE FORMATION DANS LE DOMAINE
HYGIÈNE SÉCURITÉ ET, UN JOUR PAR MOIS,
ASSISTANTE DE PRÉVENTION À LA DÉLÉGATION
NORD-PAS-DE-CALAIS

CHACUN EST L'ACTEUR
DE SA SÉCURITÉ ET DE CELLE
DES AUTRES

« J'assiste et je conseille le directeur régional de la délégation dans la mise en œuvre de la réglementation santé et sécurité au travail avec l'aide de deux autres collègues assistants de prévention également. Depuis septembre 2014, la délégation a emménagé dans un bâtiment neuf de 7 000 m² aux normes actuelles et équipé de postes de travail ergonomiques. Les bureaux disposent d'un siège à accoudoirs réglables, d'un écran d'ordinateur orientable, etc.

Notre première mission s'est concentrée sur la mise en place du document unique, ce qui nous permet de proposer des mesures de protection et de prévention.

En tant qu'assistante de prévention, je travaille en relation avec la médecine du travail, notamment sur la prévention des troubles musculo-squelettiques et l'ergonomie. Le médecin du travail est d'ailleurs passé dans chaque bureau pour prodiguer des conseils, particulièrement sur les postures à adopter et celles à éviter.

En tant qu'assistante de prévention, je consulte régulièrement le registre SST. C'est un document mis à la disposition des agents afin qu'ils puissent inscrire toutes leurs remarques relatives à la santé et à la sécurité au travail : il aide chacun à prendre conscience qu'il est l'acteur de sa sécurité et celle des autres. »

«Territoriaux, nous agissons»

est une collection de guides pratiques développée par le CNFPT.

La collection met en avant les actions des collectivités territoriales pour la défense de grandes causes nationales.

Pour ce livret thématique consacré à la pénibilité et aux transitions professionnelles, des territoires accompagnés ou non par le CNFPT apportent la preuve de leur investissement sur le sujet.

Le flashcode ci-dessous vous donnera accès instantanément à plus de contenus sur le thème de la pénibilité et des transitions professionnelles (bonnes pratiques, expertises du CNFPT, catalogue interactif de formation, événements...).

