

Séance ordinaire du vendredi 16 décembre 2022

Extrait du registre des
délibérations du Conseil
municipal de la Ville de
Montpellier

L'an deux-mille-vingt-deux et le seize décembre, les membres du Conseil municipal, légalement convoqués, se sont assemblés au lieu ordinaire des séances, Salle du Conseil, sous la présidence de Monsieur le Maire, Michaël DELAFOSSE.

Nombre de membres en exercice : 65

Ressources humaines et dialogue social

Présents :

Tasnime AKBARALY, Luc ALBERNHE, Georges ARDISSON, Michel ASLANIAN, Christian ASSAF, Yves BARRAL, Boris BELLANGER, Christophe BOURDIN, Françoise BOUTET-WAISS, Emilie CABELLO, Michel CALVO, Roger-Yannick CHARTIER, Sébastien COTE, Michaël DELAFOSSE, Jean-Dominique DELAVEAU, Mickaël DIORE, Fanny DOMBRE-COSTE, Jacques DOMERGUE, Alenka DOULAIN, Caroline DUFOIX, Abdi EL KANDOUSSI, Maryse FAYE, Julie FRÊCHE, Clara GIMENEZ, Serge GUISEPPIN, Clare HART, Mylvia HOUGUET, Stéphanie JANNIN, Salim JAWHARI, Stéphane JOUAULT, Flora LABOURIER, Mustapha LAOUKIRI, Sophiane MANSOURIA, Coralie MANTION, Nicole MARIN-KHOURY, Isabelle MARSALA, Hervé MARTIN, Marie MASSART, Patricia MIRALLES, Fatma NAKIB, Laurent NISON, Yvan NOSBE, Bruno PATERNOT, Manu REYNAUD, Agnès ROBIN, Séverine SAINT-MARTIN, Mikel SEBLIN, Célia SERRANO, Radia TIKOUK, François VASQUEZ, Annie YAGUE, Alban ZANCHIELLO.

Absents ayant voté par procuration en application de l'article L 2121-20 du Code général des collectivités territoriales :

Nadia AKIL ayant donné pouvoir à Sébastien COTE, Mohed ALTRAD ayant donné pouvoir à Serge GUISEPPIN, Eddine ARIZTEGUI ayant donné pouvoir à Manu REYNAUD, Véronique BRUNET ayant donné pouvoir à Tasnime AKBARALY, Elodie BRUN-MANDON ayant donné pouvoir à Mylvia HOUGUET, Catherine RIBOT ayant donné pouvoir à Coralie MANTION, Agnès SAURAT ayant donné pouvoir à Hervé MARTIN, Philippe SAUREL ayant donné pouvoir à Abdi EL KANDOUSSI, Joëlle URBANI ayant donné pouvoir à Isabelle MARSALA.

Absents / Excusés :

Hind EMAD, Mustapha MAJDOUL, Clothilde OLLIER, Bernard TRAVIER

Plan de prévention et de lutte contre l'absentéisme - Approbation

Monsieur Michel ASLANIAN, Adjoint au Maire, rapporte :

Dans le cadre du « *Pacte social* » que l'exécutif promeut afin de concilier l'exigence d'un service public de qualité et la nécessaire reconnaissance des agents qui y contribuent, la Ville et la Métropole poursuivent le choix fort et assumé d'investir pour soutenir et préserver le capital humain que constituent leurs 8 000 agents. En complément des différents objectifs assignés à la politique de gestion des ressources humaines, en termes de rémunération plus équitable et plus juste, de développement des compétences ou de politiques managériales humaines et responsabilisantes, les deux Collectivités souhaitent par la présente délibération préciser leurs orientations en matière d'amélioration des conditions de travail et d'accompagnement des agents tout au long de leur carrière.

A cet égard, et pour la première fois, l'exécutif souhaite déployer un plan ambitieux et global d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, afin de prévenir l'absentéisme des agents et renforcer leur employabilité sur l'ensemble de leur carrière.

En effet, les politiques visant à renforcer le présentisme des agents par des actions de prévention de l'absentéisme et de maintien dans l'emploi sont des enjeux constants pour les collectivités locales. Ces enjeux se sont renforcés ces dernières années, tout particulièrement au sortir d'une crise sanitaire qui a pu changer les relations entre salariés et employeurs, et ce principalement pour les raisons suivantes:

- Les aspirations croissantes des agents pour une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail ;
- L'allongement des carrières et donc de l'âge de départ à la retraite qui posent très clairement les enjeux majeurs de l'employabilité tout au long de la vie professionnelle grâce à des politiques renforcées de prévention ;
- La maîtrise imposée par l'Etat de l'évolution des dépenses de fonctionnement, dont la masse salariale en particulier.

Ces enjeux nécessitent des actions proactives pour améliorer les conditions de travail des agents et résonnent d'autant plus dans les collectivités où, en raison des compétences sollicitées pour le service public local, nombres de métiers sont reconnus comme à « *usure professionnelle* ». Cette usure professionnelle appelle des actions de prévention spécifiques pour les agents qui les exercent et une réflexion plus globale pour maintenir les conditions d'un service public local de qualité.

Au-delà de ces mesures et réflexions globales, la Ville de Montpellier est, de manière historique et structurelle, particulièrement touchée par ces enjeux ; enjeux qu'accroît encore une pyramide des âges atypique avec près de 10% des agents permanents ayant plus de 60 ans.

En effet, en prenant comme année de référence 2019, dernière année de référence connue avant effets de la période Covid-19, le taux d'absentéisme dit médical (composé de la maladie ordinaire et des accidents de service, mais aussi de la longue maladie et maladie professionnelle) atteint un taux moyen de plus de 11 % en 2019 contre 7.8 % de moyenne nationale dans les communes de + de 350 agents (Etude FNCDG Indicateurs Repères RH). Il est en augmentation forte depuis 2012 où il avoisinait les moyennes nationales et reste depuis sur un plafond haut.

Plus spécifiquement, ce sont, en moyenne par agent permanent, près de 28,7 jours d'absence dite compressible (maladie ordinaire et accident de travail) qui sont comptabilisés en 2019, alors que la moyenne nationale est de 18 jours sur la même année.

Surtout, le taux moyen d'absentéisme médical de la Ville cache de fortes disparités par secteur ou selon les périodes de l'année :

- Sur 2020, le taux d'absentéisme médical est ainsi monté à plus de 13% sur certains mois, des secteurs pouvant connaître des pics mensuels à 15% ;
- Certains secteurs d'activité ont enregistré des taux moyens à plus de 12% voire 16% sur 2021.

Enfin, parmi les types d'absences, on note une tendance fortement haussière depuis 2012 du taux d'absentéisme pour maladie ordinaire, alors que celui-ci est stable au niveau national. Il est ainsi passé pour la Ville de 5.5% en 2012 à 7% en 2016, pour atteindre 6 % en 2020, chiffre qui n'intègre pas les Autorisations Spéciales d'Absence (ASA) « Covid-19 » venues compenser un certain nombre d'arrêts maladie et fermetures de services liés à la crise cette année-là. Sur cette période, il est resté à 4.5% dans les communes au niveau national.

Cet absentéisme médical et son évolution a un impact d'autant plus marqué sur la continuité de l'activité si on y intègre l'ensemble des absences (dont maternité, paternité, ASA ...) faisant ainsi monter d'un taux d'absentéisme global de 12% en 2019 à 23% en 2020. Bien qu'impactée conjoncturellement à la hausse en 2020 par les « ASA Covid-19 », la forte progression de ce taux sur la période la plus récente pose toutefois avec encore plus d'acuité la problématique de la résorption de l'absentéisme au sein de la collectivité.

Cet absentéisme a en effet d'importantes répercussions à l'échelle globale, sur le fonctionnement interne et la qualité des services publics, et à l'échelle individuelle, tant pour les agents venant à déclarer des absences que pour leurs collègues confrontées à ces dernières. Dans certains secteurs, l'exécutif a, face à ce phénomène, pris un engagement fort en choisissant de remplacer ces différentes absences afin de garantir la continuité du service public. Ces éléments ont toutefois un impact sur la qualité du service public rendu ainsi qu'un impact budgétaire très significatif sur la masse salariale. Les comptes administratifs 2021 et plus encore 2022 le démontrent amplement.

L'exécutif souhaite par conséquent repenser et renouveler aujourd'hui les actions préexistantes menées sur cette thématique afin d'apporter des solutions pérennes aux équipes. Il inscrit subséquemment les politiques de qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail, ainsi que les politiques de prévention de l'absentéisme comme centrales et transversales dans sa stratégie de gestion des ressources humaines et

dans les différents leviers qu'elle a à mobiliser :

- Des mesures sociales et de reconnaissance de l'investissement des agents, portées dans le cadre d'une politique de rémunération plus équitable et plus juste, intégrant notamment la reconnaissance de sujétions et pénibilités liées à certains métiers ;
- Des mesures organisationnelles reconnaissant la pénibilité de certains rythmes de travail ;
- Des mesures permettant de renforcer et donner du sens au collectif de travail, notamment par une politique managériale humaine et responsabilisante ;
- Des mesures donnant des perspectives en terme d'évolution de métiers, de développement des compétences des agents mais aussi de leur déroulé de carrière, avec des possibilités d'avancement / promotion renforcées ;
- Des mesures visant à responsabiliser les acteurs, employeur, encadrants et agents ;

Dans cette perspective, le plan de prévention et de lutte contre l'absentéisme est structuré autour de 3 orientations fortes :

- Comprendre les causes et responsabiliser chaque acteur ;
- Prévenir et renforcer la qualité de vie et des conditions de travail ;
- Contrôler et sanctionner les abus dans un souci d'équité entre agents.

Ces piliers seront traduits en plans d'actions concrètes, intégrant à la fois :

- Des mesures globales ou transverses aux deux collectivités, ainsi que des mesures adaptées aux réalités de chaque Pôle ou métier ;
- Des mesures aux effets attendus plus immédiats, mais aussi des mesures engageant des changements plus structurels dans l'appréhension de la qualité de vie au travail.

Toutefois sans attendre cette structuration, un certain nombre d'actions initié dès 2020 concourt d'ores et déjà à cette dynamique tels que le dispositif Passerelle ou le Campus du management mis en œuvre courant 2022 mais aussi la dotation de moyens humains complémentaires pour renforcer la politique de prévention et l'accompagnement à la mobilité.

Le Plan de prévention : une nouvelle dynamique pour prévenir et lutter contre l'absentéisme

AXE 1 : MIEUX COMPRENDRE ET RESPONSABILISER CHAQUE ACTEUR

➤ Des données pour comprendre et mieux agir

Si l'absentéisme est devenu une problématique commune à nombres d'entités de travail et de collectivités territoriales, les leviers à mobiliser pour une employabilité plus durable des agents doivent nécessairement être adaptés aux spécificités de chaque structure et de chaque typologie d'absences. Il est donc essentiel de comprendre, analyser et suivre finement l'évolution de l'absentéisme sous ses différentes formes, pour mieux identifier les actions à mettre en place et suivre leurs effets.

Dans cette perspective, et en lien avec les outils de pilotage et *reporting* de la Collectivité, seront structurés et automatisés :

- Des outils d'analyse et de pilotage fins et réguliers de l'absentéisme au global, par Pôle et/ ou métier : distinction des types d'arrêts maladie et suivi des accidents de travail, fréquence, gravité, ... ;
- Des indicateurs de suivi liés aux différentes actions mises en place / à mettre en place.

Au besoin, la Collectivité investira dans un système d'information permettant un suivi automatisé.

Ces données de pilotage seront complétées par un diagnostic quantitatif plus fin permettant d'analyser l'état des lieux des absences pour raison de santé : typologies d'absences, fréquences, gravité ... à l'échelle de la collectivité, par Pôle ou entité de travail, ou encore par type de métier. Ces éléments permettront de mettre en exergue les causes ou facteurs de prévention identifiés pour les secteurs au taux d'absentéisme particulièrement élevé ou à l'inverse particulièrement faible.

Enfin, les Pôles qui le souhaiteront, notamment ceux concernés par des problématiques aiguës d'absentéisme, pourront également disposer d'états des lieux qualitatifs de type enquête qualité de vie au travail ou de risques psychosociaux. Ces analyses apporteront un regard complémentaire pour identifier les différents leviers d'action à mettre en place, qu'ils soient liés à des problématiques d'ergonomie, de matériels, managériales ou organisationnelles. Ces démarches permettront par ailleurs aux agents d'être acteurs de la démarche et valorisés.

➤ **Des leviers pour responsabiliser chaque acteur et « piloter »**

Face à la diversité des enjeux pour les équipes et pour la Collectivité, les démarches de prévention de l'absentéisme se doivent d'être portées collectivement dans un souci de renforcement de la qualité de vie au travail, bien au-delà des seuls acteurs des ressources humaines, en responsabilisant l'ensemble des agents et encadrants.

Plusieurs actions sont ainsi à construire et développer avec les Pôles, afin de renforcer l'implication de l'ensemble de la chaîne managériale et des collectifs de travail. Ceci passera par la structuration de tableaux de bord par Pôle ou métiers, de dialogue de gestion RH autour du suivi des absences et de leurs évolutions, mais aussi par l'accompagnement des managers de proximité lors du retour de leurs agents en arrêts pour prévenir la banalisation des arrêts et rappeler à chacun son utilité dans le collectif de travail.

AXE 2 : PREVENIR ET RENFORCER LA QUALITE DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Au cœur du plan de prévention, les différentes actions concourant à la qualité de vie et aux bonnes conditions de travail entendent traiter les problématiques structurelles amenant de l'absentéisme. Il s'agit de renforcer les actions liées à la prévention des risques professionnels *stricto sensu*, mais aussi d'envisager plus globalement les différentes facettes concourant à la qualité de vie au travail, dans un objectif commun de réduire l'usure professionnelle, physique et mentale, et ainsi de limiter la survenance d'arrêts de travail et de maintenir les agents dans l'emploi dans les meilleures conditions possibles.

Dans ce cadre, certaines actions sont déjà initiées :

➤ **Des actions à destination des managers et des agents pour renforcer la qualité de vie au travail.**

Les managers et cadres constituent en effet le premier levier du traitement et de la prévention de l'absentéisme par leurs actions au quotidien sur les conditions de travail de leurs équipes :

- **La formation des managers** sur la gestion des risques professionnels et la désinsertion professionnelle est un volet central de cette approche de prévention. Le Campus du management, en cours de déploiement, est au cœur de cette dynamique avec notamment des modules de formation portant sur la prévention des risques, la gestion des conflits et la communication non-violente... Des actions de sensibilisation auprès des managers sont également organisées sur la thématique de la désinsertion professionnelle et du maintien dans l'emploi, dont un forum dédié en novembre 2022. Des actions de prévention concernant plus spécifiquement les conditions de travail des encadrants en propre seront aussi à formaliser dans le cadre du plan managérial, lié au Projet d'Administration en cours de formalisation.
- **Une offre d'accompagnement pluridisciplinaire renforcée** est proposée au manager pour gérer les situations complexes : équipe pluridisciplinaire pour accompagner les agents et leurs managers dans le maintien en emploi, réseaux des coachs, création d'un réseau de médiateurs, gestion des risques psychosociaux (RPS), conseillers en organisation, ...
- **L'expérimentation de nouvelles méthodes pour améliorer les conditions de travail est à favoriser** : temps managériaux incontournables à renforcer (réunions d'équipes, entretiens individuels, entretiens d'évaluation ...), groupes d'analyses de pratique à renforcer, espaces de discussion sur le travail à expérimenter.

Au-delà, les agents sont une cible importante du plan de prévention :

- **Pour les accompagner dans leurs mobilités et transitions professionnelles, des parcours de mobilités et de formation** seront structurés prioritairement pour les agents dont les métiers sont reconnus à usure professionnelle. En ce sens, des postes de conseils en parcours professionnels auront vocation, en lien avec les conseillères en mobilité actuelles, à réaliser des entretiens de « *mi-carrière* » afin de sensibiliser et d'accompagner les agents vers d'autres métiers, en amont de la survenance de difficultés particulières. Dans cet objectif, l'exécutif a renforcé les jours de formation dédiés au développement des parcours professionnels dans le cadre du plan de formation. Il s'agira

ainsi de favoriser la mobilité dite préventive fondée sur des bilans de compétences, des parcours de découverte ou encore des formations avant de subir les effets produits par l'usure professionnelle.

- **Pour mieux les accompagner dans leur quotidien de travail, les actions visant à une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle seront à expérimenter.** Les formes d'organisation du travail qui émergent depuis quelques années seront alors investiguées et analysées : télétravail, droit à la déconnexion, ...
- **Pour maintenir le lien au travail et faciliter le maintien dans l'emploi, un Pacte de solidarités entre Pôles et agents est en cours de formalisation.** L'objectif est de préparer leur retour (dispositif d'accompagnement des agents en arrêt de + de 2 mois) ou, le cas échéant, de mieux les accompagner vers d'autres emplois : postes réservés et/ou aménagés, dispositif de formations adaptés... A cet égard, l'expérimentation lancée en 2021 du dispositif **Passerelles** de formation-actions pour les agents les plus éloignés de l'emploi est une illustration de la dynamique souhaitée par l'exécutif, tout comme le partenariat avec le CRIP (centre de rééducation et d'insertion professionnelle) pour construire des itinéraires de formations adaptées.
- **Pour assurer la protection que la collectivité doit à ses agents** dans le cadre de situations conflictuelles, des dispositifs d'accompagnement viennent d'être lancés, que ce soit en interne avec une procédure de gestion et d'analyse des signalements de violence ou harcèlement, ou en externe avec la prévention des agressivités et des risques liés au travail isolé.

➤ **Des actions de prévention des risques professionnels pour améliorer l'environnement de travail**

- **Le renforcement de la politique de prévention des risques professionnels**

De manière globale, la Collectivité renforce sa politique de prévention des risques autour de **trois principaux outils, structurés en début de mandature**, qui doivent participer globalement à la politique de prévention de l'absentéisme :

- Le document unique d'évaluation des risques professionnels ;
- Le programme pluriannuel de prévention ;
- Le fonds interne de prévention, avec une enveloppe de 160 000 € (100 000 € pour la Ville et 60 000 € pour la Métropole).

Cet effort sera intensifié avec la structuration d'un réseau de préventeurs autour de 6 conseillers de prévention. Dans le but de renforcer les moyens auprès de certains pôles, des postes de conseillers de prévention ont été créés en leur sein.

Au-delà, des actions de prévention plus ciblées seront à déployer, notamment pour la prévention des accidents de travail avec la construction d'analyses plus systématiques des accidents de travail pour ajuster les mesures à déployer et compléter les travaux en cours sur les accidents de trajet, les risques routiers et les chute de plain-pied. Sur ce volet, la sensibilisation des agents et des encadrants à la nécessité du port des EPI et à la prévention des troubles musculo-squelettiques constitue un levier prioritaire.

Au-delà, **des plans de prévention contre les TMS et RPS** pourront être structurés en lien avec le Document unique, les RPS ayant un impact sur la santé des agents (maladies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques, ou pathologies mentales) et sur le fonctionnement de la collectivité (dégradation du climat social, augmentation de l'absentéisme).

- **L'accompagnement des agents dans leurs parcours de santé**

De manière très volontariste, l'exécutif souhaite apporter un accompagnement global à ses agents, notamment dans leurs parcours de santé, avec des informations / sensibilisations globales sur l'accès aux soins ou sur certaines pathologies comme les cancers ou les addictions, avec également un soutien pour éviter le renoncement aux soins par la participation à la **protection sociale complémentaire ou à la prévoyance**.

AXE 3 : CONTROLER ET SANCTIONNER LES ABUS DANS UN SOUCI D'EQUITE ENTRE AGENTS

Enfin, afin de déployer une palette complète des actions visant à prévenir l'absentéisme, l'exécutif souhaite aussi agir par des mesures de contrôle des abus. En effet, dans l'objectif clairement affiché de promouvoir un juste équilibre entre soutien de l'employeur en faveur de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail et engagement des agents, l'exécutif réaffirme la volonté d'instaurer des dispositifs concourant à **l'équité de traitement entre agents et à la lutte contre les abus**, dénoncés par un certain nombre d'entre eux.

Dans ce cadre l'instauration, par délibération relative au RIFSEEP du 29 mars 2022, d'une proratisation du régime indemnitaire en cas d'absence au-delà d'une franchise de 10 jours annuels, est une disposition de cette politique globale. A l'issue d'un premier bilan de ce dispositif sur lequel l'exécutif s'engage, cette mesure pourra évoluer pour être plus ciblée.

Plusieurs autres mesures complémentaires seront travaillées dans le sens de cette équité entre agents :

- Le renforcement des modalités de contrôle lors de la visite d'embauche. L'objectif est de doter les médecins agréés de l'ensemble des informations relatives au cadre d'emplois et contexte de travail, afin qu'ils soient en mesure de rendre un avis sur l'aptitude aux fonctions du cadre le plus précis possible, et ainsi de déceler plus facilement certaines inaptitudes ou invalidités, notamment sur les métiers à risque, en amont du recrutement ;
- Le renforcement et la structuration d'un dispositif de contrôle des arrêts maladie, notamment des arrêts de courte durée, pour lequel un recours à un prestataire externe sera examiné ;
- Un contrôle renforcé et sanctionné des cumuls d'activités exercés pendant les arrêts maladie ;
- Une collaboration plus forte entre la médecine de ville et la médecine du travail pour mettre fin aux arrêts de complaisance. Dans ce cadre, un partenariat avec le Conseil national de l'Ordre des médecins pourrait être initié ;
- Enfin, un examen systématique des situations anciennes d'agents en arrêt ou sans affectation en raison de problématiques de reclassement sera lancé.

Le Plan de prévention : une méthode de travail pragmatique et participative, des moyens renforcés

Ces grandes orientations et premières actions seront précisées et alimentées par un travail associant :

- Les différents Pôles pour mieux prendre en compte leurs spécificités métiers et organisationnels ;
- Les organisations syndicales, au travers de la poursuite de groupes de travail initiés depuis l'été ;
- Selon ses compétences, le Comité social territorial et sa section spéciale dédié à la santé au travail.

Ce travail étant nécessairement inscrit dans le temps et en transversalité au niveau de la politique RH mais aussi des Pôles, des moyens dédiés pour son pilotage ont été consacrés avec la création de deux postes de chargés de mission pour assurer la coordination des différentes actions globales ou individuelles. De plus, l'organisation nouvelle du Pôle RH permettra d'intégrer cette nouvelle dynamique de coordination des actions liées à la prévention de l'absentéisme, tant par un renforcement des entités inhérentes au pilotage des données et indicateurs, que par la création d'un réseau de conseillers et techniciens en prévention, de conseillers en parcours professionnel chargés d'anticiper les parcours de mobilité et de formation.

Il en résultera ainsi un plan d'actions vivant, actualisable au fil des avancées des groupes de travail. Il permettra de prioriser les différentes actions, notamment en lien avec les Pôles pour mieux adapter les mesures à leurs enjeux. Il fera l'objet d'un comité de pilotage semestriel associant la direction générale et les élus concernés. Le premier se réunira au printemps 2023 afin d'acter la priorisation des actions ainsi formalisées.

La Collectivité réalisera enfin un suivi et un bilan annuel des différentes mesures présentées dans ce plan et de leurs ajustements éventuels.

En conséquence, il est proposé au Conseil municipal :

- D'approuver le plan de prévention et de lutte contre l'absentéisme de la Ville de Montpellier ;
- D'autoriser Monsieur le Maire, ou son représentant, à signer tout document relatif à cette affaire.

A l'issue d'un vote à main levée, la présente délibération est adoptée à la majorité des voix exprimées.

Pour : 42 voix

Contre : 14 voix

Abstentions : 5 voix

Ne prend pas part au vote : 0 voix

**Fait à Montpellier, le 22 décembre
2022**

**Pour extrait conforme,
Monsieur le Maire**

Signé.

Michaël DELAFOSSE

Publiée le : 22 décembre 2022

Accusé de réception – Ministère de l'intérieur
034-213401722-20221216-212304-DE-1-1
Acte Certifié exécutoire
Envoi en Préfecture : 22/12/22
Réception en Préfecture : 22/12/22

Monsieur le Maire certifie sous sa responsabilité le caractère exécutoire de cet acte et informe qu'il peut faire l'objet d'un recours gracieux dans un délai de deux mois adressé au Maire ou d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Montpellier dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou notification.