

LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE EN COLLECTIVITÉ TERRITORIALE : FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ ET DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Retours d'expériences menées par le Centre de Gestion
de Loire-Atlantique : pour quelles bonnes pratiques ?



édito

L'enjeu de la prévention de l'usure professionnelle dans la fonction publique territoriale

Dans un contexte marqué par l'allongement de la durée de vie professionnelle, le vieillissement des agents territoriaux et des contraintes économiques de plus en plus fortes, la question de l'usure professionnelle apparaît comme un défi incontournable pour les collectivités territoriales. Face à un environnement en perpétuelle évolution, où la gestion des ressources humaines doit faire face à des enjeux multiples, il est plus que jamais nécessaire d'agir pour préserver la santé et le bien-être des agents. Cette démarche est essentielle pour garantir la pérennité et la qualité de nos services publics.

L'usure professionnelle n'est pas seulement un enjeu de gestion des carrières : elle représente un véritable défi économique et social. Les conséquences sont multiples : inaptitudes, maladies professionnelles, départs prématurés d'agents compétents, démotivation, absences répétées, perte de qualité de service, difficultés de recrutement, et bien d'autres. Dans ce cadre, la prévention de l'usure professionnelle ne doit pas être perçue comme une option, mais comme une priorité pour les employeurs territoriaux.

La prévention primaire, l'anticipation des risques et l'adaptation des conditions de travail sont des leviers indispensables pour limiter ces impacts. Cette démarche est au cœur de la politique du Plan Santé au Travail dans la Fonction Publique 2022-2025, et elle doit être intégrée dans la stratégie globale de chaque collectivité. La gestion de la santé au travail et des parcours professionnels doit ainsi devenir un pilier pour attirer et fidéliser des agents, tout en optimisant la performance du service public. Un service public durable repose sur une force de travail saine, engagée et compétente.

En ce sens, le Centre de Gestion de Loire-Atlantique réaffirme son rôle essentiel en tant que ressource d'appui et de conseil pour les collectivités territoriales de son territoire. Notre objectif est d'accompagner au mieux nos partenaires dans cette démarche, en leur offrant des outils adaptés pour une gestion proactive et pérenne de la santé au travail.

Ce guide, conçu avec le concours et pour les collectivités, en est une illustration concrète : il a pour ambition de faciliter la réflexion et la mise en œuvre d'actions opérationnelles, en réponse aux enjeux spécifiques auxquels vous êtes confrontés. Enrichi de témoignages d'employeurs publics de notre département, il vous propose des éclairages sur l'usure professionnelle. Il inclut une analyse de la manière dont l'usure professionnelle est prise en compte en Loire-Atlantique, fondée sur les travaux réalisés par les équipes du Centre de Gestion et de plusieurs collectivités dans le cadre d'une expérimentation, ainsi que des fiches pratiques pour vous accompagner au quotidien dans la prise en compte et la gestion de l'usure professionnelle.

Ensemble, nous avons la responsabilité de garantir de bonnes conditions de travail, de protéger la santé de nos agents territoriaux, et de préserver la qualité du service public au service des citoyens. La prévention de l'usure professionnelle est bien plus qu'un enjeu sanitaire : elle est l'un des piliers du succès et de la durabilité de notre modèle de service public.



Philip Squelard,
Président du Centre de Gestion
de Loire-Atlantique



Hélène Guillet,
Directrice générale du Centre
de Gestion de Loire-Atlantique

1

Parler de l'usure professionnelle

4

1.1 Les définitions

4

1.2 Le cadre réglementé

6

1.3 La situation des collectivités territoriales

7

2

Agir pour la prévention de l'usure professionnelle

12

2.1 Une approche participative

13

2.2 Les niveaux d'action de la prévention

13

2.3 Les principes fondamentaux de la prévention

14

2.4 Initier une démarche de prévention de l'usure professionnelle

14

2.5 Une démarche «type» de conduite du projet

17

2.6 Les collectivités pilotes vous proposent des pistes pour agir

19

3

Poser un regard sur deux métiers

30

3.1 Les métiers de l'accueil

31

3.2 Les métiers de l'entretien et de nettoyage des locaux

34

4

Se référer à des ressources documentaires

38

5

S'appuyer sur les fiches outils

40

6

Remercier

48



Parler de l'usure professionnelle, pourquoi ?

1.1 Les définitions

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) définit l'usure professionnelle comme « un processus d'altération de la santé des agents dans une ou plusieurs de ses dimensions : physique, psychologique et psychique, sociale » (voir la bibliographie).

Ainsi présentée, l'usure professionnelle se distingue de la « pénibilité » dont les caractéristiques sont réglementairement encadrées, et qui est aujourd'hui davantage concentrée sur les seules contraintes physiques.

L'usure professionnelle concerne tout type d'agents, de tout âge, et de tout métier de la fonction publique territoriale. Elle peut se déterminer par trois natures de facteurs :

Facteurs individuels

Selon l'âge, le sexe, le niveau de formation, l'état de santé général, les compétences, le niveau de résilience face au stress, le rapport que chacun entretient au travail est très variable. Par exemple, le perfectionnisme ou l'hyper-investissement professionnel peuvent participer à un « surmenage » et à un épuisement.

Facteurs organisationnels

Ces facteurs dépendent de l'organisation et de la culture de la collectivité :

- **Les conditions de travail** (horaires de travail réguliers ou irréguliers, charge de travail bien managée ou excessive),
- **La bonne conception des espaces de travail** (ou la mauvaise ergonomie sur le poste de travail, par exemple),
- **La qualité du management** (trop autoritaire, trop délégitif),
- **La qualité de la communication interne** (opaque, rétention d'information, incertitude ou alors au contraire qualité, utilité et sens des informations partagées),
- **La qualité du climat social** (relations cordiales ou conflictuelles, entraide ou manque de solidarité, ambiance de travail collaborative et chaleureuse ou froide et impersonnelle, isolement),
- **Les politiques de ressources humaines** (qualité des parcours professionnels ou manque de formation et de perspectives de carrière, mobilité volontaire ou forcée, sérénité et confiance ou insécurité de l'emploi).

Facteurs liés au travail

Les facteurs sont relatifs à la nature même du travail réalisé :

- **Tâches variées et intéressantes** ou au contraire monotones, répétitives ou dangereuses,
- **Autonomie et marges de manœuvre suffisantes** ou au contraire manque de contrôle sur son travail, pression temporelle constante,
- **Objectifs clairs et porteurs de sens** ou alors flous ou contradictoires, manque de sens ou de reconnaissance du travail ou responsabilité excessive.

L'usure professionnelle peut se manifester sous différentes formes :

- Des symptômes physiques se traduisent principalement par des troubles musculo-squelettiques (TMS), de la surdité
- Des symptômes psychiques, à relier à la perte de sens ou au désengagement professionnel
- Des symptômes cognitifs, associés à des troubles de la communication ou de l'attention

Dans sa forme la plus intense, l'usure professionnelle peut conduire à l'inaptitude partielle ou totale, empêchant l'agent d'exercer certaines activités, voire, de pratiquer son métier.

La prévention de l'usure professionnelle constitue ainsi un enjeu stratégique pour les employeurs territoriaux, tout à la fois du point de vue de la responsabilité de l'employeur, comme de celui de la performance du service rendu à l'usager.

01

02

03

04

05

06

1.2 Le cadre réglementé

En France, la prévention de l'usure professionnelle s'inscrit dans un cadre réglementaire principalement issu du Code du Travail et des lois encadrant la santé et la sécurité au travail.

À ce titre, elle a vocation à s'intégrer parmi l'ensemble des démarches de santé au travail et de prévention des risques professionnels déployées par les collectivités territoriales.

Le Code du Travail et le décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifié « *relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale* », définissent les obligations de l'employeur en matière de prévention des risques professionnels. Ce dernier doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Il doit notamment évaluer les risques professionnels et les intégrer dans un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), puis mettre en place des actions de prévention adaptées, notamment par la formation, l'aménagement des postes de travail et l'information des agents.

Les agents territoriaux exposés à des risques particuliers, comme les métiers de la propreté, de la voirie, ou ceux impliquant des postures pénibles ou des efforts physiques répétés, doivent faire l'objet d'une attention particulière, notamment par le biais de mesures spécifiques de prévention.

D'un point de vue plus global, le Plan Santé au Travail dans la Fonction Publique 2022-2025 est un cadre stratégique national qui définit les priorités en matière de prévention des risques professionnels, incluant l'usure professionnelle.

Par son objectif 12 : « *Prévenir l'usure professionnelle et accompagner le maintien dans l'emploi des agents* », et les mesures associées, il incite les employeurs :

À renforcer notamment la prévention des risques liés à l'âge

À mieux prendre en compte les évolutions de carrière

À adapter les postes de travail pour limiter l'usure physique et psychique

À s'intéresser aux aménagements des fins de carrière et au maintien dans l'emploi



1.3 La situation des collectivités territoriales de Loire-Atlantique

Entre le 17 septembre et le 30 octobre 2024, un questionnaire a été adressé à chaque collectivité de Loire-Atlantique. 161 collectivités sur 252 ont répondu à cette enquête, soit un taux de retour significatif de 64%. Cette participation importante permet aujourd'hui de disposer de résultats objectifs et d'enseignements nombreux sur l'état des pratiques de prévention de l'usure professionnelle dans le département, permettant ainsi d'identifier des axes de progrès.

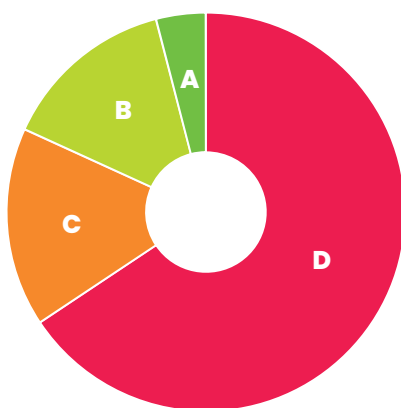
Une sensibilisation des acteurs encore à engager

Si elle a été réalisée dans près d'une collectivité sur cinq (18%), la sensibilisation des agents aux enjeux de l'usure professionnelle demeure majoritairement à engager : plus de six collectivités sur dix ne l'envisagent pas, pour le moment.

Selon les répondants, dans près d'une collectivité sur quatre (23%) la sensibilisation des équipes RH et du management a été réalisée au cours des trois dernières années. Mais cette action n'est toujours pas à l'ordre du jour pour six collectivités sur dix.

De même, dans près d'une collectivité sur quatre, les membres de la CST/F3SCT ont bénéficié d'une formation à la prévention de l'usure professionnelle au cours des trois dernières années. Cette action n'est pas encore programmée pour plus de six collectivités sur dix (62%).

De manière complémentaire, les répondants indiquent que la sensibilisation des élus et de leur direction générale n'est pas engagée dans 80% des cas.



Les agents ont été sensibilisés par leur encadrement à la prévention des risques d'usure professionnelle au cours des trois dernières années.

- A** Oui, cette action est périodiquement renouvelée. (4%)
- B** Oui, cette action a été réalisée une fois au cours des trois dernières années. (14%)
- C** Non, mais nous envisageons de le faire dans les 12 prochains mois. (16%)
- D** Non, une telle action n'est pas à l'ordre du jour. (65%)

01

02

03

04

05

06

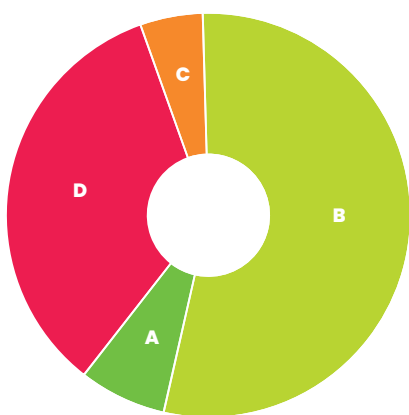
Mieux recenser les métiers exposés, pour proposer des parcours professionnels adaptés

Dans plus d'une collectivité de Loire-Atlantique sur deux, les métiers les plus concernés par l'usure professionnelle sont connus (54%), mais seule une minorité des employeurs a effectivement recensé les plus critiques d'entre eux (7%). Dans plus d'une collectivité sur trois, l'identification des métiers les plus soumis à l'usure professionnelle n'est pas à l'ordre du jour.

Les métiers de l'entretien, des services techniques, de la petite enfance, de la restauration scolaire ou des espaces verts figurent parmi les métiers les plus cités.

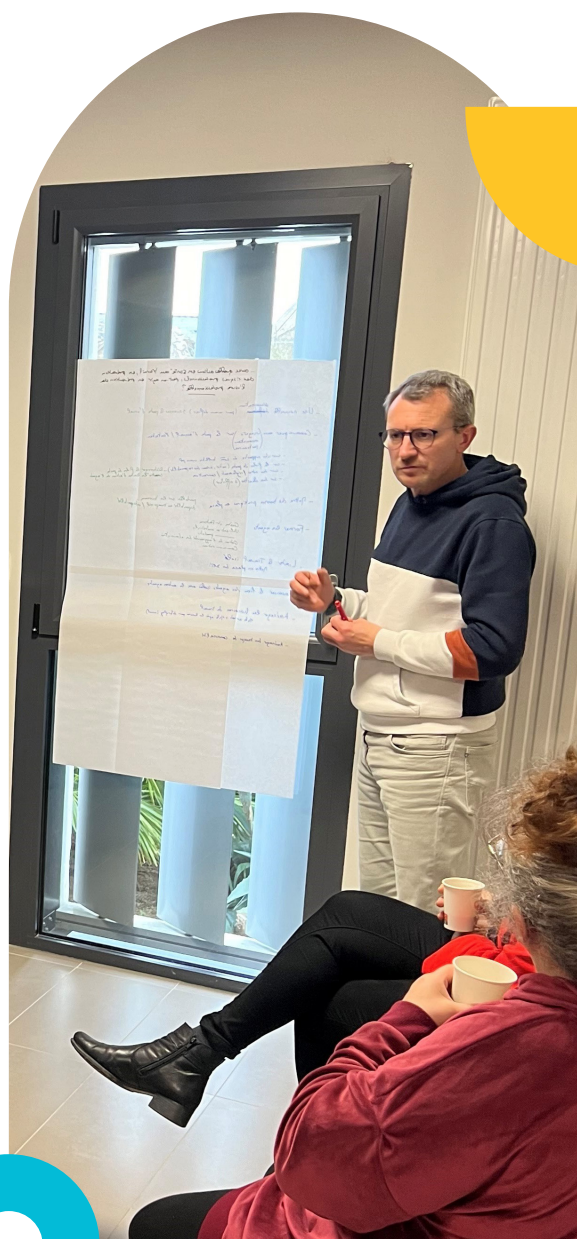
Six collectivités sur dix ont mis en place des formations en rapport avec la prévention de l'usure professionnelle.

Également, sept collectivités sur dix affirment réaliser chaque année un entretien RH avec chacun de leurs agents pour faire le point sur l'activité professionnelle.



Dans votre collectivité / établissement public, les métiers les plus concernés par l'usure professionnelle sont identifiés.

- A** Oui, nous avons recensé les métiers les plus critiques. (7%)
- B** Oui, nous les connaissons, mais sans les avoir recensés. (54%)
- C** Non, mais nous envisageons de conduire ce recensement dans les 12 prochains mois. (5%)
- D** Non, une telle action n'est pas à l'ordre du jour. (34%)



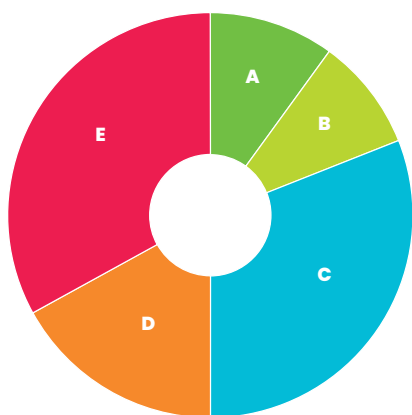
Homogénéiser les pratiques managériales et interroger l'organisation du travail

Dans quatre collectivités sur dix, des réunions d'équipes sont réalisées à un rythme régulier, dans quatre sur dix elles sont programmées au cas par cas, au gré des besoins.

Si dans une collectivité sur deux, des temps de discussion sur le travail avec les agents sont organisés pour partager des voies d'évolution de l'organisation visant à améliorer les conditions de travail, dans une collectivité sur trois la mise en place de tels échanges n'est pas à l'ordre du jour.

Trois collectivités sur dix disent organiser régulièrement des temps de cohésion et de convivialité avec l'ensemble des agents. Pour une sur cinq cependant, organiser de tels moments d'échange n'est pas à l'ordre du jour.

Plus des deux tiers des collectivités privilégient le travail en équipe sur les métiers présentant les plus forts facteurs de pénibilité.



Votre collectivité / établissement public, organise des temps de discussion dédiés au travail, durant lesquels les agents peuvent proposer des évolutions vers des organisations plus vertueuses en matière de prévention de l'usure professionnelle.

- A** Oui, les agents exerçant un même métier sont réunis au moins une fois dans l'année pour échanger sur les conditions d'exercice de leur métier. (10%)
- B** Oui, à tous les niveaux de la collectivité, chaque agent est invité à proposer des voies d'organisation de son activité. (9%)
- C** Oui, lorsqu'un agent a en tête une idée d'amélioration, il sait qu'elle sera accueillie avec bienveillance et discutée avec le management. (31%)
- D** Non, mais nous envisageons de communiquer sur le sujet et de sensibiliser le management. (17%)
- E** Non, une telle action n'est pas à l'ordre du jour. (33%)



01

02

03

04

05

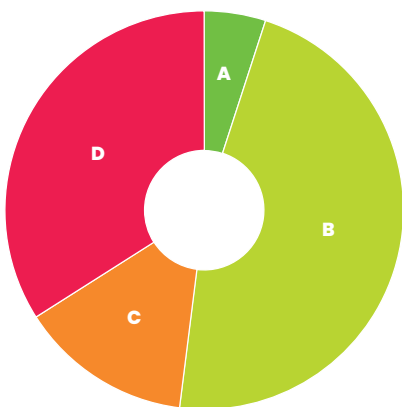
06

Déployer des outils ressources humaines du quotidien et mieux associer l'assistant de prévention

Moins d'une collectivité sur quatre a mis en place des indicateurs lui permettant de détecter au plus tôt les symptômes de l'usure professionnelle, afin de pouvoir agir ensuite efficacement en prévention.

En revanche, plus de neuf collectivités sur dix se sont organisées pour prendre en charge de manière efficace les avis de la médecine de prévention. Dans près d'une collectivité sur deux (46%), l'assistant de prévention participe aux démarches de prévention de l'usure professionnelle.

Près des deux tiers des collectivités n'ont en revanche pas élaboré de plan d'actions dédié, pour mettre en cohérence l'ensemble de leurs actions de prévention de l'usure professionnelle.



Dans votre collectivité / établissement public, pour les métiers les plus concernés par l'usure professionnelle, les mesures de prévention (équipements, formations, organisation du travail...) figurent dans toutes les fiches de poste.

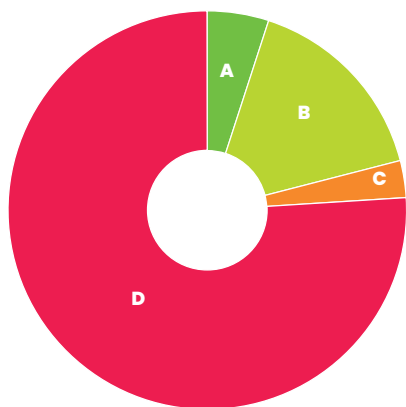
- A** Oui, nous avons défini des actions de prévention spécifiques pour les métiers facteurs d'usure professionnelle. (5%)
- B** Oui, nous mettons en place des actions de prévention spécifiques, mais sans recensement systématique. (47%)
- C** Non, mais nous envisageons de recenser ces dispositifs dans les 12 prochains mois, et de les indiquer dans les fiches de postes. (14%)
- D** Non, une telle action n'est pas à l'ordre du jour. (34%)



Construire des partenariats entre employeurs pour partager les savoir-faire et proposer des parcours aux agents

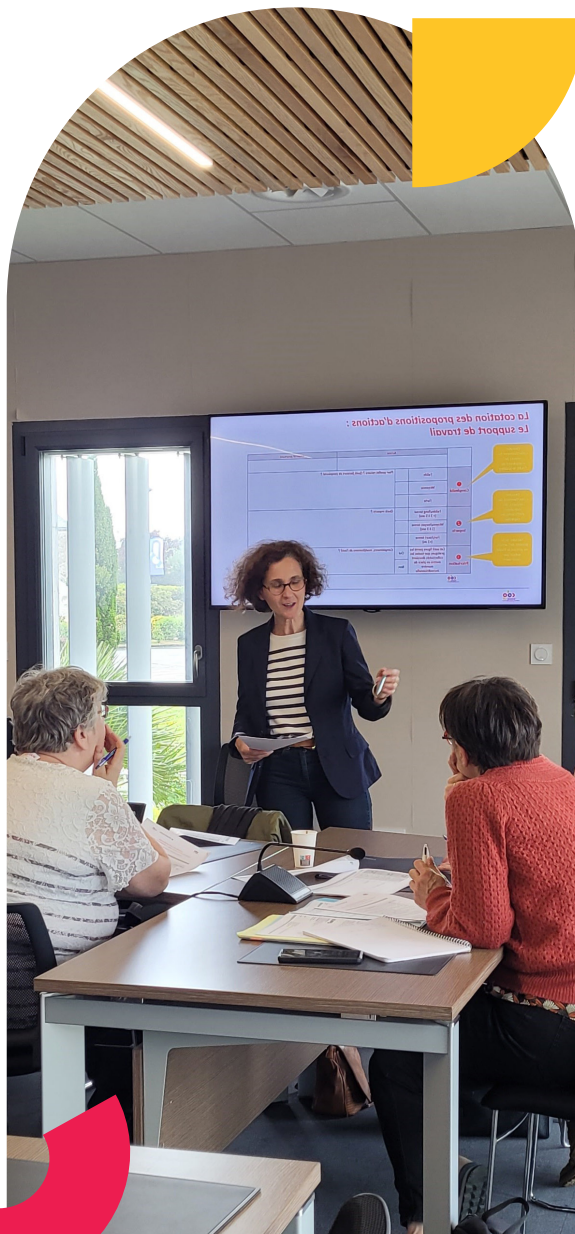
Près de huit collectivités sur dix (76%) n'envisagent pas, à l'heure actuelle, de mettre en œuvre des actions de coopération avec des collectivités voisines pour permettre l'évolution des agents vers d'autres métiers, encore moins (9 sur 10) vers d'autres fonctions publiques. Moins d'une collectivité sur cinq a mis en œuvre des stages d'immersion entre services ou collectivités, au bénéfice des agents.

Huit collectivités de Loire-Atlantique sur dix seraient prêtes à engager une démarche de prévention de l'usure professionnelle avec le Centre de Gestion.



Votre collectivité / établissement public a développé des collaborations entre acteurs RH avec d'autres collectivités voisines et/ou établissements publics, pour permettre l'évolution des agents vers d'autres métiers.

- A** Oui, nous organisons régulièrement des temps de coordination entre acteurs RH avec les collectivités voisines et/ou établissements publics et organisons des "parcours métiers". (5%)
- B** Nous avons eu l'occasion d'organiser une telle coordination à au moins une reprise au cours des trois dernières années. (16%)
- C** Nous envisageons de mettre en œuvre une telle action dans les 12 prochains mois. (3%)
- D** Non, une telle action n'est pas à l'ordre du jour. (76%)



01

02

03

04

05

06



2

Agir pour la prévention de l'usure professionnelle

La mise en œuvre d'une démarche de prévention de l'usure professionnelle repose sur la mobilisation concertée de plusieurs acteurs et pour la collectivité à tous les niveaux de l'organisation.

2.1 Une approche participative

Employeurs publics, directions des ressources humaines, managers, agents de prévention et agents, chacun à son niveau participe à la prévention des risques professionnels, à l'amélioration des conditions de travail ainsi qu'à la gestion et au suivi des parcours professionnels.

L'employeur peut également s'appuyer sur des ressources externes : professionnels de la prévention et de la santé au travail, consultants en organisation, en ressources humaines et management, conseillers en évolution professionnelle...

L'employeur territorial

Définit et met en place une politique de prévention, veille à ce que la politique soit effectivement traduite en actions.

La direction générale, le secrétaire général de mairie

Impluse, pilote, est responsable de la mise en œuvre, coordonne les acteurs internes et externes.

La direction des ressources humaines

Intègre la prévention de l'usure dans la gestion des parcours professionnels, l'organisation du travail et les dispositifs de formation. Pilote la réalisation du document unique.

L'assistant de prévention

Signale les risques professionnels présents sur les postes de travail, sensibilise aux risques professionnels, aux consignes de sécurité, à l'utilisation des EPI...

Les managers

Veillent à la détection précoce des signes d'usure, à l'accompagnement des agents et l'application des mesures de prévention au quotidien. Assurent le lien au besoin avec la fonction RH, la médecine préventive.

La médecine de prévention

Assure le suivi médical des agents, formule des préconisations pour améliorer leurs conditions de travail ou prévenir les pathologies liées à l'usure professionnelle.

Le Comité Social Territorial

Veille à la mise en œuvre des actions de prévention, le cas échéant en alertant sur des situations d'usure professionnelle ou de dégradation des conditions de travail.

2.2 Les niveaux d'action de la prévention

La prévention des risques professionnels se décline en trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire, chacun correspondant à une étape différente de l'intervention pour éviter ou limiter les effets néfastes sur la santé, dans le cas de l'usure professionnelle, l'épuisement physique ou psychologique.

Les 3 niveaux de prévention : le socle de toute démarche de prévention

Niveau 1

Prévention primaire : Prévenir

- Agir et prévenir les risques à la source.
- Amélioration de l'ergonomie des postes de travail, optimisation de l'organisation du travail, formation des agents.

Niveau 2

Prévention secondaire : Protéger

- Protéger individuellement et collectivement.
- Évaluation régulière de l'état de santé.
- Entretiens avec la médecine de prévention.

Niveau 3

Prévention tertiaire : Réparer

- Prendre en compte les agents en souffrance.
- Adaptation des postes de travail.
- Maintien en emploi.
- Reclassement professionnel.

01

02

03

04

05

06

2.3 Les principes fondamentaux de la prévention

Le code du travail précise les neuf principes de prévention des risques professionnels visant à protéger la santé et la sécurité des agents. L'employeur est tenu d'organiser la prévention selon ces neuf principes. Ils sont transposables dans n'importe quelle situation de travail :

Les 9 principes généraux de prévention des risques

Éviter les risques

Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités

Combattre les risques à la source

Adapter le travail à l'homme

Tenir compte de l'évolution de la technique

Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas

Planifier la prévention dans un ensemble cohérent

Prioriser la protection collective sur la protection individuelle

Donner les instructions appropriées

2.4 Initier une démarche de prévention de l'usure professionnelle

Les manifestations d'usure professionnelle pourraient augmenter dans les prochaines années du fait de l'allongement de la vie professionnelle notamment. Il appartient à l'employeur public d'anticiper ce risque. Et ce d'autant que la santé des agents et leur bien-être sont des conditions sine qua none pour la qualité du service public rendu.

L'enjeu d'une telle démarche est de ne plus gérer dans l'urgence mais d'anticiper l'évolution des métiers et des conditions de travail.

Prévenir l'usure professionnelle repose sur 3 principes : **S'engager, Identifier et Agir**

01

S'engager

Porter la démarche
en tant qu'employeur
et mobiliser les différents
acteurs

Pour garantir la réussite de cette démarche :

- **Le portage par l'employeur et la direction** et l'implication des équipes sont essentiels,
- **La mise en place d'un collectif de travail** (direction, managers, agents, CST/F3SCT...),
- **La définition des enjeux**, des objectifs, des moyens et des attentes.

02

Identifier

Réaliser un diagnostic

Une étape incontournable : l'état des lieux

Une première analyse de données RH vous permet de cibler les services ou fonctions dans lesquels des actions sont prioritaires ou encore de repérer des situations préoccupantes qui se dégradent. Vous pouvez par exemple vous appuyer sur les indicateurs suivants :

- L'absentéisme pour raisons de santé,
- Les restrictions médicales,
- La mobilité interne/externe,
- Les demandes d'aménagement et de changement de poste.

Un deuxième examen permettant d'analyser les mesures et les pratiques déjà existantes peut être mené.

Vous pouvez vous reporter aux fiches N°1, 2 et 3 pages 42, 43, 44 pour vous aider à bâtir vos indicateurs et créer des tableaux de bord.

03

04

Agir

Acculturer et mettre en
place des actions, pour
tous ou au cas par cas,
et évaluer leur efficacité

À partir du diagnostic réalisé et partagé, il s'agit de définir un plan d'actions à mettre en œuvre.

Plusieurs actions plus ou moins complexes peuvent être mises en place :

- Des actions techniques : acquisition de matériel,...
- Des actions organisationnelles : organisation du travail, aménagement des horaires de travail, pratiques de gestion et de pilotage des ressources humaines,...
- Des actions d'information et de formation.

Pour vous accompagner à structurer votre plan d'action, vous pouvez vous reporter aux fiches n° 4 et 5 pages 45, 46 et 47.

05

06

Les clés de la réussite dans la prévention de l'usure professionnelle

Un portage par
l'employeur public

Une démarche structurée
et adaptée (comité de
pilotage, groupes de
travail, rétro planning)

Un plan d'actions
suivi et actualisé

Une mobilisation de
l'ensemble des acteurs

Un budget dédié

Une communication
dédiée

Témoignages



Mairie de Ligné

La démarche expérimentale proposée par le Centre de Gestion de Loire-Atlantique entraine la volonté de la commune de Ligné de réinterroger les conditions de travail de ses agents d'entretien municipaux. Des aménagements de plannings, des aménagements matériels avaient déjà été réalisés, mais ce travail en lien avec les équipes du Centre de Gestion a permis d'associer encore plus les agents à la réflexion et d'élargir l'analyse à un deuxième métier.



Mairie de Mouzeil

Lorsque la proposition de participer à cette démarche expérimentale m'a été formulée pour représenter une collectivité de petite taille, j'ai saisi cette opportunité. En effet, devant l'absence totale de réflexion engagée au sein de l'organisation sur cette thématique et l'inexistence d'un Document Unique sur la commune de Mouzeil, j'ai été ravi de cette possibilité qui nous était offerte. Après le "feu vert" donné par Daniel Garnier, maire de notre commune, pour participer à cette expérimentation, j'ai entraîné dans mon sillon tous les collègues de nos équipes d'agents d'entretien et d'accueil.

Les différentes étapes qui ont maillé ce projet se sont révélées être une réelle occasion pour fédérer les équipes et produire (enfin) le Document Unique de la collectivité. J'encourage toutes les collectivités et plus encore celles de petites tailles comme Mouzeil, à se lancer dans ce type de démarche et ce, même s'il est compliqué parfois de se dégager du temps. À Mouzeil, la prévention fait dorénavant partie de notre quotidien !



2.5 Une démarche « type » de conduite de projet

En quoi pourrait consister une démarche globale de prévention de l'usure professionnelle en collectivité ?

Phase 1
Cadrage du projet

Phase 2
Conduite du projet

Phase 3
Conclusion du projet

01

02

03

04

05

06

Phase 1

Cadrage du projet

Cette phase peut comporter les étapes suivantes :

- **Définition des objectifs**, enjeux, périmètre du projet, moyens disponibles, identification du chef de projet et du commanditaire, des éléments de contexte,
- **Définition des principales phases ou étapes** envisagées et d'un macro-calendrier,
- **Définition des livrables attendus** à chacune des étapes du projet,
- **Identification des acteurs clés** (acteurs internes uniquement ou mobilisation de partenaires),
- **Constitution d'un comité de pilotage** et d'un groupe de travail,
- **Formalisation** dans une note de cadrage à valider par la collectivité.

Phase 2

Conduite du projet

Cette phase peut comporter les étapes suivantes :

- **Réunion de lancement** du projet et communication,
- **Réalisation d'un diagnostic de la situation actuelle** : données quantitatives existantes (indicateurs d'absentéisme, ancienneté sur le poste...) et données qualitatives (évaluations des postes, ...), évaluation des postes de travail, des conditions et de l'organisation du travail en ciblant les métiers connus comme les plus exposés, ...
- **Présentation du diagnostic** au comité de pilotage, mais aussi aux représentants du personnel, aux élus de la collectivité,
- **Recherche de solutions** / identification de préconisations,
- **Présentation de ces préconisations** au comité de pilotage,
- **Prise de décision** et construction d'un plan d'actions sur la base des résultats du diagnostic (actions de sensibilisation, actions pour réduire les impacts sur les agents déjà touchés, actions pour limiter l'exposition aux risques),
- **Suivi** de l'exécution du plan d'action par le comité de pilotage.

Phase 3

Conclusion du projet

Cette phase peut comporter les étapes suivantes :

- **Réalisation de l'évaluation du projet** (atteinte des objectifs et actions restant à réaliser),
- **Définition des acteurs** en charge de maintenir et entretenir dans la durée (en mode récurrent) ce qui a été produit/conçu, expérimenté dans le cadre du projet,
- **Communication** des résultats aux représentants du personnel,
- **Réalisation de l'évaluation** de la démarche de projet (compétences acquises, retour d'expérience, ...).

Témoignages



Mairie de Ligné

Le fonctionnement en mode projet est intéressant car les agents et responsables de services ne sont pas tous acculturés à cette organisation du travail et cela nous permet de monter en compétence sur cette méthode. Les phases sont claires, bien rythmées dans le temps, permettent une véritable vision des problématiques et des solutions identifiées réalisables et de constituer une équipe pluridisciplinaire forte en compétences et avec un vrai relationnel.



Communauté de communes du Pays d'Ancenis

Pour mener une étude de ce type, l'adhésion préalable de la chaîne managériale est indispensable. Les agents doivent être associés à la recherche de solutions, d'améliorations, et informés des actions envisagées par la collectivité. Ils doivent être acteurs de la démarche.



2.6 Les collectivités pilotes vous proposent **des pistes pour agir**

Cette partie s'appuie sur les enseignements issus des interventions et des travaux menés lors de l'expérimentation conduite par le Centre de Gestion avec plusieurs collectivités de Loire-Atlantique.

Le groupe de travail associant trois collectivités partenaires, les communes de Ligné, Mouzeil et la Communauté de Communes du Pays d'Ancenis, s'est mobilisé pendant plusieurs mois au cours de l'année 2024 pour recenser des méthodes, des outils de prévention de l'usure professionnelle en collectivité. Cette initiative a permis de mieux cerner les principaux facteurs d'usure et d'identifier les premiers leviers d'action pour réduire le recours au reclassement et limiter l'absentéisme.

Les travaux menés dans ce cadre ont conduit à proposer une grande variété d'actions possibles pour prévenir de l'usure professionnelle.

Toutes les actions identifiées ne sont pas équivalentes : certaines peuvent être mises en œuvre rapidement, d'autres demandent un délai plus important. Certaines ont un impact à court terme, d'autres inscrivent leur efficacité dans le temps.

**Vous souhaitez anticiper l'allongement de la vie professionnelle et mener des actions en faveur de la prévention de l'usure au travail ?
Votre démarche s'articule autour de 4 grands registres :**

**La sensibilisation
et la communication**

**Les pratiques
managériales**

**Les pratiques de gestion
et de pilotage des ressources
humaines**

**La coopération
et le partenariat**

01

02

03

04

05

06

Sensibiliser et communiquer

Formation/Sensibilisation des acteurs de la collectivité

Les questions clés

Tous les acteurs concernés sont-ils sensibilisés et formés aux enjeux de l'usure professionnelle ?

La collectivité connaît-elle et communique-t-elle suffisamment sur les dispositifs existants ?

Quelques repères et actions possibles

- Sensibiliser les élus et la direction générale dès le début de mandat.
- Former les équipes ressources humaines et adapter les processus RH en conséquence.
- Former les managers.
- Mettre en œuvre une sensibilisation des agents, animée ou co-animée par l'encadrant.
- Organiser des formations « en situation », sur site ou à proximité du lieu de travail.
- Sensibiliser les saisonniers, les Contrats à Durée Déterminée.

Transmission et circulation des informations dans la collectivité

Les questions clés

La communication interne entre les équipes RH et les élus/la direction générale est-elle organisée, structurée ?

Les agents sont-ils informés des procédures internes et dispositifs existants pour prévenir l'usure ?

Quels sont les dispositifs et moyens mis en œuvre pour permettre de se tenir à l'écoute et d'identifier les signaux faibles ?

Quelques repères et actions possibles

- Organiser des réunions d'information sur les dispositifs de formation existants.
- Effectuer régulièrement des points de coordination entre les équipes ressources humaines et la direction générale sur l'évolution des statistiques d'usure professionnelle dans la collectivité.
- Proposer aux agents un accompagnement sur les possibilités de mobilité et d'évolution professionnelle.
- Se tenir à l'écoute des alertes et remontées sur les agents ou services en difficulté.
- Organiser des temps réguliers entre les managers et les équipes pour questionner l'organisation du travail
- Solliciter l'Assistant de Prévention pour recueillir ses conseils ou l'alerter.
- Créer et animer des réseaux entre pairs.

Témoignages



Mairie de Ligné

Le choix des agents participants à l'expérimentation a été réalisé avec les directions et responsables de services, en accord avec l'agent à qui le dispositif a été présenté, y compris les attentes et les contraintes. L'ensemble des agents des deux services Entretien et Accueil a aussi été informé de la participation de leurs collègues et de cette démarche. Le bulletin interne à destination des agents et distribué aussi aux élus a consacré un article à ce sujet. Enfin, le CST a aussi été informé régulièrement.



Communauté de communes du Pays d'Ancenis



À la COMPA, les nouveaux agents bénéficient d'un parcours d'intégration à leur arrivée : nous leur proposons un accueil RH (présentation de l'organisation de la structure, droits et obligations, formations, rémunération, présentation des référents RH, avantages sociaux...), suivi d'un accueil "Sécurité au travail" (présentation des risques, remises des EPI...).



Mairie de Mouzeil

Même si le sujet n'a pas été des plus simples à faire reconnaître comme une priorité ou tout du moins comme un réel besoin sur lequel se pencher, la validation des élus pour notre adhésion à la démarche n'a pas été compliquée à obtenir. La communication par le biais des réunions de la municipalité et du Conseil Municipal a été fluide et régulière avec les élus tout au long de la démarche. De la même manière, les collègues de l'ensemble des différents services municipaux ont pu être associés à différentes étapes et par différents canaux d'information (notes, réunions de services...).



01

02

03

04

05

06

Agir sur nos pratiques de gestion et de pilotage des ressources humaines

Favoriser une prise de fonction réussie

Les questions clés

Comment sont accueillis nos nouveaux collègues ?

Quels processus et quels outils sont mis en place pour faciliter l'intégration au sein de la collectivité ?

Quelques repères et actions possibles

- Mettre en place et organiser les conditions d'intégration.
- Élaborer un livret d'accueil pour les nouveaux agents.
- Prévoir des livrets, la remise d'une procédure, un temps d'échange et de rencontre avec les autres services.
- Prévoir un temps d'accueil et de sécurité au poste de travail pour tous les agents : titulaires, contractuels, saisonniers

Déployer les formations

Les questions clés

La prévention de l'usure professionnelle fait-elle partie du plan de formation de la collectivité ?

Les agents exerçant des métiers à risque ont-ils bénéficié ces dernières années de jours de formation ?

Les managers sont-ils sensibilisés aux enjeux de la prévention de l'usure professionnelle et à la nécessité d'inscrire les agents dans la formation ?

La formation est-elle pensée et conçue comme un levier pour accompagner les parcours et anticiper et préparer les transitions professionnelles ?

Quelques repères et actions possibles

- Réaliser un plan de formation en y intégrant le risque usure professionnelle.
- Professionnaliser les agents et diversifier leurs compétences.
- Former tous les agents exerçant un métier sensible à la prévention des risques.
- Former aux habilitations ou mises à jour des habilitations systématiquement pour les agents concernés.
- Former les agents au numérique et à la bureautique.
- Former les agents au socle de connaissances de base (CLÉA).
- Communiquer sur les dispositifs de formation permettant une évolution professionnelle, des mobilités.
- Identifier les métiers à risques et déployer les formations adaptées.
- Identifier les ressources et partenaires à mobiliser (Centre de Gestion, CNFPT, organismes spécialisés....).

Développer les outils de gestion RH au service de la prévention de l'usure professionnelle

Les questions clés

Qu'est-ce qui dans nos actions de pilotage et de gestion RH contribue à la prévention de l'usure professionnelle ? Quels leviers puis-je activer ?

Sur quels outils déjà existants puis-je m'appuyer pour être dans une démarche préventive ?

Quelles sont les données dont je dispose, quels sont les indicateurs dont j'ai besoin ?

Comment mettre en place une vraie stratégie d'anticipation pour prévenir l'usure, penser les trajectoires et accompagner les parcours professionnels ?

Quelques repères et actions possibles

- Tenir à jour chaque fiche de poste.
- S'assurer de la cohérence des intitulés des fonctions et des missions.
- Intégrer les données / critères d'usure professionnelle dans les documents RH (fiche de poste, compte-rendu d'entretien annuel).
- Veiller à un équilibre entre les compétences, les effectifs et la charge de travail.
- Prendre en compte les indicateurs issus du rapport Social Unique pour mener une politique RH préventive.
- Mettre en place une stratégie d'anticipation via la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) pour prévenir le risque d'usure professionnelle :
 - Recenser les compétences en interne pour les besoins futurs de la collectivité,
 - Anticiper les départs pour mobilité ou fin de carrière,
 - Accompagner la prise de fonction ou de fin de carrière (mettre en place le tutorat ou le mentorat),
 - Recenser les métiers sensibles / Cartographier les métiers à risque, Identifier des trajectoires professionnelles possibles.

Agir sur nos pratiques de gestion et de pilotage des ressources humaines (suite)

Informier, renseigner, accompagner les managers et agents sur les possibilités d'évolution professionnelle

Les questions clés

Les agents et les managers ont-ils une bonne connaissance des possibilités d'évolution des parcours professionnels et des possibilités de mobilité ?

De quelle information ai-je besoin pour informer et accompagner les agents ?

Quel partenaire peut-être une ressource pour accompagner au mieux les parcours professionnels ?

Quelques repères et actions possibles

- Informer les agents sur les dispositifs d'accompagnement existants.
- Renseigner les agents sur les dispositifs de formation et de mobilité.
- Apporter une aide dans les techniques de recherche d'emploi pour favoriser la mobilité en interne ou en externe.
- Mettre en place le bilan à mi-carrière par le service ressources humaines pour anticiper une deuxième carrière professionnelle.
- Proposer des stages découverte de métiers au sein de la structure.
- Accueillir des agents en période d'immersion professionnelle pour permettre une 1^{ère} expérience et valider un projet professionnel.

Témoignages



Mairie de Ligné

Les analyses réalisées ont confirmé la nécessité de disposer d'une fiche de poste d'accueil plus précise, mais surtout de replacer les encadrants dans une démarche d'accompagnement d'analyse des pratiques et de prévention des risques : remise à jour ou création de tableau de bord (habilitation, permis, formations).

Un temps d'accueil sanctuarisé avec un circuit est aujourd'hui formalisé afin de communiquer le plus largement possible sur la sécurité, les règlements, les équipements mis à disposition, les matériels. Par ailleurs, les agents de prévention de Ligné commencent à accompagner les responsables de services sur des problématiques diverses.



Communauté de communes du Pays d'Ancenis

Depuis 2024, le service RH de la COMPA propose des entretiens "bilan parcours professionnel", pendant lesquels peuvent être abordés : la situation administrative de l'agent, les évolutions professionnelles, les souhaits de mobilités, les changements de métiers, les formations, les difficultés rencontrées. Cet entretien permet de fournir une information personnalisée à l'agent, d'actualiser ses connaissances et parfois de lui proposer des perspectives d'évolution ou de changement professionnel.



Mairie de Mouzeil

L'outil principal qui va être produit à l'issue de toute cette démarche et qui génère les plus grandes attentes est le livret d'accueil des agents de la commune de Mouzeil. Ce recueil est en cours d'élaboration interne.

Agir sur nos pratiques managériales

Mettre en adéquation les effectifs avec le niveau de service attendu par la collectivité

Les questions clés

Le cadre est-il clairement défini : missions et périmètre du service, niveau de service attendu, priorités ?

Quel dimensionnement d'équipe cela nécessite-t-il ?

Quelques repères et actions possibles

- Définir ou faire redéfinir le cas échéant auprès des élus le niveau de service attendu, les priorités.
- Définir les missions de chaque service et le périmètre confié.
- Évaluer la charge de travail et le dimensionnement nécessaire de l'équipe.

Penser l'organisation du travail et le management au regard des facteurs d'usure

Les questions clés

Quels sont les facteurs d'usure professionnelle liés aux métiers présents dans mon service ?

De quelle manière est-il possible de les réduire ?

De quelle manière est-il possible de mieux vivre en équipe l'exposition à ces facteurs ?

Quel peut-être mon rôle de manager pour accompagner l'expression de chacun et développer la capacité d'agir ?

Quelques repères et actions possibles

- Éviter la concentration des facteurs d'usure sur quelques postes spécialisés et privilégier la répartition des tâches au sein de l'équipe.
- Favoriser le travail en binôme plutôt qu'individuel et isolé.
- Instaurer un temps ou rituel régulier permettant de verbaliser les ressentis pour les agents.
- Prévoir des temps d'analyse des pratiques professionnelles.
- Favoriser l'achat de matériel ergonomique et associer les agents utilisateurs dès les premières étapes de l'achat.
- Envisager le recours à des prestataires conseils extérieurs.

Développer les compétences managériales

Les questions clés

Quels dispositifs sont proposés pour développer les compétences managériales ?

Quelques repères et actions possibles

- Mettre en place un réseau de partage de pratiques managériales entre pairs, le cas échéant animé par un intervenant extérieur
- Proposer aux managers de participer à des ateliers de co-développement managérial, à des ateliers ou formations thématiques.

01

02

03

04

05

06

Agir sur nos pratiques managériales

(suite)

Entretenir le processus de la dynamique de la reconnaissance et la coopération

Les questions clés

Les managers disposent-ils du temps nécessaire à consacrer au management d'équipe ?

La convivialité et le partage entre pairs sont-ils organisés au sein de la collectivité ?

Quelques repères et actions possibles

- Prévoir et sanctuariser du temps à l'agenda des managers pour appréhender sur site les réalités de travail, les éventuelles difficultés et valoriser le travail effectué.
- Proposer des moments de convivialité accessibles à tous et propices à l'interconnaissance.
- Organiser des réseaux d'échange de pratiques par métiers, pour renforcer l'identité métier et la reconnaissance de sa singularité.
- S'autoriser à fermer l'accueil du public ponctuellement afin que les temps d'équipe puissent avoir lieu.

Anticiper communiquer sur les changements d'organisation

Les questions clés

L'évolution envisagée relève-t-elle d'une simple adaptation sans incidence sur le rapport au travail ou d'un vrai projet de changement ou de transformation ?

Quel est mon niveau de connaissance de l'histoire du service, de l'organisation ?

Comment associer et accompagner les agents ?

Quelques repères et actions possibles

- Distinguer ce qui relèverait, du point de vue des agents et en fonction de l'histoire du service, d'une simple adaptation sans incidence sur le rapport au travail des agents ou d'un projet de changement.
- Repérer les acteurs ressources internes qui peuvent contribuer à la conduite du changement et à la communication autour du projet.
- Associer les agents à chaque phase du projet.
- Former les managers à la conduite du changement, prévoir les dispositifs d'accompagnement et de soutien individuels et collectifs.

Construire une organisation du travail et des plannings en veillant à l'équilibre des temps vie professionnelle / vie personnelle

Les questions clés

Les horaires de travail de l'équipe sont-ils soumis à des contraintes d'accueil et de présence auprès des usagers ou de locaux inoccupés ?

Le besoin nécessite-t-il la présence de toute l'équipe ou seulement de quelques agents ?

Quel est le ressenti de l'équipe sur la durée des journées et sur le cycle de travail ?

Est-il possible de répondre au besoin en faisant évoluer les horaires de travail de l'équipe moyennant quelques évolutions au sein de la collectivité ?

Quelques repères et actions possibles

- Identifier les plages horaires d'ouverture attendues et de présence nécessaire auprès des usagers.
- Mettre en discussion le ressenti sur le cycle de travail en vigueur et étudier les aménagements possibles.
- Étudier les possibilités d'évolution des horaires de travail de l'équipe moyennant quelques évolutions au sein de la collectivité (ex : entretien ménager en journée).
- Fixer des règles ou principes pour régir l'élaboration des plannings de travail de l'équipe et garantir l'équité.
- Fixer un délai de prévenance concernant les plannings de travail.
- Mettre en place un système d'astreinte officiel ou prévoir une répartition des responsabilités managériales lorsque le service travaille sur horaire atypique.

Témoignages



Mairie de Mouzeil

Avoir le souci de réinterroger régulièrement nos pratiques managériales, l'organisation de travail et les adapter voire en changer, est devenu une évidence pour faire face aux mutations des pratiques (dématérialisation...) qui s'imposent aux collectivités territoriales, et peut-être plus encore à celles des petites tailles comme la nôtre, limitées en ressources et moyens !

Co-agir en partenariat

Développer et favoriser la coopération en interne

Les questions clés

Comment développer la coopération et la capacité à agir à chaque niveau de l'organisation ?

Quelques repères et actions possibles

- Mettre en place des réseaux entre pairs visant à partager les bonnes pratiques de management, de gestion RH et en matière de prévention.
- Organiser des réunions d'équipe régulières en réunissant l'ensemble du collectif de travail.
- Organiser des temps d'échange sur les pratiques au quotidien et interroger la pertinence des moyens mis à disposition et rechercher collectivement des voies d'amélioration de l'organisation du travail.
- Organiser des réunions, des temps d'échange associant les fonctions RH, managers et médecine du travail en cas de difficulté rencontrées par un agent.

Développer les synergies entre acteurs ressources humaines des collectivités du territoire

Les questions clés

Comment envisager la coopération inter-collectivités pour organiser des parcours et faciliter les mobilités et transitions professionnelles ?

Comment développer le travail en réseau et le partage entre pairs ?

Quelques repères et actions possibles

- Organiser des passerelles entre collectivités pour faire évoluer les agents vers d'autres métiers.
- Accroître les opportunités de trajectoires professionnelles en proposant des parcours à l'échelle d'un bassin de vie.
- Mettre en place des dispositifs pour développer le travail en réseau et partager les bonnes pratiques entre pairs à l'échelle du territoire.
- Envisager des partenariats inter-collectivités pour organiser des périodes d'immersion, mutualiser des formations....

S'appuyer sur des partenaires externes et spécialisés

Les questions clés

Quels sont les partenaires sur lesquels je peux m'appuyer ?

Quelques repères et actions possibles

- Identifier les acteurs clés et ressources à mobiliser.
- Développer les partenariats avec la médecine du travail pour assurer un suivi régulier de l'état de santé au travail des agents.
- Envisager des partenariats inter-collectivités.

Témoignages



Mairie de Ligné

Des temps d'échanges sur des thématiques RH spécifiques sont organisées avec les encadrants et agents de certains services en fonction de la problématique : Dispositif d'Alerte Travailleur Isolé, construction des critères pour la mise en place du CIA, organisation des astreintes... Des immersions sont aussi réalisées dans des communes voisines afin de contribuer à la formation/information des agents dans des domaines variés (espaces verts, CCAS...)



Mairie de Mouzeil

Il ne faut pas craindre d'échanger avec des collectivités d'autres tailles et ayant des organisations de travail de dimensions complètement différentes. Cette expérience a démontré que nous avons toutes et tous à apprendre les uns des autres.

En bref, les principaux enseignements issus du retour d'expérience

Les points essentiels des démarches de prévention de l'usure professionnelle tels qu'identifiés par les collectivités pilotes :

- 1 Mettre en place un livret d'accueil au sein de la collectivité.
- 2 Bien veiller à disposer de la validation et du soutien des élus au début de la démarche.
- 3 Veiller à disposer de moyens (budgétaires, humains) pour la conduite le projet.
- 4 Mettre en place un pilote clairement identifié, un comité de pilotage dès le début du projet, si nécessaire des référents dans chacun des pôles.
- 5 Au lancement de la démarche, organiser des temps d'échange avec les élus, la direction générale, le management et les agents.
- 6 Assurer l'engagement sincère du management dans la démarche.
- 7 Savoir solliciter le Centre de Gestion de Loire-Atlantique pour bénéficier de conseils et d'accompagnements dans la conduite du projet.
- 8 Avoir le souci de construire un plan d'actions opérationnel et précis.
- 9 Prendre le temps de visiter l'ensemble des locaux avant d'entériner un diagnostic.
- 10 Présenter la démarche aux agents en mettant en lumière les bénéfices qu'ils peuvent en attendre.
- 11 Garantir une évaluation rigoureuse des risques d'usure professionnelle, sur la base d'indicateurs objectifs.
- 12 Prioriser les actions à mener en fonction des budgets alloués.
- 13 Déployer des formations sur les risques identifiés, à destination des managers et des agents.
- 14 Privilégier la concertation et le consensus dans la construction des plans d'actions.
- 15 Mettre en place un suivi de la démarche à l'échelle du management et de l'assistant de prévention.
- 16 Déployer des réseaux professionnels par métiers.
- 17 Une fois le matériel acheté, prévoir sa présentation aux agents et l'explication de son fonctionnement.
- 18 Créer les conditions du travail en réseau au sein de la collectivité et entre les collectivités.
- 19 Mobiliser un « groupe projet » pour susciter l'adhésion de tous les acteurs.

01

02

03

04

05

06



3

Poser un regard sur deux métiers

Pour vous aider, vous trouverez un extrait des constats et préconisations qui ont été formulés dans le cadre de la démarche expérimentale sur **les métiers d'agent d'accueil et agent d'entretien et nettoyage des locaux**. Ces recommandations peuvent être transposées à votre situation. Les chapitres suivants présentent les principaux enseignements et préconisations, retirés des constats et études réalisées dans les locaux des communes mobilisées dans le projet.

3.1

Les métiers de l'accueil

Prévention de l'usure professionnelle liée à l'activité physique transposables dans les métiers de l'accueil

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Des câbles traversants au sol gênent la bonne circulation	- Veiller à la proximité des prises électriques aux équipements. - Repositionner le bureau. - Mettre en place des goulottes de protection.
Les bureaux possèdent des angles saillants qui peuvent blesser les agents en cas de choc	- Privilégier les bureaux à bords arrondis, à pieds déportés. - Mettre en place une protection sur les angles.
Les agents d'accueil assurent la manutention de sacs	Organiser le stockage et la distribution des sacs.
Le local de travail est encombré	- Planifier un temps et des règles de rangement. - Disposer d'autres zones de stockage (archives, techniques...).
L'agencement du poste de travail ne permet pas de travailler dans de bonnes conditions	- Rappeler les bonnes postures à adopter. - Régler les sièges et les écrans. - Vérifier que les roulettes du siège sont adaptées au sol. - Utiliser un réhausseur d'ordinateur portable. - Utiliser un clavier déporté. - Utiliser un repose-pied. - Utiliser un pupitre type « flex desk » avec tiroir. - Utiliser un casque téléphonique. - Utiliser un clavier ergonomique. - Privilégier les bureaux réglables en hauteur. - Conduire une réflexion sur l'ergonomie de la borne d'accueil en associant les agents concernés et les services de médecine et de prévention. - Anticiper l'ergonomie des postes de travail en l'intégrant dès la conception de nouveaux locaux ou dès l'arrivée d'un nouvel agent.
Le plan de travail est encombré	Planifier un temps dédié au tri et au rangement efficace du poste de travail, définir des règles de rangement du poste de travail.

01

02

03

04

05

06

Prévention de l'usure professionnelle liée aux risques psychosociaux dans les métiers de l'accueil

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Les agents d'accueil subissent régulièrement des agressions et des violences verbales	■ Mettre en place le dispositif de signalement en cas d'acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes. ■ Former tous les agents à l'accueil du public difficile. ■ Prévoir un dispositif efficace d'appel d'urgence et un espace de mise en sécurité de l'agent.
Les agents d'accueil travaillent souvent de manière isolée	■ Organiser le travail pour éviter la situation de travail isolé. ■ Mettre en place une procédure de pointage/surveillance, ou un DATI (dispositif d'alerte du travailleur isolé).
Les agents rencontrent des difficultés avec les logiciels et les procédures internes	■ Former les utilisateurs sur les logiciels et sur les tâches administratives, en amont de la prise de poste.
Les logiciels (ou de serveurs téléphoniques) ne sont pas assez efficaces voire sont défaillants	■ Conduire avec le service Informatique une démarche d'amélioration de l'efficacité des logiciels (ou des serveurs téléphoniques).
La perception d'une inadéquation entre l'effectif et la charge de travail existe	■ Étudier et re-questionner le plan de charge (revoir les missions/activités, nouvelle répartition...). ■ Si besoin, dimensionner les effectifs en fonction de la charge ou en anticipation des absences.
Le risque lié à la présence d'objets de valeur ou d'argent à l'accueil est présent	■ Sécuriser les échanges monétaires et le stockage de biens de valeurs.
La perception d'une inadéquation entre l'effectif et la charge de travail existe	■ Étudier et re-questionner le plan de charge (revoir les missions/activités, nouvelle répartition...). ■ Si besoin, dimensionner les effectifs en fonction de la charge ou en anticipation des absences.
Les difficultés de concentration pour accomplir certaines tâches sont identifiées	■ Privilégier une organisation de travail en planifiant l'alternance des différentes activités (temps d'accueil et temps de travail sur les dossiers).
La diversité des tâches à accomplir, des missions et des publics à accueillir sont source d'une charge mentale importante	■ Adapter l'organisation du travail pour limiter la multiplicité des tâches.

Les agents expriment des difficultés liées à la réalisation de tâches hors de leur niveau de compétence

- Sécuriser les agents dans leurs pratiques en définissant les niveaux de responsabilités (fiche de poste).
- Conduire des actions de formation continue.

Les agents expriment des difficultés liées à la méconnaissance de certaines informations ou procédures internes

- Assurer une communication efficace, régulière et rapide des projets et décisions vers les agents d'accueil.
- Identifier des référents que les agents peuvent contacter en cas de doute ou de difficulté.

Les agents expriment des difficultés liées au dysfonctionnement régulier de certains équipements de travail

- Assurer l'entretien et le bon fonctionnement des équipements de travail, ou envisager de les remplacer par des équipements plus récents et adaptés.

01

02

Prévention de l'usure professionnelle liée à l'environnement de travail des métiers de l'accueil

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats

Préconisations

Une ambiance thermique inadaptée pénalise les conditions de travail à l'accueil

- Mettre en place des dispositifs : stores extérieurs, ventilateurs, climatiseurs, radiateurs d'appoint.
- Prévoir une meilleure isolation des locaux.

Une ambiance sonore inadaptée pénalise les conditions de travail à l'accueil

- Améliorer l'isolation phonique des postes de travail exposés au bruit.

03

04

Témoignages

Mairie de Ligné

Nous avons mis en place le DATI en 2025, le plan de mise en sécurité en cas d'agression, la réunion de service hebdomadaire. Nous travaillons actuellement sur le recentrage des missions qui ne relevaient pas des fonctions d'accueil ainsi que sur la remise à plat du fonctionnement complet du service Relation aux usagers et du service Accueil en 2025.

Communauté de communes du Pays d'Ancenis (COMPA)

Les agents d'accueil ont été associés à la réflexion et à la proposition d'aménagement de leur poste de travail dans le cadre de la rénovation d'une piscine. Le projet de l'aménagement de la banque d'accueil de la piscine a été modifié et intégré dans le cahier des charges. Les postes d'accueil du siège et de l'espace Entreprendre vont être modifiés : mise en place de panneaux d'acoustique, modification de l'espace de travail, suppression d'un poste de travail...

Mairie de Mouzeil

Nous finalisons le Document Unique, nous lançons la production d'un livret d'accueil des agents de la commune et faisons l'acquisition de matériels ergonomiques comme des souris d'ordinateur par exemple. Nous rénovons les locaux du secrétariat-accueil de la mairie : stores, bouton d'alerte type DATI... en prenant bien en compte ce que nous avons pu constater comme problématiques à régler.

05

06

3.2 Les métiers de l'entretien et de nettoyage des locaux

Prévention de l'usure professionnelle liée à l'activité physique dans les métiers de l'entretien des locaux

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Les agents d'entretien adoptent une posture contraignante du tronc et des bras lors du nettoyage	Doter les équipes d'entretien de matériel télescopique pour le nettoyage.
Les agents d'entretien utilisent une presse manuelle	Mener une réflexion sur la mise en place de la pré-imprégnation.
Les agents réalisent l'entretien par une aspiration puis par un serpillage du sol	Mener une réflexion sur la possibilité d'effectuer un balayage humide.
Lors des travaux d'entretien, le fil de l'aspirateur traîne au sol et doit régulièrement être débranché	Étudier l'opportunité de l'acquisition d'équipements sur batteries.
Le sol est glissant lors des opérations de nettoyage humide	Doter les agents de chaussures de travail antidérapantes et/ou prévoir la mise en place d'un sol antidérapant.
Les agents accomplissent des gestes répétitifs en flexion du dos pour ramasser au sol durant les opérations de nettoyage	Mettre en place une consigne aux agents, de mettre leurs poubelles en hauteur (chaise ou bureau) s'ils souhaitent qu'elles soient vidées et donner la consigne aux agents d'entretien de ne pas vider les poubelles au sol ou fournir des crochets télescopiques.
Les agents accomplissent des gestes répétitifs durant les opérations de nettoyage	Mener une réflexion sur un lavage moins fréquent selon les nécessités d'hygiène.
Les agents adoptent des postures contraignantes lors du lavage des bacs poubelles durant les opérations de nettoyage	Faire l'acquisition d'un positionneur de lavage de conteneurs .

Prévention de l'usure professionnelle liée à l'utilisation de produits chimiques

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Défaut d'étiquetage méconnaissance des produits utilisés	Étiqueter correctement les bidons de produits chimiques ou acheter des pulvérisateurs pré-étiquetés.
Stockage sans bac de rétention et de certains produits dans des récipients non réglementaires	- Mettre en place des bacs de rétention, veiller à séparer les produits incompatibles et ne pas utiliser de récipients non réglementaires. - Former les agents aux règles applicables au stockage de produits chimiques.
Équipements de Protection Individuelle manquants ou non portés lors de la manipulation de certains produits d'entretien	- Rappeler aux agents l'importance et l'obligation du port des Équipements de Protection Individuelle. - Doter l'agent d'Équipements de Protection Individuelle adaptés à la nature des produits stockés (en lien avec les Fiches de Données de Sécurité).
Contact et/ou absence de lavage des mains après utilisation des produits chimiques	- Former les agents au nettoyage. - Rédiger des notices de poste pour rappeler les Équipements de Protection Individuelle nécessaires lors de l'utilisation des produits d'entretiens.
Branchement par les agents de différents bidons de produits sur les centrales de dilution	Paramétrer la pompe doseuse sur une dilution correspondant à l'ensemble des produits utilisés, pour respecter les proportions de dilution indiquées dans les Fiche de Données de Sécurité.
Présence de produits chimiques dangereux ou inadaptés au lieu d'utilisation	- Réfléchir à l'achat de produits moins dangereux ou à des techniques alternatives. - Former les agents aux règles applicables au stockage de produits chimiques.
Nettoyage avec des produits chimiques dangereux en présence de public	Ne pas autoriser la présence de public lors d'utilisation de produits dangereux ou interdire aux agents de nettoyer avec les produits dangereux en présence de public.
Espaces de stockage de produits chimiques parfois ouverts en présence d'enfants non surveillés	Bien fermer les produits chimiques utilisés et les tenir hors de portée des enfants.

01

02

03

04

05

06

Prévention de l'usure professionnelle liée à l'organisation du travail dans les métiers d'entretien des locaux

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Absence de formation/tuilage lors de l'arrivée de nouveaux agents dans l'équipe	- Proposer des formations adaptées aux différentes tâches exercées par les agents. - Mettre en place une formation à l'accueil sécurité.
Procédure de nettoyage incomplète, non actualisée voire absente	Créer des procédures de nettoyage et les mettre à jour en collaboration avec les agents (meilleure cohérence entre exigence des agents et niveau d'entretien attendu de la collectivité).
Équipements mis à disposition insuffisant au vu de la taille de l'équipe d'entretien	Doter les locaux d'équipements d'entretien ergonomiques adaptés au nombre d'agents intervenants sur chaque site.
Réalisation de tâches répétitives pouvant être évitées	Responsabiliser les agents dans la conception des processus de nettoyage, en privilégiant les outils et techniques les plus adaptés pour optimiser le temps de ménage et les efforts par rapport aux surfaces à laver.

Prévention de l'usure professionnelle liée aux risques psychosociaux dans les métiers d'entretien des locaux

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Cadence de travail importante pour laver la surface prescrite dans les délais donnés	Mener une réflexion sur le temps de travail alloué selon les surfaces à laver, les outils à disposition et l'état de santé des agents.
Tensions au travail	Former les managers à la gestion des conflits et faire respecter les protocoles de travail.
Manque de cohésion d'équipe	Travailler à des temps de travail communs basés sur l'amélioration de la confiance et du soutien entre collègues.

Prévention de l'usure professionnelle liée à l'environnement de travail des métiers de l'entretien des locaux

Extrait des constats et préconisations transposables à d'autres situations de travail

Constats	Préconisations
Utilisation des outils de lavage des sanitaires sur d'autres surfaces ou du sale vers le propre	Formuler les agents aux techniques de nettoyage.
Utilisation d'eau transvasée entre seaux	Mettre en place des flexibles ou des tuyaux amovibles pour ne pas rajouter des tâches illégitimes aux agents.
Ambiances thermiques du site de travail	Assurer un confort thermique satisfaisant (isolation des bâtiments et/ou vêtements de travail).
Vestiaires inadaptés (présence de poubelle, produits chimiques, etc..)	Fournir des vestiaires aux normes et séparés des espaces de stockage.

Témoignages

Mairie de Ligné

L'ensemble des produits d'entretien a été repensé pour acheter des produits plus écologiques et respectueux de l'environnement. Nous avons mis en place des formations régulières dans l'année 2023 et 2024 avec un retour très positif des agents. Le changement de produits et des contenants beaucoup plus petits permet de limiter le port de charge mais aussi la consommation. Grâce à la gestion des stocks et à l'accompagnement par l'encadrement, une économie budgétaire de -26% a été réalisée sur ce poste, tout en améliorant la santé des agents et la qualité du service. Ces changements ont été accompagnés d'un investissement fort en deux ans sur l'adaptation des outils de travail motorisés (35K€ en deux ans). Un renfort d'encadrement intermédiaire est mis en place.

Communauté de communes du Pays d'Ancenis (COMPA)

Les agents d'entretien ont réfléchi à une nouvelle organisation et à un nouveau protocole de nettoyage afin de limiter le port de charges et les gestes répétitifs. La pré-imprégnation, les matériels télescopiques sont dorénavant privilégiés. Les agents ont modifié leurs habitudes et leur méthode de nettoyage.

Mairie de Mouzeil

Nous finalisons notre Document Unique. Nous lançons la production d'un livret d'accueil des agents de la commune. Nous mettons en place une stratégie de formation des agents d'entretien qui devrait se traduire par au minimum une première formation courant 2025.

01

02

03

04

05

06

4

**Se référer
à des ressources
documentaires**

Le guide Usure Professionnelle de l'ANACT

- anact.fr/prevenir-lusure-professionnelle-guide-pour-laction
- anact.fr/usure-professionnelle-guide-pour-le-diagnostic



01

Le guide de l' élu employeur de l'AMF et de la FNCDG

- amf.asso.fr/documents-un-guide-pour-accompagner-lemployeur-territorial-definir-sa-strategie-piloter-la-politique-rh-sa-collectivite/40687



02

Le carnet de bord du Maire, employeur territorial

- medias.amf.asso.fr/docs/DOCUMENTS/d0dea7d35556e21eb96e10878ced297d.pdf



03

Le document de l'ANDCDG sur les 10 groupes d'indicateurs « repères » POUR LE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES, pages 112 / 113 :

- fncdg.com/wp-content/uploads/2024/02/Synthese-des-indicateurs-RH-3eme-edition-VF.pdf



04

Le guide de l'ANDCDG sur la prévention dans la fonction publique territoriale : RÔLE ET MISSIONS DE L'ÉLU EMPLOYEUR

- andcdg.org/sites/default/files/Document/ANDCDG_Guide_PreventionFPT_2020.pdf



05

Le catalogue de prestation du Centre de Gestion Loire-Atlantique

- cataloguedesprestations.cdg44.fr/



06

La plaquette «Période d'immersion»

- fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/limmersion-professionnelle-un-dispositif-au-service-des-projets-de-mobilite-des-agents



L'application « MobilitÉS », destinée aux agents de la Fonction Publique Territoriale et à tous ceux qui les accompagnent (Élus, Directeurs Généraux des Services, acteurs des ressources humaines, Médecins de prévention) en matière de prévention de l'usure professionnelle

- mobilites-fpt.fr/





5

**S'appuyer
sur les fiches outils**

Vous êtes employeur, responsable RH, agent de prévention et vous souhaitez mener des actions de prévention de l'usure professionnelle, vous pouvez vous appuyer sur ces fiches outils :

FICHE OUTIL N°1

Analyser les données RH

FICHE OUTIL N°2

Repérer les phénomènes d'usure par fonctions/métiers

FICHE OUTIL N°3

Recenser les actions et en mesurer l'impact en matière de prévention de l'usure professionnelle

FICHE OUTIL N°4

Plan d'action pour planifier les pratiques à réinterroger/à améliorer

FICHE OUTIL N°5

Modèle de plan d'action

01

02

03

04

05

06

FICHE OUTIL N° 1

Analyser les données RH

Indicateurs liés aux avis d'inaptitude/restrictions délivrées par le médecin du travail

	Effectifs	Fonctions
Nombre de jours d'absence pour maladie		
Nombre de jours d'absence pour maladie professionnelle		
Nombre de jour d'absence pour accident de service		
Nombre d'arrêts de courte de durée		
Nombre d'arrêts de longue durée		

Indicateurs liés aux avis d'inaptitude/restrictions délivrées par le médecin du travail

	Effectifs	Fonctions
Nombre de personne ayant une restriction d'aptitude		

Indicateurs liés aux turnover

	Par postes
Ancienneté moyenne	
% d'agents récemment arrivés < à 1 ou 3 ans d'ancienneté	
Nombre de départs au cours de l'année écoulée (ou au cours des 3 dernières années)	
Nombre de postes permanents	
Nombre d'entrées et de sorties sur ces postes sur les 3 précédentes années	

Vous pouvez vous référer au bilan des accidents du travail, le RSU. **Renvoi vers les pages 14–15, point 2.4.**

FICHE OUTIL N° 2

Repérer les phénomènes d'usure par fonctions/métiers

Indicateurs liés aux avis d'inaptitude/restrictions délivrées par le médecin du travail

Métier/ Fonction :

Description des situations de travail :

Identification des types de contraintes :

Données RH : profils types

Sexe

Âge

Ancienneté

Parcours types

Indicateurs pouvant qualifier un phénomène d'usure :

Absentéisme

Turnover

Accidents de travail/ maladie professionnelle

Nbre restrictions/inaptitudes

Principaux facteurs d'usure identifiés et dysfonctionnements :

Risques liés aux activités physiques, risques psychosociaux, organisation de travail inadaptée, pratiques managériales inadaptées, freins liés aux parcours professionnels et aux compétences

Dysfonctionnements :

Disponibilité du matériel, problème liés aux produits utilisés, difficultés liées aux absences....

Renvoi vers les pages 14-15, point 2.4.

01

02

03

04

05

06

FICHE OUTIL N° 3

Recenser les actions et en mesurer l'impact en matière de prévention de l'usure professionnelle

Fiche d'analyse des pratiques facilitant la prévention de l'usure professionnelle

Recenser les actions et en mesurer l'impact en matière de prévention de l'usure professionnelle

	Actions existantes	Impact /intérêt pour la prévention de l'usure professionnelle	Points d'amélioration	Actions à envisager
Prévention et santé Les aménagements de postes, la gestion des accidents, la gestion des restrictions, la gestion des retours à l'emploi après une période d'absence....				
Gestion et pilotage RH La gestion des mobilités et des parcours professionnels, la gestion des fins de carrières, l'intégration et la fidélisation des agents, l'accès à la formation...				
Management Les actions et les dispositifs permettant de faciliter les échanges sur le travail, le recueil des besoins, la reconnaissance, la coopération entre les acteurs, l'autonomie, la coopération entre les agents				

Vous pouvez vous référer au bilan des accidents du travail, le RSU. **Renvoi vers les pages 14-15, point 2.4.**

01

02

03

04

05

06

FICHE OUTIL N° 5

Modèle de plan d'actions par métiers

Fiche d'analyse des pratiques facilitant la prévention de l'usure professionnelle

Identification des risques			
Constats/Observations	Risques identifiés	Lieu	Solutions proposées
Utilisation de chariot de lavage avec presse	Troubles musculo-squelettiques (TMS)	Gymnase	Pré-imprégnation et équipements ergonomiques

Renvoi vers les pages 14-15, point 2.4.



6

Remercier

Ce guide pratique est le résultat d'un travail collectif mené par les communes de Mouzeil et de Ligné, la Communauté de Communes du Pays d'Ancenis accompagnées par les équipes du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Loire-Atlantique.

Le Centre de Gestion de Loire-Atlantique tient à remercier chaleureusement :

Jérôme Barguillet, Secrétaire général de la mairie de Mouzeil,

François Cochais, Directeur général des Services de la mairie de Ligné,

Laurent Poirault, Directeur des Services Adjoint de la mairie de Ligné,

Charline Remoué, Responsable des Services Ressources Humaines de la Communauté de Communes du Pays d'Ancenis (COMPA)

L'ensemble des agents d'accueil et d'entretien des locaux ainsi que les agents de prévention des communes de Ligné, Mouzeil et de la Communauté de Communes du Pays d'Ancenis.

Le groupe projet du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Loire-Atlantique piloté par **Sonia Boucetta**, directrice déléguée Qualité de Vie et Conditions de Travail et composé de : **Corinne Andries**, cheffe de projet et cheffe du service Prévention des risques professionnels ; **Elisabeth Bouchon**, infirmière en santé au travail ; **Mickaël Jolly**, préventeur ; **Hélène Le Fessant**, conseillère en évolution professionnelle ; **Loïc Louisy**, médecin du travail ; **Patrick Moreau**, consultant en organisation du travail ; **Laurie Pappageorgiou**, assistante du service Prévention ; **Xavier Seguet**, préventeur et **Sabine Tricaud-Cristel**, consultante en organisation du travail.

La Direction Développement Territorial et Relations aux Publics du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Loire-Atlantique.

Pierre Souchon, dirigeant du cabinet Caracal Stratégies et partenaire de Diot-Siaci.



01

02

03

04

05

06

L'enjeu de la prévention de l'usure professionnelle dans la fonction publique territoriale

Pour plus d'informations, vous pouvez joindre la direction
Développement Territorial et Relations aux Publics
par téléphone au **02 49 62 43 90** ou par mail
à **relationspubliques@cdg44.fr**

**Les ressources humaines de la Fonction
Publique Territoriale de Loire-Atlantique,
Centre de Gestion**
6, rue Pen Duick II – 44000 NANTES

cdg44.fr

cataloguedesprestations.cdg44.fr





Centre de Gestion 44 – DTRP
Mars 2025

Crédits photos : Adobe Stock©

Création graphique : **nobilito**

Impression : Imprimerie Icônes





Les Ressources Humaines
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
LOIRE-ATLANTIQUE