



Delphine CAZOR

[delphine.cazor@administrateur-inet.org](mailto:delphine.cazor@administrateur-inet.org)



Julie HEN

[julie.hen@administrateur-inet.org](mailto:julie.hen@administrateur-inet.org)



Charles LAMBRECHTS

[charles.lambrechts@administrateur-inet.org](mailto:charles.lambrechts@administrateur-inet.org)



Lucile LESUEUR- ELINEAU

[lucile.lesueur@administrateur-inet.org](mailto:lucile.lesueur@administrateur-inet.org)

VILLE DE LILLE



**RÉDUIRE LES ABSENCES  
LIÉES AUX ACCIDENTS  
ET À LA MALADIE  
PROFESSIONNELLE :  
UNE RESPONSABILITÉ,  
DES OPPORTUNITÉS**

---

## Les responsables du projet

---

### → Mathilde ICARD

DGA Ressources humaines

### → Maryse CARREZ

Directrice des Relations sociales et du travail

---

Toutes les collectivités sont confrontées à une hausse des absences liées aux accidents du travail et aux maladies professionnelles (+49 % entre 2007 et 2014<sup>1</sup>); à Lille, cette progression est plus importante. Pour faire face à cet enjeu à la fois organisationnel, humain et financier, nous avons proposé un plan d'actions mobilisant toutes les composantes de la fonction ressources humaines (du manager au pôle RH). Ce plan se décline en trois volets: piloter l'objectif de réduction de l'absentéisme, agir sur les procédures et développer une stratégie en matière d'amélioration des conditions de travail et des trajectoires professionnelles.

## 1

## ENJEU GLOBAL, SPÉCIFICITÉS LOCALES : L'ABSENTÉISME SOUS LE PRISME DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

### Une hausse des accidents de travail qui pose question

La commune de Lille et les communes associées d'Elles-mêmes et Lomme, ainsi que leurs CCAS, emploient en moyenne 5000 agent-e-s. L'absentéisme pour raison de santé atteint 10,1 % en 2014, soit un taux supérieur à la moyenne nationale des collectivités territoriales (8,8 %).

<sup>1</sup> Panorama des absences au travail pour raison de santé dans les collectivités territoriales en 2014, SOFAXIS

Après un premier plan adopté portant sur la maladie ordinaire, la collectivité a décidé de s'attaquer plus spécifiquement aux absences liées aux accidents du travail et aux maladies professionnelles (AT/MP) pour trois raisons :

- Une croissance très rapide de ce type d'absence entre 2007 et 2014 (de 0,8 % à 1,8 %) ; les AT/MP représentent aujourd'hui 20 % du total des absences (contre 15 % pour la moyenne nationale).
- L'engagement d'un plan de lutte contre les absences liées à la maladie ordinaire en 2014.
- Enfin, parce que la collectivité est responsable de la santé de ses agent-e-s au travail : à ce titre, elle prend en charge les frais médicaux et le maintien du traitement. Mais surtout, elle doit mettre en œuvre des moyens d'action pour prévenir les accidents.

## Des enjeux humains, organisationnels et financiers

En 2014, plus de 500 agents ont déclaré au moins un accident : 77 % des déclarations ont concerné un accident de service, 14 % un accident de trajet et 9 % une maladie professionnelle. Si le nombre d'accidents évolue peu depuis 2011, la fréquence des accidents donnant lieu à un arrêt de travail augmente (+12 %) et plus encore la durée de ces arrêts (+50 %). Au total, en 2014, les absences liées aux AT/MP représentent plus de 30 000 jours non travaillés, soit au quotidien 88 agent-e-s absent-e-s (en équivalent temps plein), provoquant un risque de désorganisation des services et un report de charge sur les présent-e-s. Le coût pour la collectivité s'élève à 4,50 M€ en coûts complets (intégrant la gestion des absences), soit près de 1 % du budget total de la ville.

## 2 TROIS LEVIERS IDENTIFIÉS POUR LUTTER CONTRE L'ABSENTÉISME

Pour conduire cette mission, nous avons élaboré un **diagnostic partagé** à partir d'une cinquantaine d'entretiens, de la consolidation de statistiques à partir de données éparées, de l'analyse des démarches existantes, et enfin de sept immersions au sein des services (trois au sein du pôle ressources humaines, quatre dans des directions opérationnelles particulièrement concernées par les absences liées aux AT/MP : restauration et entretien des écoles, actions éducatives, EHPAD et parcs et jardins).

Nous avons ensuite animé 6 groupes de réflexion collective, mobilisant une cinquantaine d'agent-e-s, pour **proposer un plan d'actions contre l'absentéisme lié aux AT/MP** :



### 1. Améliorer les processus de gestion des accidents du travail et les informations, à destination de la fonction RH

L'amélioration de la lisibilité du phénomène ainsi que la fiabilisation des procédures internes ont vocation à limiter au maximum la prise en charge d'absences non imputables à la collectivité.

Cela passe par deux axes principaux :

- ➔ **Fiabiliser et partager l'information relative aux AT/MP pour mieux piloter la réduction des absences** : au sein de la fonction RH, mais aussi avec les directions opérationnelles, en les intégrant dans la refonte du Système d'Information des Ressources Humaines.
- ➔ **Sécuriser la procédure de reconnaissance d'imputabilité** des accidents à la collectivité. La ville de Lille a en effet aujourd'hui une conception relativement large de l'imputabilité. Les critères (lien avec l'activité, état antérieur) devront être formalisés davantage pour informer les encadrant-e-s et automatiser le déclenchement des expertises. L'accompagnement des encadrant-e-s dans l'expression de leurs réserves et la sensibilisation des agent-e-s à ces critères seront à conduire par le pôle RH et les référents RH des pôles.

## 2. Piloter le plan de lutte global contre l'absentéisme élargi aux accidents de travail, à destination des managers

L'intégration des AT/MP dans un plan global constitue une opportunité pour définir un objectif à l'échelle de la collectivité : s'approcher de la moyenne nationale. Cela représente une diminution de plus de 20 % des jours d'arrêts. Pour l'atteindre, les trois axes du plan de lutte contre l'absentéisme lié à la maladie ordinaire ont été complétés et ajustés :

- ➔ **Mobiliser par l'information** : en intégrant un indicateur d'absentéisme à la revue de gestion présentée en comité de direction générale ; en communiquant annuellement auprès de l'ensemble des agent-e-s afin de les sensibiliser aux impacts humains et financiers pour le service public.
- ➔ **Contrôler de façon opportune et efficace**, notamment en ciblant les contrôles à certains moments clés et en favorisant le soutien des managers par la fonction RH.

- Accompagner les pratiques managériales, notamment en priorisant la mise en place de groupes d'échanges de pratique entre encadrant-e-s sur le « management de l'absentéisme ».

### 3. Développer une stratégie collective d'amélioration des conditions de travail et des trajectoires professionnelles, à destination des agents

Deux grands axes ont été retenus pour définir une stratégie d'amélioration des conditions de travail au sens large :

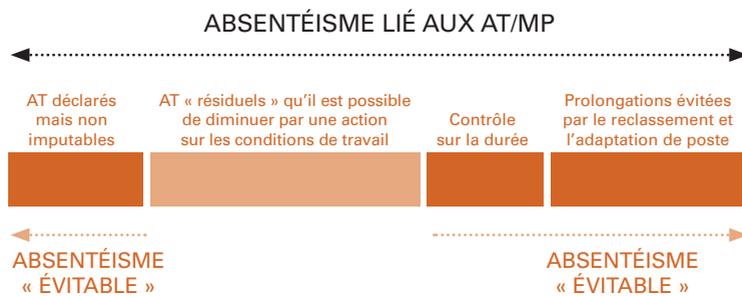
- Mieux coordonner les actions préventives en s'appuyant sur :
  - le développement d'un réseau de proximité constitué d'assistant-e-s de prévention formé-e-s au sein de chaque direction,
  - la sensibilisation des agent-e-s en généralisant par exemple la démarche d'éveil musculaire pratiqué par le service parcs et jardins,
  - une stratégie d'achats dédiée.
- Mieux coordonner les actions correctrices :
  - en analysant certains accidents pour éviter leur reproduction, au-delà des obligations réglementaires du CHSCT ;
  - en menant des études à 360° sur les services accidentogènes en coordonnant l'ensemble des compétences du pôle RH ( médecine du travail, psychologie du travail, organisation, prévention, formation...).

L'amélioration des conditions de travail passe également par une meilleure appréhension des trajectoires professionnelles, en se focalisant sur deux volets de l'accompagnement professionnel :

- Élargir les horizons professionnels des agent-e-s en organisant annuellement une journée de la mobilité et un forum des métiers, en veillant à associer les personnels qui ne travaillent pas en Mairie centrale. L'objectif est de permettre aux agent-e-s de connaître l'offre de services du pôle RH et les perspectives professionnelles au sein de la ville.

- ➔ Favoriser le maintien et le retour dans l'emploi en réorganisant les modes de travail (par exemple la rotation des tâches pénibles), en diversifiant les missions ou en élargissant les parcours de formation.

Nous avons ainsi proposé à la Ville d'engager à la fois des actions de court terme visant à réduire au minimum les absences "évitables" et des actions de moyen et long termes qui permettront d'améliorer les conditions de travail et de limiter l'absentéisme :



**Une mission complémentaire : méthodologie de mise en œuvre locale du nouveau régime indemnitaire de fonction, sujétion, expertise et expérience professionnelle (RIFSEEP)**

La ville de Lille souhaite mesurer l'impact de mesures en cours de discussion ou de mise en œuvre à l'échelle nationale. Un travail de prospective a ainsi été amorcé sur le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, sujétions, expertise et expérience professionnelle (RIFSEEP). Nous avons ainsi analysé à la fois des principes de la réforme mais aussi leur déclinaison dans une collectivité. Nous avons ensuite proposé deux méthodes et calendriers estimatifs de mise en application du RIFSEEP à Lille.

### 3 OPPORTUNITÉS

Notre expérience à la Ville de Lille permet de tirer trois enseignements utiles pour la lutte contre l'absentéisme :

- **Inscrire la lutte contre l'absentéisme au sein d'une politique RH globale** : Ce chantier s'articule en effet aussi bien avec la problématique des conditions de travail, que celle du reclassement. Institutionnaliser un dialogue entre directions du Pôle RH a permis de dépasser la logique organisationnelle de segmentation des tâches et de travail en autonomie de chaque direction.
- **Circonscrire le périmètre de responsabilité de la collectivité** aux accidents de travail qui lui sont strictement imputables : ce filtrage n'a été rendu possible qu'en réinterrogeant le processus de reconnaissance d'imputabilité.
- **Mobiliser tous les moyens internes disponibles** en renforçant le pilotage et la coordination. La lutte contre l'absentéisme doit en effet être appréhendée aussi bien sous l'angle RH que sur celui des pôles opérationnels. Notre expérience a mis en avant l'importance de définir d'une part les attentes réciproques des ressources humaines et des services opérationnels et ensuite les modalités de suivi des responsabilités de chacun. Ce décentrage permet en outre de renforcer le pôle RH dans sa fonction de support et de pilotage.

## 4 TRANSFERT

Notre mission de prévention de l'absentéisme lié aux accidents du travail s'est appuyée sur trois principes méthodologiques qui nous ont paru essentiels :

### Articuler vision stratégique et pratique quotidienne

Respecter cet équilibre nous a permis de proposer un plan d'action le plus opérationnel et efficace possible. Nous nous sommes ainsi astreints :

- à des allers-retours entre les réflexions stratégiques au sein de l'équipe et en CODIR, et à des entretiens individuels avec les agents en charge de la gestion quotidienne des processus liés aux accidents de travail,
- à formuler des préconisations générales de niveau stratégique, que nous avons déclinées en un plan d'action opérationnel et concret,
- à nous inscrire dans la dynamique des dispositifs et des réflexions en cours à la ville de Lille, pour placer notre intervention sous le signe de la continuité de vie du pôle RH.

### Dessiner c'est gagner

Pour comprendre les processus de gestion des accidents du travail et de reclassement, complexes par la multiplicité des acteurs qu'ils font intervenir, les schémas nous ont été d'une grande utilité. Ils permettent de gagner en simplicité, en lisibilité et de servir de base de discussion avec les acteurs concernés.

Mais le dessin permet aussi de clarifier les données attendues avant toute exploitation statistique. Il convient de définir précisément la source de la donnée, son périmètre, sa cohérence interne mais aussi sa cohérence avec les données issues d'autres sources pour que l'analyse statistique puisse être pertinente.

De manière générale, notre mission a mis en avant la nécessité d'avoir une base de données de pilotage fiable, partagée au bon niveau hiérarchique, comme préalable à la mise en œuvre d'action correctrice sur l'absentéisme.

### **Faire participer l'ensemble des acteurs**

Introduire de la transversalité pour avoir une vision enrichie des problématiques soulevées par les accidents du travail s'est révélé nécessaire aussi bien au sein du pôle RH, qu'avec les directions opérationnelles et enfin avec les agents eux-mêmes. Pour ce faire, nous avons animé différents groupes de travail en privilégiant la participation :

- Ainsi, pour que chacun prenne conscience des missions réalisées par ses collègues au sein du Pôle RH, nous avons choisi un tour de table faisant ressortir les spécificités : ce que les agents connaissent de votre métier, ce qui est méconnu, ce qui relève d'idées préconçues...
- La mobilisation des encadrant-e-s s'est articulée autour de la co-construction d'une foire aux questions sur le management des absences, chacun en expliquant comment il comprend et met en application les procédures réglementaires et internes à la collectivité.
- Enfin, la pratique des immersions, que ce soit au sein des services les plus accidentés, ou auprès des directions RH, est une méthode très efficace pour comprendre les enjeux d'un service, leur organisation du travail et les positions des agents.