

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

16

**Élaboration
d'une stratégie
de prévention et
de lutte contre
l'absentéisme**

**VILLE DE
MARSEILLE**



LES AUTEURS



Hugo Borgogno

hugo.borgogno@administrateur-inet.org



Chloé Bridier

chloe.bridier@administrateur-inet.org



Guillaume Garcin

guillaume.garcin@administrateur-inet.org



Isabelle Wilt

isabelle.wilt@conservateur-inet.org

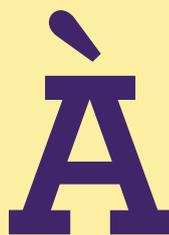
TUTRICE

Aude Fournier

Directrice générale
adjointe transformation



CONTEXTE



la Ville de Marseille, la feuille de route de la nouvelle majorité issue des élections municipales de 2020 a fait de la transformation de l'administration et du développement de nouveaux services publics son cheval de bataille et de la refondation des écoles, sa priorité. L'amélioration des conditions de travail des agents est au cœur du projet, et notamment pour prévenir et lutter contre l'absentéisme.

La commande portait sur la réalisation d'un diagnostic à l'échelle de la Ville de Marseille, avec un focus sur les écoles et sur les bureaux municipaux de proximité (BMDP). Des pistes d'action en matière de prévention et de lutte contre l'absentéisme étaient ensuite attendues, à court et à moyen termes.

La mission était donc particulièrement large dans une collectivité de taille importante (12 000 agents permanents, 470 écoles et 18 BMDP). Elle s'inscrivait de plus dans un contexte de transformation majeure de l'administration, le changement de majorité ayant été suivi d'une profonde réorganisation des services de la Ville.



PROBLÉMATIQUE

→ L'absentéisme est une notion polysémique qui recouvre des réalités diverses. Si le taux global d'absentéisme tous motifs confondus est souvent scruté, les collectivités ne disposent de marges de manœuvre réelles que sur sa part dite compressible. Dans son calcul des taux moyens d'absentéisme à l'échelle nationale, l'association des DRH des grandes collectivités ne retient ainsi que les absences relevant des congés pour maladie ordinaire, des accidents du

travail-maladies professionnelles et des congés longue maladie/longue durée.

→ À Marseille, les écoles sont caractérisées par un taux d'absentéisme global important pour tous les métiers (ATSEM, agents d'entretien des locaux scolaires, concierges, responsables de restauration). Cette situation est problématique à divers titres. Au-delà du coût financier, l'absence de certains agents entraîne une forte désorganisation du

service pouvant aller jusqu'à la fermeture des cantines si le taux d'encadrement n'est pas respecté. La charge de travail est également reportée sur les agents présents, pour des tâches souvent pénibles. Les BMDP font face aux mêmes problématiques : certains bureaux sont parfois contraints de fermer, s'il n'y a pas suffisamment d'agents présents pour assurer leur tenue. Et la charge reportée sur les présents est de nature à renforcer l'usure professionnelle voire à recréer de l'absentéisme.



DES CLÉS POUR AGIR

Il n'y a pas de facteur unique d'explication de l'absentéisme. Les causes sont multifactorielles et les dynamiques parfois difficiles à saisir. Il est donc nécessaire de disposer d'indicateurs partagés et de travailler sur une analyse fine des situations de terrain.

Une analyse quantitative à partir des données du système d'information des ressources humaines peut, dans un premier temps, permettre de dégager des tendances (allongement de la durée ou de la fréquence des arrêts maladie; répartition des arrêts par tranches d'âge, ancienneté, services, etc.). Le diagnostic chiffré doit ensuite être complété par des retours qualitatifs du terrain via des groupes de travail, des études comparatives entre établissements similaires, des entretiens ciblés ou par la diffusion large de questionnaires aux agents. Cela permet d'analyser le degré de pénibilité des métiers, l'état des conditions matérielles de travail, la qualité du management ou encore la cohésion au sein des équipes qui influent positivement ou non sur l'absentéisme.

Une fois le diagnostic posé, différentes actions peuvent être engagées. L'ampleur des mesures à mettre en œuvre dépend de la situation de la collectivité, certaines étant bien plus confrontées à l'absentéisme que d'autres. Parmi les leviers à mobiliser, on peut citer:

→ **L'amélioration des conditions de travail et l'atténuation de la pénibilité des métiers:** renforcement du réseau de prévention; prise en compte de l'expérience des agents dans la construction ou la rénovation des bâtiments;

adaptation du matériel quotidien de travail; renforcement de la politique de prévention et de lutte contre les agressions externes...

→ **L'engagement de réflexions structurelles sur l'organisation du travail:** formalisation de la gestion des remplacements courts et longs en cas d'absences avec la création d'une brigade d'agents « volants », réflexions sur les cycles de travail, évolutions des fiches de postes...

→ **L'accompagnement des carrières et de la montée en compétence des agents:** mise en place de formations ciblées pour les managers de proximité en tant qu'acteurs majeurs de lutte contre l'absentéisme; travail sur l'adaptation des postes pour anticiper les inaptitudes physiques et psychiques; préparation le plus en amont possible de la seconde carrière des agents...

→ **L'activation possible de mesures de contrôle ou d'incitation financière:** mobilisation plus ciblée des contrôles des arrêts maladie; possibilité pour la collectivité de mettre en place des incitations financières...

Face à un absentéisme qui traduit souvent des difficultés pour les agents sur le terrain, les collectivités n'ont donc pas de réponses simples ou clef-en-main à apporter. L'efficacité d'une politique de prévention et de lutte contre l'absentéisme repose toutefois nécessairement sur un bon diagnostic associant les agents et sur une volonté forte des élus et de l'administration.



ALLER PLUS LOIN

→ Étude annuelle de l'Association des DRH des grandes collectivités sur l'absentéisme pour l'année 2020 - [Consulter](#)

→ Rapport de la Cour des comptes: La rémunération des agents publics en arrêt maladie (septembre 2021) - [Consulter](#)

→ Étude INET et ADRH GCT: L'absentéisme dans les collectivités territoriales - Mesure et Pratiques (2016) - [Consulter](#)