

# Le management : levier de la santé au travail ?

# I Définitions

## La santé au travail

- La santé au travail est définie par l'OMS comme « ***un état de complet bien-être physique, mental et social, et [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.*** »
- La **santé au travail** est une approche globale en termes de santé qui vise toutes les personnes dans un lieu de travail et l'organisation dans son ensemble. La **santé au travail** s'applique à une grande variété d'aspects touchant aux conditions physiques et psychosociales, à l'environnement ou même aux pratiques en matière de santé...
- Selon la définition commune du Bureau International du Travail et de l'[OMS](#), la santé au travail visent différents objectifs précis, destinés à protéger les intérêts des salariés. Le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés. Le deuxième enjeu de la **santé au travail** a pour but de prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages. Le dernier objectif est de maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

## Le management

- L'usage actuel en français du terme « management » provient pour beaucoup d'un emprunt direct au terme anglo-saxon « management ».
- Cependant, selon l'*Oxford English Dictionary* le verbe anglais « *to manage* » et le substantif « management » découlent eux-mêmes d'un terme français du XV<sup>e</sup> siècle, « *mesnager* », signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », provenant lui-même de l'italien « *maneggiare* » (et du latin « *manus* » : la main). Il a subsisté en français en équitation au travers du mot « manège ».
- Pour Maurice Obadia, « la plupart des gens pensent à tort, aidée en cela par une prononciation à l'américaine, que le terme de management contient le radical *man* (l'homme), lequel serait donc au centre du management. Mais c'est plutôt du côté du radical latin *manus* (la main), qu'il faut regarder.
- « *Manus – agere* (agir), c'est indissociablement la main et l'action. Le mot comporte donc la même racine que « manège » (qui était conduit à la main).

# Garantir la santé physique et psychologique des employés, une composante du management ?

- L'efficacité d'une organisation donnée n'est pas entendue que d'un point de vue financier, elle repose également sur son capital immatériel. L'entreprise privée parle « d'actif humain »- de **performance extra-financière**
- La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre

Pour produire le service public, une collectivité s'appuie sur:

- Un capital humain
- Des parties prenantes, partenaires et clients
- Un capital organisationnel
- Un système d'information
- Des connaissances, un savoir,
- Un cadre réglementaire



**Pour atteindre les résultats escomptés des politiques publiques, le management doit (entre autres) assurer la santé au travail**

## Quelques repères

### *Directive européenne SST juin 1989*

- *« En résumé, le chef d'entreprise est responsable de la sécurité et de la protection de la santé dans son entreprise, et il devra parfois se faire assister par des spécialistes.  
De leur côté, les travailleurs et leurs représentants ont l'obligation de concourir activement aux actions de prévention et de protection. »*



***Chacun doit être acteur de sa santé individuellement et collectivement. Pas de responsabilité exclusive de l'employeur.***

### « Un management adapté

Vous disposez à l'égard de votre équipe de leviers d'actions possibles, en matière d'organisation du travail, pour limiter voire supprimer certains facteurs de risques professionnels. Pour prévenir ces risques au quotidien, privilégiez :

- l'écoute et le soutien à l'égard de vos collaborateurs ;
- l'expression de vos collaborateurs avec la mise en place de séances d'échanges collectifs ;
- l'autonomie de vos collaborateurs dans l'accomplissement de leurs missions ;
- la valorisation et la reconnaissance de leur implication ;
- le partage des objectifs clairs et d'un projet attractif ;
- une attitude assertive.

Votre rôle consiste à identifier les premiers signes de malaise chez un collaborateur.

En matière de symptômes, sont généralement distingués :

- les symptômes émotionnels : nervosité ou sensibilité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc. ;
- les symptômes intellectuels : troubles de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions ;
- les symptômes physiques : douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, maux de tête.

Une attention particulière doit être portée sur l'environnement professionnel (locaux vétustes, tabagisme passif, exposition au bruit, éclairage insuffisant, exposition à des températures trop basses) ».

« Comme l'impose la réglementation, les risques psychosociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels. Votre réflexion en tant qu'encadrant doit porter sur :

- la quantité de travail qui s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser par agent et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent vous alerter ;
- les conditions d'exercice des missions (pression sur les objectifs, échéances d'ordre politique, organisations du travail non anticipatrices obligeant à des rattrapages dans l'urgence) sont des facteurs de risques psycho-sociaux ;
- la complexité du travail due à la réglementation souvent foisonnante ou la masse d'informations à traiter ;
- l'organisation du travail : polyvalence, caractère monotone ou répétitif des tâches, travail isolé de certains collaborateurs »



**« Vous avez un rôle essentiel pour détecter les situations de mal-être au travail, vos collaborateurs doivent pouvoir échanger et exprimer leurs difficultés dès qu'ils en ressentent le besoin »**

## Conclusion :

**l'objectif du management est la production du service public, en faisant en sorte au minimum que le processus ne casse pas l'humain..**

**le management n'est pas UN levier de la santé au travail, mais la santé au travail est l'un des objets du management.**

## II Le contexte territorial: où en est-on ?

« Parce qu'on n'a plus d'argent,  
on se rend compte que l'être  
humain a de la valeur »

# Un mouvement sans précédent

- Moins 7% d'employeurs
- Moins 11,2 md d'euros (19% depuis 2013)
- Moins 0,5 % d'agents
- Moins 45 % agents d'ici 2030
- Moins 24% de postes ouverts au concours

## Des besoins de services de proximité accrus

- + Augmentation de la population de 0,4% par an (60 millions en 2000, 67 millions en 2019)
- + Un grand mouvement sociétal : famille recomposée, mono parentale, ...

## Des incertitudes

Avec des territoires plus étendus, des agents nécessairement plus mobiles, le besoin de renforcement de l'encadrement intermédiaire et des fonctions support. La fonction RH au cœur du système. Evolution très rapide, adaptation à marche forcée des collectivités, à quoi va ressembler le SP de demain ? quelles vont être les attentes des usagers ? des attentes longtemps qualifiées de générationnelles sont devenues structurelles (témoignage Emilie Agnoux ex PP FP21), quels métiers, quelles compétences etc..

# Quelques chiffres

## LE PAYSAGE DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX\*

Globalement, le nombre d'employeurs territoriaux est en baisse entre 2014 et 2017 (-7 %), quelle que soit la structure :

- -3,5 % de communes,
- -17 % de syndicats intercommunaux (SIVOS, SIVU, SIVOM, SM).

### 72 % DES COMMUNES ONT MOINS DE 1 000 HABITANTS

Les créations de communes nouvelles, les fusions de communautés intercommunales et les dissolutions de syndicats intercommunaux suite aux transferts de compétences, sont les principaux motifs de cette baisse.

Le nombre de communes de moins de 500 habitants a baissé fortement, passant de 24 200 en 1968 à 18 783 en 2017, soit une baisse de plus de 22 %. En 1968, 11 % de la population (5,5 millions d'habitants) résidait dans une commune de moins de 500 habitants, soit 4 points (1 million d'habitants) de plus qu'aujourd'hui.

## LES EFFECTIFS DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

### L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

#### Seconde baisse consécutive des effectifs territoriaux

Entre 2014 et 2016, les effectifs territoriaux sont en baisse de 0,5 %. Cette diminution est en partie due par la réduction des contrats aidés et se concentre dans les communes et les départements.

PANORAMA DE L'EMPLOI TERRITORIAL - 8<sup>E</sup> ÉDITION



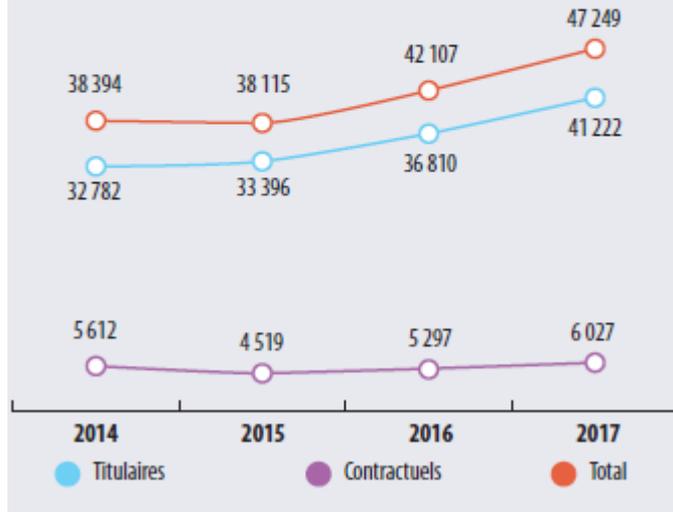
## LES DÉPARTS À LA RETRAITE, UNE AUGMENTATION QUI SE POURSUIT

- Plus de 47 000 départs à la retraite en 2017.
- L'âge moyen des départs à la retraite des fonctionnaires en 2017 s'élève à 61 ans et 5 mois.
- 56 % des départs à la retraite concernent des agents de la filière technique.
- 55 % des départs à la retraite touchent des agents exerçant en commune.
- Près de 4 000 départs à la retraite pour invalidité, avec un âge moyen de 57 ans et 9 mois.
- 2,5 % des effectifs dans la fonction publique territoriale sont partis à la retraite en 2017.

## Des départs à la retraite plus nombreux, quel que soit le statut des agents

En 2017, 47 249 agents publics territoriaux sont partis en retraite, soit 2,5 % des agents en activité. Ainsi, depuis 2014, le nombre de départs à la retraite a augmenté de 23 %.

Répartition des départs à la retraite par statut



## Près de 45 % des agents présents en 2017 seront potentiellement en âge de partir à la retraite en 2030

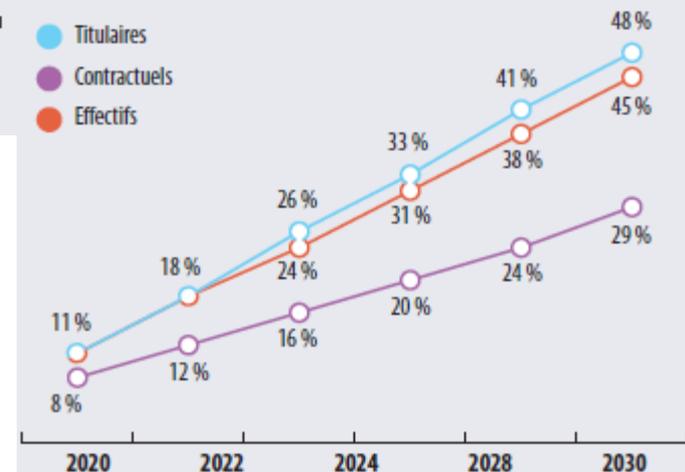
Les départs à la retraite vont davantage concerner les titulaires que les contractuels.

À l'horizon 2030, en hypothèse haute, les départs à la retraite concerneraient jusqu'à 48 % des titulaires présents en 2017, en retenant 62 ans comme âge de départ, contre 29 % parmi les contractuels recensés en 2017.

Mal anticipée, cette augmentation progressive du nombre de départs à la retraite pourrait entraîner des problèmes organisationnels au sein des collectivités.

À titre d'exemple, plus de 50 000 agents exerçant le métier d'adjoint administratif sont concernés.

Évolutions cumulées des départs à la retraite

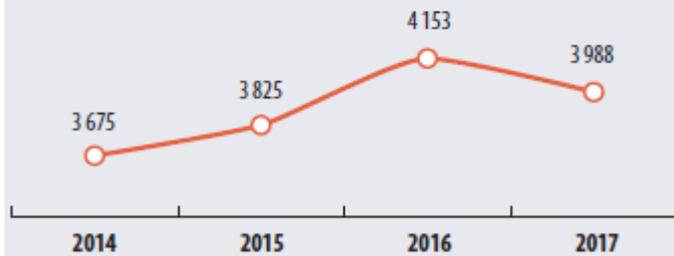


# LA RETRAITE POUR INVALIDITÉ\*

## Des départs à la retraite pour invalidité en hausse

Depuis 2014, le nombre de départs à la retraite pour invalidité est passé de 3 675 à 3 988 en 2017. L'âge de départ moyen en retraite pour invalidité en 2017 est de 56 ans et 7 mois.

Nombre de départs à la retraite pour invalidité



### Commission de réforme du CIG GC

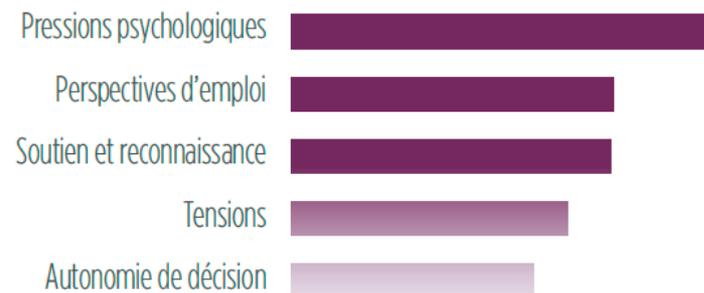
- 2018 : 1781 dossiers de demande de reconnaissance d'imputabilité d'un accident (traumatisme après un échange ou une réunion avec la hiérarchie) ou de reconnaissance d'imputabilité d'une maladie (souffrance au travail, burn-out...)
- En 2017 : 1815 dossiers
- En 2016 : 1826 dossiers

# > LES INTERACTIONS ENTRE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET LES ABSENCES POUR RAISON DE SANTÉ

## Les principaux facteurs qui impactent le nombre d'agents absents



## Les principaux facteurs qui impactent le nombre de jours d'arrêt



## Les principaux facteurs qui impactent le nombre d'arrêts



# III La nécessaire anticipation

- Dans un contexte d'allongement du temps de travail et des carrières, et d'interrogation sur le rapport de l'individu à son travail et à ses missions, il semble nécessaire, non seulement d'anticiper les risques et les évolutions pour prévenir l'usure des agents, mais aussi de prendre en compte la transformation des métiers pour adapter les compétences des agents aux besoins des collectivités.
- Il s'agit de prévoir un accompagnement, qu'il soit collectif comme individuel, en prenant appui sur la GPE(E)C, et sur des outils d'anticipation, qui permettent de donner une meilleure visibilité (aux agents comme à l'employeur) des évolutions de l'emploi, des compétences et qualifications requises, des besoins des collectivités, mais aussi des risques d'inaptitude, et d'abstentionnisme, des coûts et des répercussions sur la santé des agents, qui en résultent.



100% des CDG

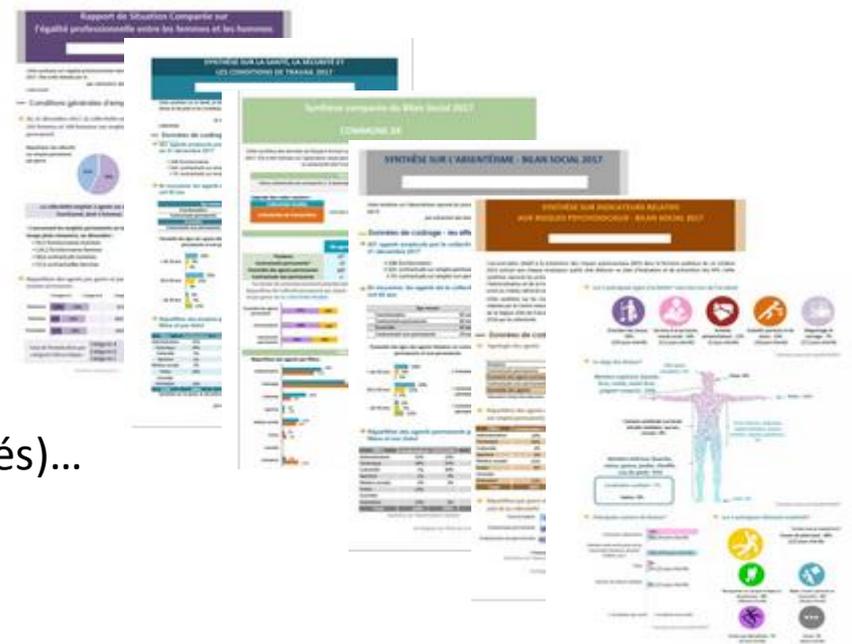
1 400 000 agents

800 000 métiers

Sur 30 000 BS, 28 000 gardés par DGCL (anté: 23 000 BS, 10 000 jetés)

# Exemples d'exploitations

- BS comparé
- BS consolidé
- RPS
- Egalité F/H
- RASSCT
- Handitorial
- Absentéisme
- Fiche « Repères » (pour un groupe de collectivités)...



# SYNTHÈSE SUR L'ABSENTÉISME - BILAN SOCIAL 2017

## Bilans Validés (au moins un agent permanent)

### Données de cadrage - les effectifs au 31/12/2017

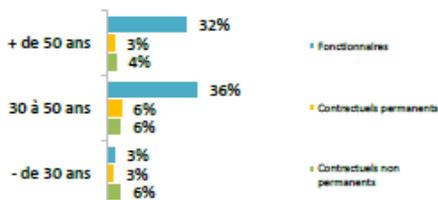
➔ 1442538 agents employés par la collectivité au 31 décembre 2017

- > 1 023 684 fonctionnaires
- > 171 127 contractuels sur emploi permanent
- > 247 727 contractuels sur emploi non permanent

➔ En moyenne, les agents de la collectivité ont 47 ans

Âge moyen	
Fonctionnaires	47 ans
Contractuels permanents	41 ans
Ensemble	47 ans
Contractuels non permanents	39 ans

Pyramide des âges des agents titulaires et contractuels, permanents et non permanents



➔ Répartition des agents permanents par filière et par statut

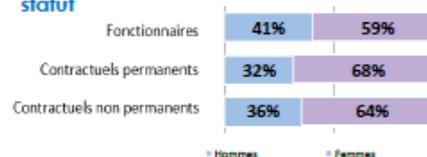
Filière	Fonctionnaires	Contractuels	Tous
Administrative	25%	19%	24%
Technique	49%	40%	47%
Culturelle	4%	8%	4%
Sportive	1%	2%	1%
Médico-sociale	13%	18%	14%
Police	2%	0%	1%
Incendie	3%	0%	2%
Animation	5%	12%	6%



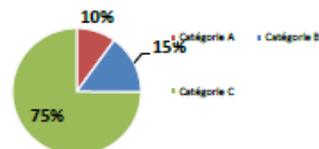
➔ 1378600,0 agents en Equivalent Temps Plein Rémunéré (ETPR) en 2017

- > 1086105,0 fonctionnaires
- > 138559,0 contractuels permanents
- > 153936,0 contractuels non permanents

➔ Répartition des agents par genre et par statut



➔ Répartition des agents sur emploi permanent par catégorie



➔ Les principaux cadres d'emplois des agents sur emploi permanent

Adjoints techniques	32%
Adjoints administratifs	14%
Adjoints techniques des établissements d'enseignement	5%
Adjoints territoriaux d'animation	5%

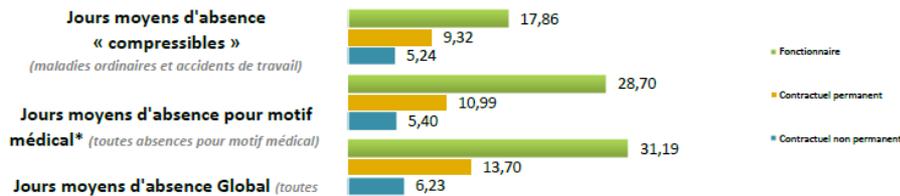
## Données globales sur l'absentéisme

### Taux d'absentéisme

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Ensemble agents permanents	Contractuels non permanents
<b>Taux d'absentéisme « compressible »</b> (maladies ordinaires et accidents de travail)	4,89%	2,55%	4,56%	1,44%
<b>Taux d'absentéisme médical*</b> (toutes absences pour motif médical)	7,86%	3,01%	7,17%	1,48%
<b>Taux d'absentéisme Global</b> (toutes absences y compris maternité, paternité et autre**)	8,55%	3,75%	7,86%	1,71%

Taux d'absentéisme : nombre de jours d'absence / (nombre total d'agents x 365)

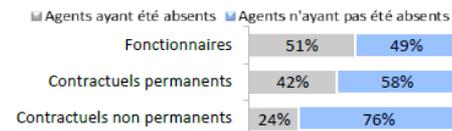
### Nombre moyen de jours d'absence par agent employé au 31 décembre 2017



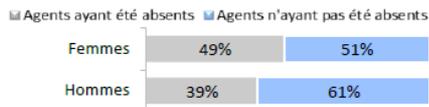
\*Maladie ordinaire, longue maladie, maladie de longue durée et grave maladie, accidents du travail, maladie professionnelle  
 \*\*Les absences pour "autres raisons" correspondent aux autorisations spéciales, par exemple pour motif familial, pour des concours ou examens professionnels...  
 Ne sont pas comptabilisés les jours de formation, les absences pour motif syndical ou de représentation.

## Zoom sur la maladie ordinaire

### 44,98 % des agents absents pour maladie ordinaire



### 39 % d'hommes absents et 49 % de femmes absentes



### 47 % des agents de + de 50 ans absents au moins une fois pour maladie ordinaire



### Chiffres clés (emplois permanents et non permanents)

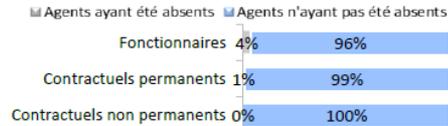
- ⇒ Taux d'absentéisme\* : **3,36 %**
- ⇒ Taux d'exposition\*\* : **44,98 %**
- ⇒ Taux de fréquence\*\*\* : **104,46 %**
- ⇒ Gravité\*\*\*\* : en moyenne, **12 jours par arrêt**
- ⇒ **648909 agents absents pour maladie ordinaire**  
 517908 fonctionnaires, 71482 contractuels permanents et 59519 contractuels non permanents
- ⇒ **17 689 890 jours d'absence pour maladie ordinaire**

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Contractuels non permanents
<b>Taux d'absentéisme*</b>	4,07%	2,22%	1,23%
<b>Taux d'exposition**</b>	50,59%	41,77%	24,03%
<b>Taux de fréquence***</b>	121,82%	87,31%	44,54%
<b>Gravité****</b>	12,2	9,3	10,0

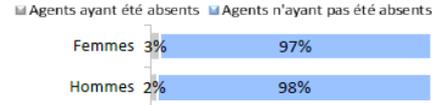
- ⇒ Le taux d'absentéisme\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 4,99 %
- ⇒ Le taux d'exposition\*\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 49,6 agents absents pour 100 agents

## Zoom sur la longue maladie, la disponibilité d'office, la grave maladie et maladie de longue durée

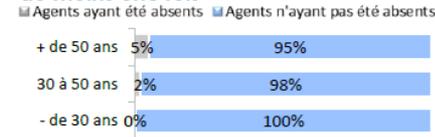
### 2,87 % des agents absents



### 2 % d'hommes absents et 3 % de femmes absentes



### 5 % des agents de + de 50 ans absents au moins une fois



#### Chiffres clés (emplois permanents et non permanents)

- ⇒ Taux d'absentéisme\* : **1,94 %**
- ⇒ Taux d'exposition\*\* : **2,87 %**
- ⇒ Taux de fréquence\*\*\* : **6,46 %**
- ⇒ Gravité\*\*\*\* : en moyenne, **110 jours par arrêt**
- ⇒ **41439 agents absents**  
40049 fonctionnaires, 1195 contractuels permanents et 195 contractuels non permanents
- ⇒ **10 209 099 jours d'absence**

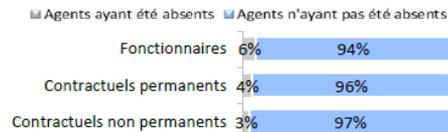
	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Contractuels non permanents
Taux d'absentéisme*	2,65%	0,42%	0,03%
Taux d'exposition**	3,91%	0,70%	0,08%
Taux de fréquence***	8,86%	1,28%	0,11%
Gravité****	109,3	119,0	109,7

⇒ Le taux d'absentéisme\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 5,89 %

⇒ Le taux d'exposition\*\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 8,3 agents absents pour 100 agents

## Zoom sur les accidents de service et de trajet

### 5,17 % des agents absents suite à des accidents de service ou de trajet



### 6 % d'hommes absents et 4 % de femmes absentes



### 5 % des agents de + de 50 ans absents au moins une fois suite à des accidents de service ou de trajet



#### Chiffres clés (emplois permanents et non permanents)

- ⇒ Taux d'absentéisme\* : **0,66 %**
- ⇒ Taux d'exposition\*\* : **5,17 %**
- ⇒ Taux de fréquence\*\*\* : **6,12 %**
- ⇒ Gravité\*\*\*\* : en moyenne, **40 jours par arrêt**
- ⇒ **74541 agents absents suite à des accidents (service ou trajet)**  
60309 fonctionnaires, 6973 contractuels permanents et 7259 contractuels non permanents
- ⇒ **3 490 262 jours d'absence suite à des accidents**

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Contractuels non permanents
Taux d'absentéisme*	0,83%	0,33%	0,21%
Taux d'exposition**	5,89%	4,07%	2,93%
Taux de fréquence***	7,34%	4,01%	2,56%
Gravité****	41,1	30,2	30,1

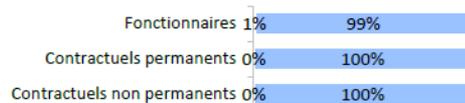
⇒ Le taux d'absentéisme\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 1,1 %

⇒ Le taux d'exposition\*\* le plus élevé concerne les agents de 50 ans à 59 ans, soit 5,5 agents absents pour 100 agents

## Zoom sur les maladies professionnelles

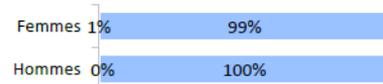
### 0,49 % des agents absents pour maladies professionnelles

Agents ayant été absents Agents n'ayant pas été absents



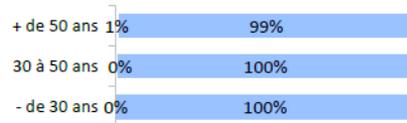
### 0 % d'hommes absents et 1 % de femmes absentes

Agents ayant été absents Agents n'ayant pas été absents



### 1 % des agents de + de 50 ans absents au moins une fois pour maladies professionnelles

Agents ayant été absents Agents n'ayant pas été absents



Nota : Les graphiques ci-dessus concernent les agents titulaires et contractuels, permanents et non permanents

## Zoom sur les congés maternité et paternité (y compris accueil de l'enfant et adoption)

⇒ Taux d'absentéisme emplois permanents\* : **0,54 %**  
 ⇒ Taux d'exposition emplois permanents\*\* : **2,76 %**

### Agents permanents ou non :

- ⇒ Indice de durée\*\*\* : en moyenne, **52,01 jours par arrêt**
- ⇒ **32983 agents absents pour maternité ou paternité**  
25244 fonctionnaires, 4978 contractuels permanents et 2761 contractuels non permanents
- ⇒ **2 361 290 jours d'absence pour maternité ou paternité**
- ⇒ **9912 hommes absents et 23071 femmes absentes**

## Réalisation

Cette synthèse sur l'absentéisme reprend les principaux indicateurs de cette thématique présents dans le Bilan Social. Les données utilisées sont extraites du Rapport sur l'État de la Collectivité 2017 transmis en 2018 par la collectivité. L'outil automatisé permettant la réalisation de cette synthèse a été développé par le Comité Technique des Chargés d'études des Observatoires Régionaux des Centres de Gestion.

## Chiffres clés (emplois permanents et non permanents)

- ⇒ Taux d'absentéisme\* : **0,23 %**
- ⇒ Taux d'exposition\*\* : **0,49 %**
- ⇒ Taux de fréquence\*\*\* : **0,79 %**
- ⇒ Gravité\*\*\*\* : en moyenne, **107 jours par arrêt**
- ⇒ **7023 agents absents pour maladies professionnelles**  
6760 fonctionnaires, 185 contractuels permanents et 78 contractuels non permanents
- ⇒ **1 210 603 jours d'absence pour maladies professionnelles**

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Contractuels non permanents
Taux d'absentéisme*	0,31%	0,04%	0,01%
Taux d'exposition**	0,66%	0,11%	0,03%
Taux de fréquence***	1,08%	0,10%	0,03%
Gravité****	105,9	150,2	108,4

⇒ Le taux d'absentéisme\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 0,61 %

⇒ Le taux d'exposition\*\* le plus élevé concerne les agents de plus de 60 ans, soit 1 agent absent pour 100 agents

\* Nombre de jours d'absence x 100 / (Nombre d'agents 31/12/2017 x 365)

\*\* Nombre d'agents absents \* 100 / Nombre total d'agents 31/12/2017

\*\*\* Nombre d'arrêts x 100 / Nombre total d'agents 31/12/2017

\*\*\*\* Nombre de jours d'absence / Nombre d'arrêts

## Zoom sur les absences pour "autres raisons" hors motif syndical ou de représentation

⇒ Taux d'absentéisme - emplois permanents\* : **0,19 %**  
 ⇒ Taux d'exposition - emplois permanents\*\* : **18,39 %**

### Agents permanents ou non :

- ⇒ Indice de durée\*\*\* : **3,75 jours par absent**
- ⇒ **229096 agents absents pour autres raisons**  
196550 fonctionnaires, 23151 contractuels permanents et 9395 contractuels non permanents
- ⇒ **859 990 jours d'absence pour autres raisons**
- ⇒ **83926 hommes absents et 145170 femmes absentes**

## Précisions méthodologiques

### Les enjeux de l'évaluation de l'absentéisme

Face aux enjeux actuels de santé au travail, de prévention des risques et de maîtrise des ressources ainsi que de la masse salariale, il est nécessaire de s'intéresser à nos pratiques de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'absentéisme, en tant que phénomène multifactoriel générant un coût significatif et impactant la qualité, voire la continuité du service public, est une préoccupation majeure pour les employeurs territoriaux. Etant donné la part imprévisible des absences, la mise en oeuvre des actions de maîtrise de l'absentéisme ne peut s'appuyer exclusivement sur des indicateurs quantitatifs.

De plus, l'absentéisme demeure un sujet complexe aux nombreuses définitions dont aucune ne fait consensus. Les modes de calcul sont multiples et les indicateurs peuvent varier. Son évaluation demeure difficile à mettre en place comme les comparaisons entre employeurs qui sont à prendre avec précaution.

Aussi, les Centres de Gestion ont élaboré une **méthodologie nationale** comprenant des **définitions et des indicateurs d'absentéisme communs**. Celle-ci s'accompagne d'un **outil de mesure et de suivi** de l'absentéisme permettant à chaque employeur de disposer d'une analyse sur sa collectivité, sur la base des données du Bilan Social. Il est ainsi possible d'établir des **comparaisons objectives** entre collectivités grâce aux analyses réalisées par les Centres de Gestion.

### 3 « groupes d'absences » identifiés

<b>1. Absences compressibles :</b> Maladie ordinaire et accidents du travail	<b>2. Absences médicales :</b> Absences compressibles + longue maladie, maladie de longue durée, grave maladie, maladie professionnelle	<b>3. Absences Globales :</b> Absences médicale s + Maternité, paternité adoption, autres raisons*
---	--	---

**N.B.** Les journées d'absence sont décomptées en **jours calendaires** pour respecter les saisies réalisées dans les logiciels de paie

\* Les absences pour "autres raisons" correspondent aux autorisations spéciales d'absences (motif familial, concours...) Ne sont pas comptabilisés les jours de formation et les absences pour motif syndical ou de représentation.

### Les indicateurs d'absence

**Taux d'absentéisme :**  $\frac{\text{Nombre de jours calendaires d'absence}}{(\text{Nombre d'agents au 31/12/2017} \times 365)} \times 100$

**Note de lecture :** Si le taux d'absentéisme est de 8 %, cela signifie que pour 100 agents de la collectivité, un équivalent de 8 agents a été absent toute l'année.

**Le choix de la règle des 365ème :** Face aux différentes formules de calcul existantes, les Centres de Gestion ont retenu la règle des 365ème. Comme tout mode de calcul, il résulte d'un choix et présente des qualités et des défauts.

La règle des 365ème retient comme numérateur le **nombre total de jours calendaires d'absence**, bien que cela puisse tendre à surévaluer le nombre de jours effectivement non travaillés en intégrant des jours non ouvrés dans le décompte des absences. À l'inverse, la règle du 5/7ème (nombre de jours calendaires multiplié par 5/7) tend à réduire l'impact des jours non ouvrés dans le décompte des absences, mais peut conduire à minimiser l'absentéisme en particulier face à des arrêts "courts" ne comportant que des jours ouvrés.

La règle des 365ème présente aussi l'avantage de recourir à **des données présentes au sein des collectivités et respecter les saisies réalisées dans les logiciels de paie** (nombre de jours calendaires).

De plus, cette formule de calcul est plus **adaptée aux temps non complet**, nombreux dans les collectivités, contrairement à la règle du 5/7ème qui applique 5 jours de travail sur 7 en ne retenant que les temps complet.

**Taux d'exposition :**  $\frac{\text{Nombre d'agents absents}}{\text{Nombre total d'agents au 31/12/2017}} \times 100$

**Note de lecture :** Si le taux d'exposition est de 8 %, cela signifie que 8 agents sur 100 ont été absents au moins une fois dans l'année.

**Taux de fréquence :**  $\frac{\text{Nombre d'arrêts}}{\text{Nombre total d'agents au 31/12/2017}} \times 100$

**Note de lecture :** Si le taux de fréquence est de 40 %, cela signifie que pour 100 agents présents au 31/12/2017, on dénombre 40 arrêts sur l'année, soit 0,4 arrêt par agent.

**Gravité :**  $\frac{\text{Nombre de jours d'absence calendaires}}{\text{Nombre d'arrêts}}$

**Note de lecture :** Si l'indicateur de gravité est de 8, cela signifie que la durée moyenne d'un arrêt est de 8 jours.

**N.B.** Pour chaque indicateur, il convient dans tout les cas d'être attentif et de préciser la nature des absences comptées, la période de décompte, le statut et le profil des agents (âges, métiers...) pris en compte dans l'analyse.

# Synthèse comparée du Bilan Social 2017

## Commune de X

Cette synthèse des données du Rapport Annuel sur l'État de la Collectivité reprend les principaux indicateurs du Bilan Social au 31 décembre 2017. Elle a été réalisée via l'application [www.donnees-sociales.fr](http://www.donnees-sociales.fr) des Centres de Gestion par extraction des données du Rapport sur l'État de la Collectivité 2017 transmis en 2018 par la collectivité au Centre Interdépartemental de Gestion de la Grande Couronne de la Région d'Ile-de-France.

### Périmètre de l'échantillon de comparaison :

Votre collectivité est comparée à 175 communes de 150 à 200 agents permanents au niveau national

### Légende des codes couleurs :

Collectivité étudiée

Données de votre collectivité

Collectivités de l'échantillon

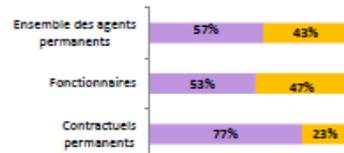
Données de 175 communes de 150 à 200 agents permanents ayant transmis leur Bilan Social 2017 au niveau national

### Effectifs au 31 décembre 2017

	Nb agents	Nb ETPR	Part Nb agents	Nb moyen d'agents	Nb moyen ETPR	Part Nb agents
Titulaires	148	140	83,1%	146	139	86,1%
Contractuels permanents*	30	15	16,9%	24	18	13,9%
Ensemble des agents permanents	178	155	100,0%	170	158	100,0%
Contractuels non permanents	16	6		34	26	

\*Les données des contractuels permanents présentées dans les différents indicateurs de ce document incluent les agents remplaçants.

### Répartition de l'effectif permanent par statut et par genre de la collectivité étudiée

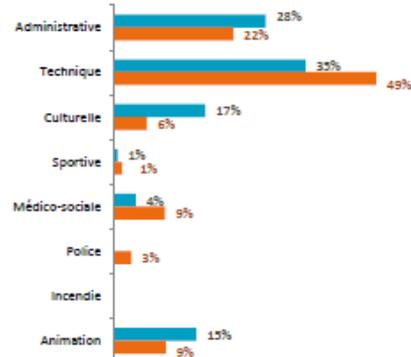


### Répartition de l'effectif permanent par statut et par genre des collectivités de l'échantillon

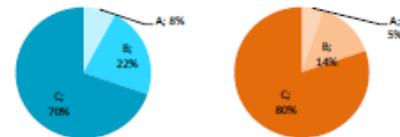


### Filières et catégories (agents permanents)

#### Répartition des agents par filière



#### Répartition des agents par catégorie



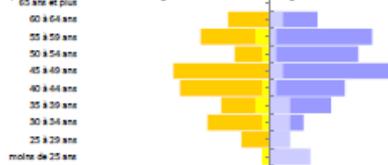
#### Top 5 cadres d'emplois

	% d'agents	% moyen é
Adjoints techniques	28%	40%
Adjoints administratifs	16%	14%
Adjoints territoriaux d'animation	15%	8%
Assistants d'enseignement artistique	12%	3%
Rédacteurs	8%	4%

## Age (agents permanents)

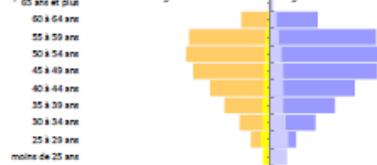
### Pyramide des âges des agents permanents de la collectivité étudiée

part en % de la tranche d'âge sur l'ensemble des agents



### Pyramide des âges des agents permanents des collectivités de l'échantillon

part en % de la tranche d'âge sur l'ensemble des agents



Hommes contractuels (yellow), Femmes contractuelles (light purple), Hommes titulaires (orange), Femmes titulaires (dark purple)

L'âge moyen des agents titulaires de la collectivité étudiée est de 46 ans et 11 mois contre 47 ans et 1 mois pour les collectivités de l'échantillon.

## Mouvements

### Emplois permanents

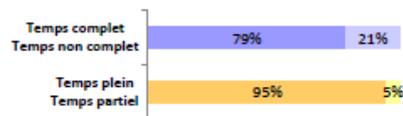
	Effectif physique théorique au 31/12/2016*	Effectif physique au 31/12/2017	Variation des effectifs* entre le 1er janvier et le 31 décembre 2017		Taux de rotation emplois permanents **
Collectivité étudiée	194 agents	178 agents	Fonctionnaires	-4,4%	10,1%
Moyenne de l'échantillon	170 agents	170 agents	Contractuels*	-3,2%	
			Ensemble	-8,2%	
Collectivité étudiée			Fonctionnaires	-1,7%	10,3%
Moyenne de l'échantillon			Contractuels*	12,3%	
			Ensemble	-0,2%	

\* Y compris remplaçants ; \*\* Part d'agents renouvelés sur 100 agents présents au 31/12

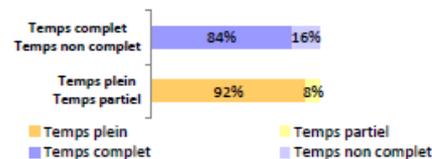
\* Variation des effectifs :  $(\text{effectif physique rémunéré au 31/12/2017} - \text{effectif physique théorique rémunéré au 31/12/2016}) / (\text{Effectif physique théorique rémunéré au 31/12/2016})$

## Temps de travail

### Agents permanents de la collectivité étudiée

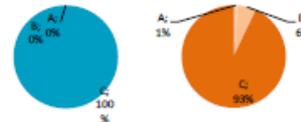


### Agents permanents des collectivités de l'échantillon



## Handicap

Nombre de BOETH pour 100 agents ETP (agents permanents) et répartition par catégorie



## Budget et rémunérations

Poids de la masse salariale dans le budget de fonctionnement



Collectivité étudiée Collectivités de l'échantillon

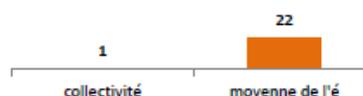
Part du régime indemnitaire (RI) dans la rémunération

	Part du RI*	Part du RI*
Titulaires	20,7%	15,9%
Contractuels permanents	13,3%	10,4%

Ensemble des agents sur emploi permanent	Coll étudiée	Moyenne de l'échantillon
Rémunérations annuelles brutes :	4 573 242 €	4 121 992 €
Primes et indemnités versées :	994 386 €	670 471 €
Heures supplémentaires et/ou complémentaires :	86 311 €	40 014 €
Nouvelle Bonification Indiciaire :	30 479 €	25 582 €

	Coll étudiée	Moyenne de l'échantillon
Rémunérations des agents sur emploi non permanent	153 990 €	419 281 €

Nombre moyen d'heures supplémentaires par agent sur emploi permanent



Montants moyens de participation par bénéficiaires :	Collectivité étudiée	Moyenne de l'échantillon
A la protection Santé	84 €	96 €
A la protection Prévoyance	45 €	46 €

## Absentéisme des agents permanents

	Fonctionnaires	Contractuels sur emploi permanent	Ensemble agents permanents
Taux d'absentéisme « compressible » (maladies ordinaires et accidents de travail)	1,4%	2,7%	1,6%
Taux d'absentéisme médical (toutes absences pour motif médical)	4,8%	2,3%	4,4%
Taux d'absentéisme global (toutes absences y compris maternité, paternité et autre)	3,6%	2,7%	3,5%
	7,8%	2,3%	7,0%
	5,1%	3,0%	4,7%
	8,3%	2,9%	7,6%
<b>Agents sur emploi permanent</b>	<b>&lt; à 30 ans</b>	<b>30 à 49 ans</b>	<b>50 ans et plus</b>
Taux d'absentéisme « compressible » (maladies ordinaires et accidents de travail)	3,5%	1,6%	1,1%
	2,5%	3,8%	5,4%
Taux d'absentéisme médical (toutes absences pour motif médical)	3,5%	2,6%	4,8%
	2,7%	5,1%	9,9%

Nb de jours moyen d'absence pour tout motif médical	Collectivité étudiée	Moyenne de l'échantillon
Fonctionnaires	13,2	28,3
Contractuels permanents	9,9	8,5

## 12 accidents du travail déclarés au total en 2017

13 accidents du travail déclarés en moyenne dans les collectivités de l'échantillon

Collectivité étudiée	Moyenne de l'échantillon
6,2 accidents du travail pour 100 agents	6 accidents du travail pour 100 agents
14 jours d'absence consécutifs par accident du travail	38 jours d'absence consécutifs par accident du travail

## Conditions de travail et prévention des risques

Formation et prévention des risques	Coll étudiée	En moyenne pour l'échantillon
Nombre de jours de formations liées à la prévention	21	24
Dépenses liées à la prévention (Formation, améliorations des conditions de travail)	14 610 €	22 188 €
Nb de visites au médecin de prévention sur demande pour 100 agents	1,7%	4,5%
Existence d'un document unique	Oui	8 collectivités sur 10
Année de sa dernière mise à jour	2017	En moyenne en 2016
Présence d'un plan de prévention des RPS	Non	2 collectivités sur 10
Démarche de prévention des TMS	Oui	3 collectivités sur 10
Démarche de prévention des risques cancérigènes, mutagènes (CMR)	Oui	2 collectivités sur 10
D'autres démarches de prévention des risques	Non	4 collectivités sur 10
Registre de santé et de sécurité au travail	Oui	8 collectivités sur 10

### Nombre d'actes de violence physique envers le personnel au cours de l'année 2017

Est-ce que certains agents de votre collectivité ont été victimes d'actes de violence physique en 2017, de la part d'usagers ou d'autres agents ?	Oui	2 collectivités concernées sur 10
---	-----	-----------------------------------

## Formation des agents permanents (titulaires et contractuels)

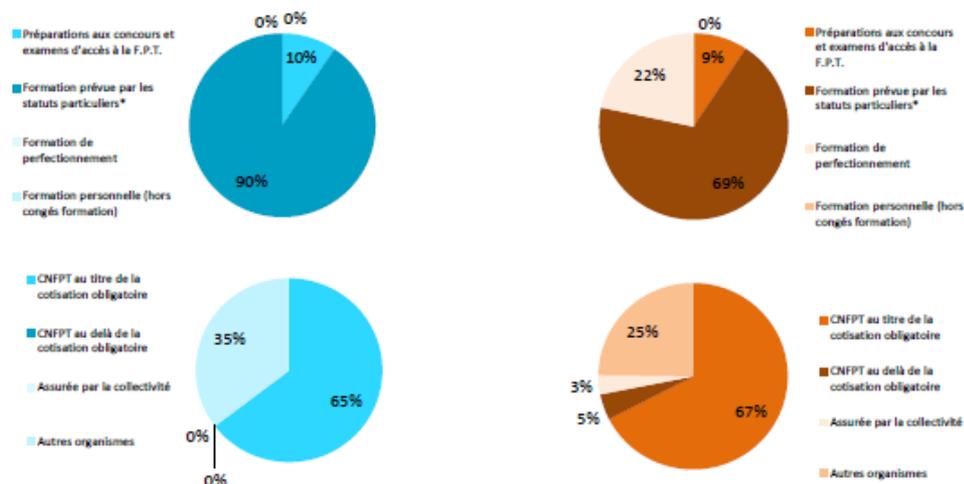
### Dépenses de formation par agent permanent en 2017

361 € 274 €

Nombre moyen de jours de formation par agent permanent parti en formation :

	Coll. étudiée	Echantillon	Part d'agents formés	Echantillon
Ensemble des agents	5,8	3,2	98%	45%
dont cat A	4,1	2,8	93%	61%
dont cat B	4,3	3,4	90%	51%
dont cat C	6,4	3,2	100%	43%

Répartition par type de formation et par organisme formateur :



### Formules de calcul - Effectif théorique au 31/12/2016

**Pour les fonctionnaires :**

Total de l'effectif physique rémunéré des fonctionnaires au 31/12/2017

- + Départs définitifs de titulaires ou de stagiaires
- + Départs temporaires de titulaires ou de stagiaires
- Arrivées de titulaires ou de stagiaires
- Stagiairisation de contractuels de la collectivité
- Retours de titulaires stagiaires

**Pour les contractuels permanents :**

Total de l'effectif physique rémunéré des contractuels au 31/12/2017

- + Départs définitifs de contractuels
- + Départs temporaires de contractuels
- + Stagiairisation de contractuels de la collectivité
- Arrivées de contractuels
- Retours de contractuels

**Pour l'ensemble des agents permanents :**

Effectif théorique des fonctionnaires au 31/12/2016

### Formules de calcul - Taux d'absentéisme

$$\frac{\text{Nombre de jours calendaires d'absence}}{\text{Nombre d'agents au 31/12/2017} \times 365} \times 100$$

**Note de lecture :**

Si le taux d'absentéisme est de 8 %, cela signifie que pour 100 agents de la collectivité, un équivalent de 8 agents a été absent toute l'année.

### 3 « groupes d'absences »

**1. Absences compressibles :**

Maladie ordinaire et accidents du travail

**2. Absences médicales :**

Absences compressibles + longue maladie, maladie de longue durée, grave maladie, maladie professionnelle

**3. Absences Globales :**

Absences médicales + maternité, paternité adoption, autres raisons\*

*\* Les absences pour "autres raisons" correspondent aux autorisations spéciales d'absences (motif familial, concours...) Ne sont pas comptabilisés les jours de formation et les absences pour motifs syndical ou de représentation.*

En raison de certains arrondis, la somme des pourcentages peut ne pas être égale à 100 %

### Réalisation

Cette fiche synthétique reprend les principaux indicateurs sociaux issus du Bilan Social 2017. Les données utilisées sont extraites du Rapport sur l'État de la Collectivité 2017 transmis en 2018 par la collectivité. Ces données ont pour objectif de bénéficier d'une vue d'ensemble sur les effectifs de la collectivité.

L'outil automatisé permettant la réalisation de cette synthèse a été développé par le Comité Technique des Chargés d'études des Observatoires Régionaux des Centres de Gestion.

# LES COMPETENCES : LES ENJEUX STRATEGIQUES DE L'ANTICIPATION

L'objectif : anticiper l'adaptation des compétences aux emplois, et réduire les risques et les coûts liés à un manque d'efficacité ; favoriser l'implication des agents dans un projet d'évolution professionnelle

Un moyen : Développer non plus une aptitude à un métier mais un **ensemble de compétences transférables**, communes à plusieurs métiers.



# 6

## référentiels

Répertoire des  
métiers  
du CNFPT

**233**

métiers

**35**

sous-  
familles de  
métiers

Liste des groupes  
de métiers (CDG)

**X** groupes  
de métiers

Référentiel des  
compétences  
transverses du  
CNFPT

**43**

compétence  
s transverses

Référentiel des  
savoirs  
transférables  
(CDG)

**16**

savoirs  
transférables

Référentiel des  
restrictions  
médicales  
(Me ltra)

**22**

restrictions  
médicales

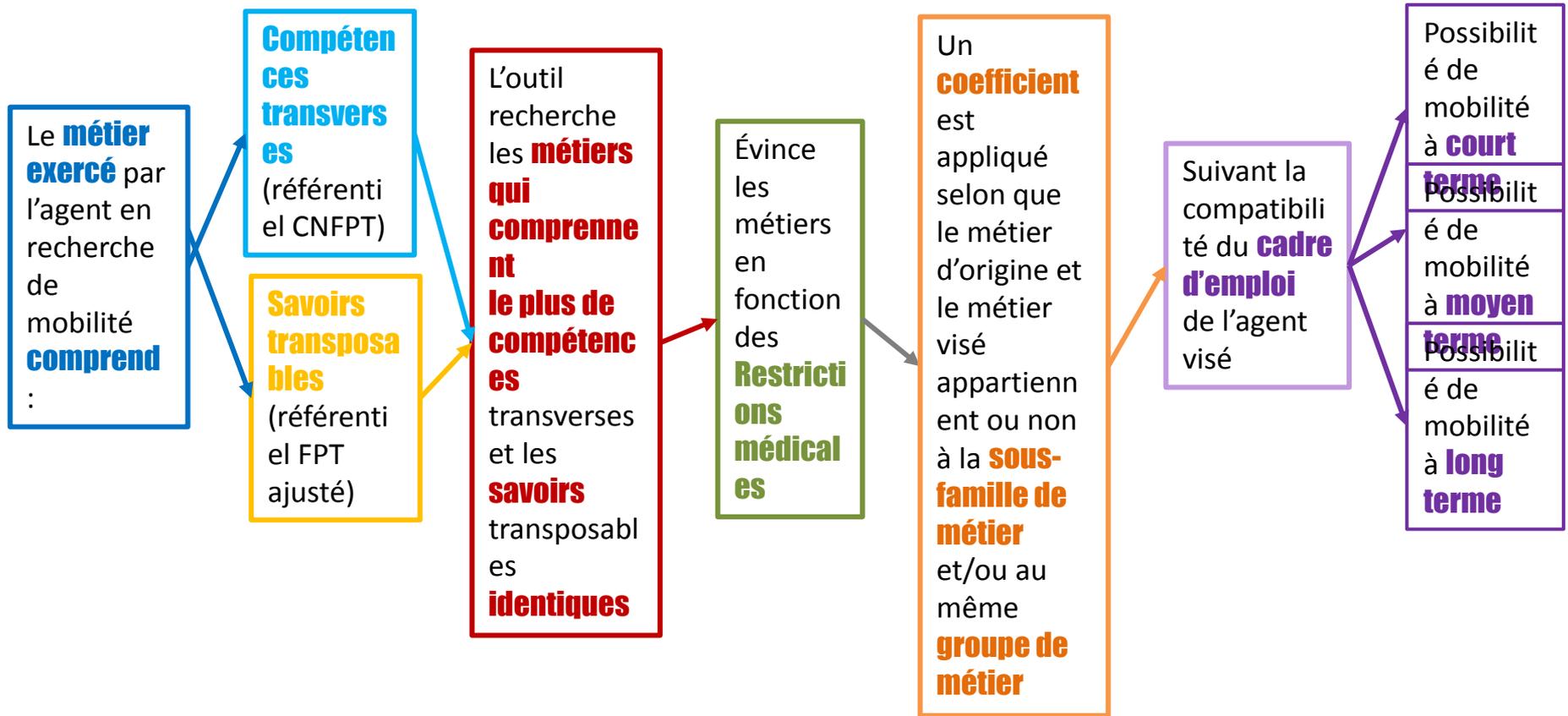
Liste des **Cadres**  
d'emplois de la  
FPT

**53**

cadres  
d'emplois



# Schéma pour déterminer les possibilités de mobilité



# 2 sorties automatisées



## Analyse agent par agent

## Statistiques collectivité

**MOBILITÉ PROFESSIONNELLE**

**REYMOND BENJAMIN**

*Date de publication : mai 2020*

Face à l'allongement de la vie professionnelle et à l'augmentation des inaptitudes, les Centres de Gestion ont conçu un outil d'accompagnement à la mobilité professionnelle. L'objectif est de répondre aux demandes croissantes de reconversion et de favoriser le maintien dans l'emploi.

Le synthèse suivante présente pour un agent déterminé les axes d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle en fonction des compétences et des savoirs transférables ainsi que de la compatibilité du cadre d'emploi. Il s'agit donc de repérer des proximités potentielles d'emploi et ainsi d'identifier les compétences et savoirs manquants.

Une fois identifié, chaque agent dispose de connaissances et d'aptitudes professionnelles qui lui sont propres, cet outil n'a pas vocation à le substituer à un accompagnement ressources humaines mais à le faciliter. L'outil automatisé permettant la réalisation de cette synthèse a été développé par le Comité Technique des Chargés d'Études des Observatoires Régionaux des Centres de Gestion.

**REYMOND BENJAMIN**

- Né en décembre 1963 (54 ans)
- Contractuel sur emploi permanent
- Hilène Technique

Métier actuel : **Coordinateur collecte**

Sous-famille : travail

Définition : Coordonne, organise les tournées de collecte et l'activité de la ou des équipes dont il a la charge et gère les remontées de données de la collecte

**Compétences transférables :**

- Organisation et conduite de chantier
- Encadrement d'équipe(s)
- Instruction des dossiers et application des procédures
- Évaluation d'opérations financières
- Participation à la gestion des ressources humaines
- Contrôle de la qualité des services rendus
- Organisation et contrôle des opérations de maintenance et d'entretien
- Accompagnement et traitement de la demande
- Contrôle des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail
- Contrôle de la réglementation et des consignes de sécurité des usagers

**Adaptés techniques :**

- Niveau V (CAP, BEP ou diplôme de niveau équivalent)

**Savoirs transférables :**

- Maîtrise de l'écrit
- Maîtrise de l'oral
- Travail en équipe
- Aptitudes à négocier, convaincre, conseiller
- Sens de l'organisation, gestion du temps
- Gestion des émotions, prise de recul
- Capacité à fédérer, motiver

**MOBILITÉ À COURT TERME (moins d'un an)**

**1 Chef d'atelier d'imprimerie**

**100 % des compétences et savoirs requis déjà acquis**

Définition du poste : Animer, gérer et coordonner l'atelier. Encadrer les personnels de l'imprimerie, organiser le travail, contrôler la qualité des travaux et gérer le budget du service. Contrôler la mise en œuvre des moyens de production. Assurer le conseil et l'assistance technique aux services de la collectivité

Activités techniques du métier :

- Définition et mise en œuvre du programme de production de l'atelier
- Suivi de la fabrication et assistance technique
- Participation aux opérations de programmation, réglage et dépannage du matériel
- Conseil auprès des services, des élus et des clients

**Liste des compétences et savoirs transférables acquis, à développer ou manquants**

Compétences transférables :	Niveau* de l'agent	Niveau* requis
- Encadrement d'équipe(s)	★★★★	★★★★
- Instruction des dossiers et application des procédures	★★★★	★★★★
- Évaluation d'opérations financières	★★★★	★★★★
- Participation à la gestion des ressources humaines	★★★★	★★★★
- Contrôle de la qualité des services rendus	★★★★	★★★★
- Organisation et contrôle des opérations de maintenance et d'entretien	★★★★	★★★★
- Contrôle des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail	★★★★	★★★★

**Savoirs transférables :**

- Veille et observation sectorielle
- Veille et observation sur les pratiques professionnelles
- Organisation et animation de partenariats
- Gestion de la commande publique
- Élaboration et suivi du budget
- Pilotage et optimisation des ressources humaines
- Gestion des approvisionnement et des stocks

**Savoirs transférables :**

- Maîtrise de l'écrit
- Maîtrise de l'oral
- Travail en équipe
- Aptitudes à négocier, convaincre, conseiller
- Sens de l'organisation, gestion du temps
- Capacité à fédérer, motiver

**Autonomie :**

- Autonomie
- Capacité à prendre des décisions ou initiatives et en assumer les conséquences

**Prospective de mobilité interne :** Aucun agent n'exerce ce métier

**Bilan prévisionnel des départs en retraite**

**Aire géographique**

*Date de réalisation : juin 2020*

permet connaître à l'avance les dates prévisionnelles de départ en retraite de chacun et d'organiser en conséquence notamment :

- La transmission des compétences et du savoir-faire.
- Le planning de recrutement et de formation.
- L'engagement du temps de travail et l'évolution de carrière.

**Bilan des ressources humaines / état des lieux**

**Nombre d'agents présents au 31 décembre 2019**

- 20 C fonctionnaires
- 0 C contractuel(s) permanent(s)
- 0 C contractuel(s) non permanent(s)

**Nombre d'agents permanents par famille de métier**

Pilotage, management et gestion des ressources	7
Politiques publiques d'aménagement et de développement territorial	1
Interventions techniques	4
Services à la population	14
Sécurité	2

**Pyramide des âges des agents permanents**

Tranche d'âge	Nombre
de 0 à 15 ans	0
de 16 à 20 ans	0
de 21 à 25 ans	0
de 26 à 30 ans	0
de 31 à 35 ans	0
de 36 à 40 ans	0
de 41 à 45 ans	0
de 46 à 50 ans	0
de 51 à 55 ans	1
de 56 à 60 ans	2
de 61 à 65 ans	2
de 66 à 70 ans	2
de 71 à 75 ans	2
de 76 à 80 ans	2
de 81 à 85 ans	2
de 86 à 90 ans	2
de 91 à 95 ans	2
de 96 à 100 ans	2

**Âge moyen de départ en retraite**

Tranche d'âge	Nombre
de 0 à 15 ans	0
de 16 à 20 ans	0
de 21 à 25 ans	0
de 26 à 30 ans	0
de 31 à 35 ans	0
de 36 à 40 ans	0
de 41 à 45 ans	0
de 46 à 50 ans	0
de 51 à 55 ans	1
de 56 à 60 ans	2
de 61 à 65 ans	2
de 66 à 70 ans	2
de 71 à 75 ans	2
de 76 à 80 ans	2
de 81 à 85 ans	2
de 86 à 90 ans	2
de 91 à 95 ans	2
de 96 à 100 ans	2

**Prospective à 3 ans**

**Prospective à 6 ans**

**Part des agents occupant un métier à risque : 61,5%**

**Les 5 principaux métiers à risque en nombre d'agents**

Métier	Nombre d'agents
JARDINIÈRE / JARDINIER	714
CHARGÉE / CHARGÉ DE PROPRIÉTÉ DES LOCAUX	564
CHARGÉE / CHARGÉ D'ACCUEIL	364
OUVRIÈRE / OUVRIER DE MAINTENANCE DES BÂTIMENTS	324
AGENTE / AGENT DE COLLECTE	74

**Part des agents atteignant l'âge à risque\*** 2 017 €

Métier	71 €	14%	14%	29%
JARDINIÈRE / JARDINIER	71 €	14%	14%	29%
CHARGÉE / CHARGÉ DE PROPRIÉTÉ DES LOCAUX	56 €	28%	36%	47%
CHARGÉE / CHARGÉ D'ACCUEIL	36 €	19%	19%	29%
OUVRIÈRE / OUVRIER DE MAINTENANCE DES BÂTIMENTS	32 €	30%	39%	52%
AGENTE / AGENT DE COLLECTE	7 €	39%	51%	62%



Date de publication : juin 2019

Face à l'allongement de la vie professionnelle et à l'augmentation des inaptitudes, les Centres de Gestion ont conçu un outil d'accompagnement à la mobilité professionnelle. L'objectif est de répondre aux demandes croissantes de reconversion et de favoriser le maintien dans l'emploi.

La synthèse suivante présente pour un agent déterminé les aires d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle en fonction des compétences et des savoirs transposables ainsi que de la compatibilité du cadre d'emploi. Il s'agit donc de repérer des proximités potentielles d'emploi et ainsi d'identifier les compétences et savoirs manquants.

Bien entendu, chaque agent dispose de connaissance et d'aspirations professionnelles qui lui sont propres, cet outil n'a pas vocation à se substituer à un accompagnement ressources humaines mais à le faciliter.

*L'outil automatisé permettant la réalisation de cette synthèse a été développé par le Comité Technique des Chargés d'études des Observatoires Régionaux des Centres de Gestion.*

### Nom11 Prenom11

- Née en mars 1971 (46 ans)
- Titulaire
- Fillière Technique
- Adjoins techniques
- Niveau V (CAP, BEP ou diplôme de niveau équivalent)

Métier actuel :

**Chargée de propreté des locaux**

Sous-famille :

Entretien et services généraux

Famille :

Interventions techniques

Définition :

Effectue seul-e, ou sous le contrôle d'une ou d'un responsable de chantier, l'enchaînement des travaux nécessaires au nettoyage et à l'entretien des surfaces et locaux du patrimoine de la collectivité ou d'un établissement d'enseignement

➔ [Cliquez pour consulter la fiche détaillée sur le répertoire des métiers du CNFPT](#)

#### ● **Compétences transverses\* :**

- Compte rendu d'activité
- Gestion des approvisionnements et des stocks
- Réalisation d'opérations d'entretien et de maintenance
- Mise en œuvre des dispositifs (hygiène, santé et sécurité au travail)
- Entretien du matériel, des outils, des locaux
- Mise en œuvre des dispositifs de sécurité aux usagers

#### ● **Savoirs transposables :**

- Maîtrise de l'écrit
- Maîtrise de l'oral
- Autonomie, persévérance et rigueur
- Esprit d'initiative, d'entreprendre et réactivité
- Travail en équipe, esprit d'équipe et aisance relationnelle
- Sens des responsabilités
- Sens de l'organisation, gestion du



## MOBILITÉ À COURT TERME (MOINS D'UN AN)

### Agente d'entretien de stations d'eau potable et d'épuration



> **Indice de mobilité<sup>2</sup>** : **0,67** IC\* : 0,85 - IV\* : 0,79 - Coef\* : 0

Définition du poste : Surveille et maintient les stations d'épuration et leurs annexes. Assure les mesures d'autocontrôle, d'entretien et de réglage des stations d'eau potable et d'épuration

Activités techniques du métier :

- Surveillance et maintenance de la station et des annexes
- Réalisation et suivi des mesures d'autocontrôle, d'entretien et de réglage des points de contrôles
- Gestion des boues produites

#### ► Liste des compétences et savoirs transposables acquis, à développer ou manquants

Compétences transverses :

- Compte rendu d'activité
- Gestion des approvisionnements et des stocks
- Réalisation d'opérations d'entretien et de maintenance
- Mise en œuvre des dispositifs (hygiène, santé et sécurité au travail)
- Mise en œuvre des dispositifs de sécurité aux usagers
- Diagnostic d'un problème, d'un besoin technique

Savoirs transposables :

- Maîtrise de l'écrit
- Maîtrise de l'oral
- Autonomie, persévérance et rigueur
- Sens des responsabilités
- Sens de l'organisation, gestion du temps
- Esprit d'initiative, d'entreprendre et réactivité

Niveau* de l'agent		Niveau* requis
★	→	★
★★	↘	★
★★★	↘	★★
★★	→	★★
★★	↘	★
⊘	→	★
Niveau* de l'agent		Niveau* requis
★	→	★
★	→	★
★★	→	★★
★★	→	★★
★★★	↘	★
★	↘	★★

► **Perspectives de mobilité interne\*** : Aucun agent n'exerce ce métier



### 1 Chargée de réalisation de travaux voirie et réseaux divers



> **Indice de mobilité<sup>2</sup> :** **0,19** IC\* : 0,35 - IV\* : 0,54 - Coef\* : 0

Définition du poste : Coordonne et gère l'exécution de chantiers de travaux neufs ou d'entretien, à partir d'un dossier technique et de différents outils et moyens. Assure la responsabilité technique, administrative et budgétaire d'un ou de plusieurs chantiers, jusqu'à la garantie de parfait achèvement des travaux. Anticipe les actions à conduire pour garantir la pérennité du patrimoine, la sécurité, l'hygiène et le confort des usagers

Activités techniques du métier :

- Planification et coordination de chantiers réalisés en régie ou par des entreprises
- Consultation des gestionnaires de réseaux, des partenaires institutionnels et des prestataires externes
- Estimation des coûts des ouvrages et vérification de la faisabilité économique et financière du projet
- Contrôle et évaluation des travaux, contrôle des pièces relatives à l'exécution du chantier et élaboration du dossier de récolement de l'aménagement réalisé

#### Liste des compétences et savoirs transposables acquis, à développer ou manquants

Compétences transverses :	Niveau* de l'agent		Niveau* requis
- Réalisation d'opérations d'entretien et de maintenance	★★★	→	★★★
- Mise en œuvre des dispositifs (hygiène, santé et sécurité au travail)	★★	→	★★
- Mise en œuvre des dispositifs de sécurité aux usagers	★★	↗	★★★
- Veille et observation sectorielle	⊙	→	★
- Veille et observation sur les pratiques professionnelles	⊙	→	★
- Organisation et conduite de chantier	⊙	↗	★★
- Contrôle de la qualité des services rendus	⊙	→	★
- Organisation de l'information des usagers	⊙	→	★
- Accueil des usagers	⊙	→	★
- Animation de la relation à la population	⊙	→	★
- Réalisation de travaux techniques	⊙	↗	★★★
- Diagnostic d'un problème, d'un besoin technique	⊙	↗	★★
Savoirs transposables :	Niveau* de l'agent		Niveau* requis
- Maîtrise de l'écrit	★	→	★
- Maîtrise de l'oral	★	→	★
- Autonomie, persévérance et rigueur	★★	→	★★
- Sens de l'organisation, gestion du temps	★★★	↘	★★
- Travail en équipe, esprit d'équipe et aisance relationnelle	★	↗	★★
- Sens des responsabilités	★★	↗	★★★
- Esprit d'initiative, d'entreprendre et réactivité	★	↗	★★
- Maîtrise des TIC	⊙	→	★

> **Perspectives de mobilité interne<sup>3</sup> :** Aucun agent n'exerce ce métier



## MOBILITÉ À LONG TERME



### 1 Assistante de gestion administrative



► **Indice de mobilité<sup>2</sup> :** **0,23** *IC\* : 0,46 - IV\* : 0,5 - Coef\* : 0*

Définition du poste : Recueille et traite les informations nécessaires au fonctionnement administratif du service ou de la collectivité. Suit les dossiers administratifs et gère les dossiers selon l'organisation et ses compétences. Assiste un ou plusieurs responsables dans l'organisation du travail d'une équipe ou d'un service

Activités techniques du métier :

- Traitement des dossiers et saisie de documents
- Accueil physique et téléphonique du public
- Gestion de l'information, classement et archivage de documents
- Planification et suivi

#### ► Liste des compétences et savoirs transposables acquis, à développer ou manquants

Compétences transverses :

- **Compte rendu d'activité**
- Instruction des dossiers et application des procédures
- Accompagnement et traitement de la demande
- Accueil des usagers
- Classement des documents, des informations

Niveau* de l'agent		Niveau* requis
★	↗	★★
⊗	↗	★★
⊗	↗	★★
⊗	→	★
⊗	↗	★★

Savoirs transposables :

- **Maîtrise de l'oral**
- Autonomie, persévérance et rigueur
- Travail en équipe, esprit d'équipe et aisance relationnelle
- Sens des responsabilités
- Sens de l'organisation, gestion du temps
- Esprit d'initiative, d'entreprendre et réactivité
- **Maîtrise de l'écrit**
- Sens de l'écoute, empathie
- Maîtrise des TIC

Niveau* de l'agent		Niveau* requis
★	→	★
★★	→	★★
★	→	★
★★	↘	★
★★★	↘	★
★	→	★★
★	↗	★★
⊗	→	★
⊗	→	★

#### ► Perspectives de mobilité interne\* :

1 agent exerce le métier Assistante de gestion administrative dont 0 % a plus de 50 ans.

# IV Les outils du Manager

## ➔ Pas de santé au travail sans capitaine et sans colonne vertébrale :

- Absence de gouvernance, **absence patron= souffrance au travail**
- Cas des créations d'intercommunalités en GC : mutualisation des services RH Ville Centre/ Métropole. Si distincts, politique promotionnelle différente : aucune dynamique d'intégration et des organigrammes « encapsulés » de part et d'autre. Un simple affichage dans l'organigramme ne suffit pas...il faut « labourer le terrain » et mettre les agents au cœur de la reconception des process.
- **Projet d'administration clair**
- **Toute la ligne hiérarchique (les codir inversés de gpsea)** avec une déclinaison sur des méthodes « agile » : co-construction avec les équipes et prise en compte du parcours usager ex grand Paris Sud est avenir
- **Manager intermédiaire au centre : premier outil : entretien annuel**
- **Culture d'entreprise : lien Elu/DG et cadres intermédiaire**

## **Pas de santé au travail sans organisation claire du travail :**

- Conseil en organisation des cdg: identification des rôles de chacun et de la chaîne de transmission d'information

## **Pas de santé au travail sans la sécurité d'appartenance à un collectif de destin**

- Marque employeur : on fait quoi dans la territoriale ??
- Valeurs
- Accueil
- Parcours
- Rh au centre du système

# Pas de santé au travail sans bon climat social



- Accompagnement social de l'emploi : psc, cet, as: complément de revenu ET reconnaissance par l'employeur de la nécessaire articulation vie privée/vie pro et le pack protection sociale : santé/prévoyance : le lien « accompagnement social de l'emploi ». Pas une politique statique de guichet mais une action RH dynamique
- Et les éventuelles perspectives d'aménagement du CET : déplafonnement, un compte agent, une gestion sécurisée décentralisée, monétisation possible : rente ou capital
- Reconnaissance, valorisation : formateur interne, avis sur les outils, sur l'orga, RIFSEEP
- Créer du collectif : soit réseau de pairs, échanges pratiques, soit évènements particulier (asso personnel) exemple des secrétaires de mairie (la quête des réseaux)
- Une bonne qualité des relations avec les organisations syndicales



## Pas de santé au travail sans dispositif « santé » :

- Médecin de prévention et/ou infirmière
- PRP : assistants de prévention ou conseillers
- Mutuelle ?



## **Pas de santé au travail sans l'agent**

Rendre l'agent acteur, impliqué dans destin commun et son propre parcours ?

**Tout agent est manager de sa santé au travail et de celle des autres**