Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Haut-Rhin

# Guide de prévention des risques professionnels des ATSEM

## Axes de prévention, méthodes et outils

Centre de Gestion FPT du Haut-Rhin (CDG 68)

Décembre 2019

# SOMMAIRE


I. INTRODUCTION 4

1. Pourquoi les ATSEM ? 4

2. Les ATSEM et leurs missions 4

II. LE METIER D'ATSEM, UN METIER A RISQUES 6

1. Les risques professionnels liés au métier d'ATSEM 6

2. Des enjeux essentiels à la collectivité 13

III. LE BRUIT ET SES CONSEQUENCES, COMMENT LE PREVENIR ? 14

1. Comprendre le bruit pour mieux le maitriser 14

2. Améliorer l'environnement sonore, mais comment ? 16

IV. LE SOUTIEN SOCIAL ET LA RECONNAISSANCE, FACTEURS DE RESSOURCES 21

1. Le soutien et l'ambiance de travail 21

2. Le besoin d'appartenance 22

3. Le soutien du supérieur hiérarchique et la reconnaissance 23

4. L'épanouissement professionnel 26

5. Comment agir sur l'ensemble de ces facteurs ? Erreur ! Signet non défini.

V. L'ANTICIPATION DE LA SECONDE PARTIE DE CARRIERE 28

1. Pourquoi anticiper la seconde partie de carrière ? 28

2. Pourquoi accompagner les personnes dans la construction de leur projet professionnel ? 29

3. Quelles actions, démarches mettre en œuvre pour y parvenir ? 30

VI. LES DROITS, AIDES ET RESSOURCES POUR LES BENEFICIAIRES DE L'OBLIGATION D'EMPLOI 34

1. Les Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi 34

2. Qu'est-ce qu'un travailleur handicapé ? 34

3. Les origines du handicap 35

4. La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) 35

5. Les aides du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) 39

VII. LES METHODES ET OUTILS POUR VOUS AIDER 40

1. Évaluer les risques professionnels : une approche pluridisciplinaire 40

2. Comprendre les risques pour développer des compétences 43

3. Stocker et ranger le matériel : les bonnes pratiques de prévention 44

4. Accompagner les différences intergénérationnelles 49

5. Penser le changement plutôt que changer le pansement : quelles actions pour y parvenir ? 53

6. Accompagner le retour à l'emploi 60

7. Accompagner l'agent dans la construction de son parcours professionnel 63

8. Déconstruire les représentations négatives liées au handicap pour mieux accompagner les agents dans leur démarche de RQTH 69

# I. Introduction

Convaincus que chaque métier à son intérêt et ses spécificités, les services du CDG 68 ont travailler autour des métiers de la petite enfance, et plus particulièrement celui d'ATSEM, de ses missions et ses contraintes.

Bien plus que des « femmes de service » chargées de l'entretien des locaux et de l'hygiène des enfants, les ATSEM font partie de « *la communauté éducative* ». Par leurs nombreuses missions, ces personnes contribuent au développement de l'éveil et du bien-être des enfants sur notre territoire. Néanmoins, ces missions peuvent entraîner différentes problématiques de travail ayant des impacts forts sur la santé des agents et la qualité du service public.

L'objectif de ce guide consiste à vous fournir des clés de compréhension de ces problématiques, tout en proposant des outils, méthodologies et actions qui permettront à chaque collectivité de mieux appréhender le milieu de la petite enfance, en replaçant l'humain au cœur du processus.

## 1. Pourquoi les ATSEM ?

**3 %** des effectifs territoriaux
(55 000 agents)

**86 %** de fonctionnaires,
**21 %** sont à temps non complet

**99,6 %** de femmes
**23,5 %** ont plus de 55 ans

Le métier d'ATSEM est identifié comme **un des métiers à forte pénibilité** et correspond aux axes de prévention prioritaires du Fonds National de Prévention.

À titre indicatif, **20 % des aménagements** de poste réalisés par le CDG 68 en vue du **maintien dans l'emploi** sont mis en œuvre auprès du personnel de la petite enfance.

## 2. Les ATSEM et leurs missions

Les ATSEM effectuent des missions bien spécifiques définies dans le décret n° 92-850 du 28 août 1992 consolidé en 2006 puis 2010.

### a. L'assistance au personnel enseignant pour l'accueil et l'hygiène des enfants

Cela se traduit par des actions du type : habillage et déshabillage des enfants, conduite collective aux sanitaires, soins des enfants, nettoyage des enfants si besoin, rinçage des vêtements d'enfants souillés pendant le temps scolaire, aide à la préparation et à l'animation du goûter.

Il arrive parfois que les classes accueillent des enfants porteurs de handicap. Dans ce cadre, un Assistant à la Vie Scolaire (AVS) doit être prévu pour la prise en charge personnalisée de ces enfants.

### b. La fonction d'aide pédagogique

**Les ATSEM participent à la communauté éducative** (Décret n° 92-850 du 28 août 1992 consolidé en 2006 puis 2010). Les ATSEM permettent l'éveil et le développement des enfants.

Ils participent à la prise en charge de l'animation d'ateliers concernant des petits groupes d'enfants, sous la responsabilité et le contrôle de l'enseignant.

Ils peuvent prendre en charge toute ou partie de la surveillance des enfants pendant la sieste, sous la responsabilité de l'enseignant.

Ils préparent également le matériel nécessaire à la réalisation des activités et participent à la remise en ordre des lieux une fois l'activité réalisée.

Ils accompagnent les sorties scolaires.

### c. La mise en état de propreté des locaux

Les ATSEM sont également chargés de tenir les locaux de leur école maternelle, destinés à accueillir les enfants, dans un état constant de salubrité et de propreté pendant le temps de présence des enfants et d'aérer les locaux.

Ils rangent et entretiennent le matériel pédagogique.

Lors des périodes de congés scolaires, ils réalisent également un nettoyage approfondi du matériel pédagogique.

Au-delà de leur mission d'ATSEM, les tâches d'entretien quotidien des locaux leur sont régulièrement confiées.

# II. Le métier d'ATSEM, un métier à risques

En raison du caractère « pénible » du métier et des contraintes auxquels les ATSEM sont exposés, ces agents sont sujets à de multiples accidents ou maladies professionnelles, dont la majorité est liée aux manutentions manuelles ainsi qu'aux postures pénibles et contraignantes.
Pourtant, d'autres situations de travail ne sont pas à négliger. Les ATSEM encourent, en effet, une variété de risques en raison de leur activité professionnelle et de leur environnement de travail, parfois très diversifiés d'une collectivité à l'autre.

## 1. Les risques professionnels liés au métier d'ATSEM

Les risques professionnels liés aux fonctions exercées par les ATSEM correspondent à quatre types de contraintes particulières :

### a. Les contraintes physiques

| **Postures de travail – Manutentions – Gestes répétitifs** | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Travail à hauteur d'enfant : travail à genou, penché en avant, position accroupie prolongée<br>Travail debout de façon prolongée avec piétinement<br>Port des enfants<br>Habillage et déshabillage des enfants, accompagnement aux sanitaires : travail à genou, penché en avant, accroupi accroupie prolongée<br>Utilisation du matériel scolaire et pédagogique (paire de ciseaux, taille des crayons, collage, couverture des livres, pliage, etc.)<br>Mise en propreté des locaux : travail à genou, penché en avant, position accroupie prolongée, bras en élévation, mouvements répétitifs au niveau des membres supérieurs (épaule, coude, poignet), penché en avant<br>Port et déplacement de charges lourdes (seaux, poubelles, meubles, tables, chaises, etc.)<br>Port et déplacement du matériel dans l'établissement, entre les étages | Contusions, écrasements<br>Entorses, fractures<br>Troubles Musculosquelettiques<br>Douleurs dorso-lombaires |
| **Mesures de prévention** | |
| **Dès la conception des locaux**<br>- Concevoir des zones de rangement dimensionnées, équipées et positionnées en fonction de l'activité de travail.<br>- Prévoir un espace « ATSEM » permettant de s'isoler du bruit et équipé a minima du mobilier et du matériel suivants :<br>o un fauteuil de travail adaptable à la morphologie de l'agent grâce à ses possibilités de réglage ;<br>o un bureau dont la hauteur est adaptée à la taille de l'agent (hauteur des accoudoirs ou des coudes de l'agent lorsque la hauteur d'assise est réglée (cf. Fiche ergopratique « La posture assise ») ;<br>o un repose-pieds si la hauteur du bureau est trop importante par rapport à la taille de l'agent ; | |

- des ciseaux conçus pour aider à la préhension, des cutters spécifiques pour réaliser des travaux de découpes avec précision et un taille-crayon électrique.

- Adapter les installations électriques aux équipements futurs.
- Assurer un éclairage correct des voies de circulation.
- Centraliser l'ouverture/la fermeture des volets.
- Choisir le mobilier et le matériel après avoir concerté les agents.
- Acquérir du matériel léger (lits, chaises, etc.).
- Privilégier du mobilier avec roulettes.

### Mesures de prévention organisationnelles

- Veiller au respect des consignes pour limiter le désordre et les salissures dans la salle de classe et les sanitaires.
- Solliciter les enfants pour les actions d'installation et de rangement (ramassage des jouets, des papiers, déplacement des chaises, déclenchement de la chasse d'eau après chaque passage aux toilettes, etc.).
- Organiser et planifier le travail en amont : déplacement des meubles, travail en binôme, recrutement de saisonniers, rangement et tri du matériel de l'équipe pédagogique, etc.
- Alterner les tâches, instaurer des périodes de récupération et limiter la durée des interventions de façon à éviter la réalisation de gestes répétitifs.
- Répartir les tâches pénibles et contraignantes sur l'ensemble des agents travaillant dans le bâtiment.

### Mesures de prévention techniques

*Concernant les activités en salle de classe :*

- Mettre à disposition de l'ATSEM un siège d'activité adapté à l'adulte (vérin spécifique dont la hauteur est comprise entre 35 et 55 cm).
- Aménager la salle de classe avec des tables pour les enfants en forme de « haricot » réglables en hauteur (la forme permet de rester à proximité de chaque enfant et évite à l'ATSEM de se pencher en avant et/ou de se déplacer).

- Prévoir un évier à hauteur avec un espace adjacent pour déposer le matériel.
- Mettre à disposition un chariot léger, maniable et de largeur réduite pour transporter le matériel nécessaire aux activités.

- Organiser le stockage du matériel à une hauteur comprise entre 60 cm et 1,50 m.
- Manipuler les lits couchettes au moyen d'une perche.
- Limiter le port des enfants : soulever un enfant du sol, le porter, le déposer au sol sont des situations qui peuvent être évitées. Pour répondre aux besoins affectifs de l'enfant, il est possible de se mettre à sa hauteur en s'asseyant sur un siège d'activité et en lui demandant de venir vers soi. Pour se relever, il est recommandé de prendre appui sur les accoudoirs. Il est également possible de poser un genou à terre et de se relever en prenant appui sur la cuisse.

*Concernant le nettoyage des locaux :*

- Prévoir un local et le matériel de nettoyage à chaque niveau du bâtiment en l'absence d'ascenseur.
- Mettre à disposition un chariot de ménage adapté et veiller à son entretien.
- Limiter le port des seaux en privilégiant la technique de pré-imprégnation ou en préférant la mise en place de tuyau de remplissage et des seaux avec un orifice d'écoulement.
- Supprimer l'essorage à la main des franges ou des serpillères. Équiper les seaux de presse.
- Limiter le port des bidons : les équiper de pompe, utiliser du produit en dosette ou installer une centrale de dilution.
- Utiliser des aspirateurs légers et maniables.
- Utiliser des aides à la manutention pour déplacer le mobilier et le matériel trop lourd.

- Privilégier l'utilisation d'outils à manche long pour travailler à hauteur d'homme (pince, pelle et balayette, support microfibre, brosse WC, etc.).
- Installer un point de remplissage et de vidage des seaux adapté à la taille de l'agent et à l'utilisation qui en est faite (hauteur et largeur des vidoirs, type de robinet, etc.).

**Mesures de prévention humaines**

- Former les agents aux gestes et postures de travail (formation relative à la prévention des risques liés à l'activité physique).

| **Chutes de plain-pied** | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Sol glissant (humidité, produits de nettoyage, détritus, conditions climatiques, etc.)<br>État des sols dégradés (trou, revêtement décollé ou mal fixé, etc.)<br>Éclairage insuffisant<br>Zones de circulation encombrées, étroites<br>Présence d'obstacles au sol (jouets, câbles, chaises mal rangées, etc.) | Plaies, contusions<br>Entorses, luxations, fractures |

**Mesures de prévention**

- Maintenir les voies de circulation dégagées.
- Signaler les sols humides ou glissants à l'aide de panneaux.
- Signaler les obstacles.
- Porter des chaussures adaptées (fermées à l'arrière, couvertes, sans talon, semelle antidérapante, coque de protection si l'évaluation des risques l'exige).

| Chutes de hauteur | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Nettoyage des vitres et du mobilier (ex. : haut des armoires, étagères)<br>Accrochage, décrochage de décors<br>Accès aux rangements en hauteur<br>Utilisation de moyens de fortune (chaise, tabouret, table, etc.)<br>Utilisation d'une échelle ou d'un escabeau inadapté<br>Escaliers non sécurisés | Plaies, contusions<br>Entorses, luxations, fractures |

**Mesures de prévention**

- Privilégier le travail à partir du sol (stockage à hauteur d'homme ou utilisation de matériel à manche télescopique).
- Sensibiliser l'équipe pédagogique afin de supprimer les fixations en hauteur.
- Veiller à ce que les escaliers soient équipés de mains courantes.
- Proscrire l'utilisation de moyens de fortune pour accéder en hauteur.
- Mettre à disposition des moyens d'accès en hauteur adaptés (ex. : Plate-forme Individuelle Roulante Légère (PIRL)) et les faire périodiquement contrôler.
- Faire intervenir une entreprise extérieure pour la réalisation de certaines activités en hauteur (ex. : nettoyage des vitres) et établir un plan de prévention.
- Interdire les travaux en hauteur lorsqu'un agent est en situation de travailleur isolé.

| Chutes d'objets | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Stockage en hauteur d'objets lourds, encombrants<br>Stockage dans des conditionnements différents, en vrac<br>Espace de rangement trop petit, rayonnage inadapté<br>Étagères instables, non fixées au mur<br>Superposition d'objets | Plaies, contusions<br>Écrasements |

**Mesures de prévention**

- Définir des règles de stockage (cf. VII. 3. « Stocker et ranger le matériel : les bonnes pratiques de prévention ») et veiller à leur application.
- Sensibiliser les agents sur le rangement.
- Proscrire le stockage sur les armoires.
- Prévoir du matériel de stockage adapté, en bon état et solidement fixé (au mur, au sol).

| Risque électrique | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Utilisation de machines non conformes (fils dénudés)<br>Nettoyage à grande eau à proximité de prises ou fils électriques | Brûlures<br>Électrisation, électrocution |
| **Mesures de prévention** | |
| - S'assurer que les machines utilisées en milieu humide sont de classe II et sont isolées contre les projections d'eau.<br>- Sensibiliser les agents aux règles de sécurité :<br>o vérification de l'état du câble et de la rallonge avant l'utilisation des appareils électriques ;<br>o branchement des appareils en-dehors de la pièce à nettoyer ;<br>o débranchement des appareils en tirant sur la fiche d'alimentation et non sur le fil ;<br>o travail avec les mains sèches.<br>- Interdire toute action sur les installations électriques (ex. : réarmement des disjoncteurs, changement des ampoules) par des agents non habilités. | |

| Risque incendie | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Présence des agents dans l'établissement | Intoxications<br>Brûlures<br>Décès |
| **Mesures de prévention** | |
| - Veiller à maintenir un accès libre aux équipements de lutte contre l'incendie (extincteur, RIA, commande de désenfumage).<br>- S'assurer que les équipements de lutte contre l'incendie soient toujours opérationnels. Procéder à leur vérification périodique.<br>- Veiller à ce que les issues de secours puissent s'ouvrir par une manœuvre simple et sans clé (ex. : bouton moleté).<br>- S'assurer que les issues de secours soient en permanence libre d'accès.<br>- Former les agents à la manipulation des extincteurs.<br>- Afficher les plans d'évacuation et les consignes incendie.<br>- Mettre en place une organisation en cas d'incendie (identifier le point de rassemblement, désigner des guide-files et des serre-files).<br>- Réaliser périodiquement un exercice d'évacuation. | |

| Risque routier | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Accompagnement à la restauration scolaire ou au périscolaire, à pied ou en bus<br>Transport scolaire<br>Sorties pédagogiques | Chocs<br>Plaies, contusions<br>Décès |
| **Mesures de prévention** | |
| - Mettre à disposition des agents un gilet haute-visibilité.<br>- Former les agents sur les règles de sécurité à mettre en œuvre. | |

### b. Contraintes infectieuses

| Situations dangereuses | Conséquences sur la santé |
|---|---|
| Contact avec les matières biologiques lors de soins, du passage aux toilettes, du nettoyage (selle, vomissure, sang, …)<br>Contact avec les enfants malades : maladies infantiles, état viral<br>Exposition à des agents biologiques néfastes pour les agents enceintes : cytomégalovirus, rubéole, toxoplasmose | Maladies infectieuses<br>Pathologies liées à un accident avec exposition au sang (AES)<br>Pour les femmes enceintes : fausse couche, atteinte du fœtus, infections graves du nourrisson |
| **Mesures de prévention** | |
| - Établir des règles d'hygiène (lavage des mains, port de vêtements de travail, nettoyage/désinfection des locaux) et veiller à leur application.<br>- Mettre à disposition des gants de protection à usage unique et veiller à leur port effectif.<br>- Veiller au suivi médical et vaccinal des agents par le médecin de prévention.<br>- Former les agents aux gestes de premiers secours.<br>- Sensibiliser les agents sur les risques biologiques. | <br> <br> |

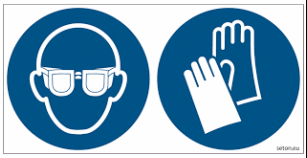
### c. Contraintes chimiques

| Situations dangereuses | Conséquences sur la santé |
|---|---|
| Manipulation de produits dangereux (toxiques, corrosifs, irritants)<br>Stockage de produits inflammables | Intoxication<br>Brûlures cutanées ou oculaires<br>Allergies, irritations, eczéma<br>Dermatoses |

| | |
|---|---|
| Non-respect des consignes de manipulation (mélange inapproprié de produits, utilisation inadéquate d'un produit, surdosage d'un produit, etc.)<br>Non-conformité du stockage des produits chimiques (produits incompatibles, manque de ventilation, absence de rétention, etc.)<br>Reconditionnement des produits dans un contenant inadapté (bouteille alimentaire, réutilisation d'un emballage ayant contenu un autre produit, etc.)<br>Absence d'étiquetage sur les bidons et flacons | |

**Mesures de prévention**

- Limiter l'usage des produits en mettant en œuvre des techniques alternatives (ex. : utilisation d'équipement à vapeur).
- Substituer les produits dangereux par des produits non dangereux ou moins dangereux.
- Privilégier l'usage d'une centrale de dilution ou de pompes pour le dosage des produits.
- Prévoir un local ou une armoire adapté au stockage de produits (cf. VII. 3. « Stocker et ranger le matériel : les bonnes pratiques de prévention »).
- Limiter le stock de produits au strict minimum.
- Étiqueter tous les contenants.
- Proscrire tout stockage de produits inflammables sous les escaliers.
- Fournir les équipements de protection individuelle (EPI) et veiller à leur port effectif.



- Adapter les EPI aux produits manipulés.
- Intégrer les agents dans le choix des EPI.
- Recueillir les Fiches de Données de Sécurité (FDS), les transmettre au médecin de prévention, les tenir à disposition des agents.
- Établir les notices de poste.
- Assurer le suivi médical des agents.
- Sensibiliser les agents aux techniques de nettoyage et au risque chimique.

### d. Contraintes environnementales et organisationnelles

| Ambiance sonore | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Rassemblement des enfants dans un même espace (ex. : pleurs, cris, rires, cour de récréation)<br>Déplacement des chaises et du mobilier | Fatigue<br>Stress<br>Troubles auditifs, surdité |

| Risques psychosociaux | |
|---|---|
| **Situations dangereuses** | **Conséquences sur la santé** |
| Contraintes horaires (ex. : horaires atypiques, réalisation de tâches dans un temps imparti)<br>Travail isolé<br>Manque d'autonomie<br>Remplacement des absents<br>Demandes contradictoires entre la collectivité et l'équipe pédagogique<br>Gestion des émotions (disponibilité en continue, maîtrise de soi, vigilance, confrontation à la souffrance des enfants)<br>Agressions verbales et physiques (ex. : parents d'élèves mécontents, enfants agressifs) | Fatigue<br>Stress<br>Fragilisation émotionnelle<br>Sentiment de dévalorisation |

Les contraintes sonores et psychosociales, ainsi que les mesures de prévention pouvant être mises en œuvre, sont abordées plus en détails dans la suite de ce guide.

## 2. Des enjeux essentiels à la collectivité

Il appartient à l'autorité territoriale de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses agents.

Dans cette obligation réside plusieurs enjeux essentiels au bon fonctionnement d'un établissement :

- **les enjeux humains** : intégrité physique et mentale, bien-être au travail, dialogue social, etc. ;
- **les enjeux économiques** : coûts liés à l'absentéisme et sa gestion ;
- **les enjeux organisationnels** : absentéisme, turn-over, dégradation des services rendus, conflits, etc. ;
- **les enjeux juridiques** : obligation de résultats en matière de santé et de sécurité au travail.

Pour répondre à cette obligation de résultats, l'autorité territoriale doit notamment procéder à l'évaluation des risques professionnels et transcrire les résultats de ces évaluations dans le **Document Unique** (cf. VII. 1. « Évaluer les risques professionnels : une approche pluridisciplinaire »).

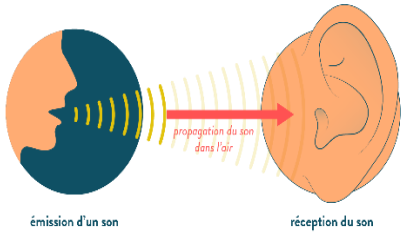
# III. Le bruit et ses conséquences, comment le prévenir ?

À l'école, le bruit est partout. C'est le signe d'une activité débordante (paroles, rires, sonneries, cris, matériel qui tombe, locaux qui résonnent, etc.). Le bruit touche tous les occupants de l'école : les élèves, les enseignants, et bien évidemment les ATSEM. *Pourtant, qui est réellement conscient des nuisances sonores dans les établissements scolaires et leurs conséquences ?* Le bruit reste le parent pauvre de la prévention en milieu professionnel. Soit il est ignoré, soit la prévention se limite à la mise en place d'Équipements de Protection Individuelle (EPI) (ex. : bouchons d'oreilles), mais il expose pourtant à des conséquences multiples.

## 1. Comprendre le bruit pour mieux le maitriser

### a. Qu'est-ce qu'un bruit ?

Le bruit dans le langage courant se distingue du son.
Le son se définit comme « *une sensation auditive provoquée par une onde acoustique* ». Cette onde est générée par la vibration d'un corps, qui, en contact avec l'air (mais aussi avec des liquides et des corps solides), se propage jusqu'à l'oreille. Ainsi, l'onde se propage dans l'air comme lorsque l'on jette un caillou dans l'eau et qu'une ondulation se crée autour du point d'impact.




Le bruit est quant à lui défini comme étant un « *phénomène acoustique produisant une sensation auditive considérée comme désagréable ou gênante* » (Organisation Mondiale de la Santé).
Ainsi, le bruit est bien plus qu'une simple dimension d'énergie acoustique (comme le son), il intègre une réponse psychologique (individuelle) liée à des circonstances (lieu, moment…) qui rendent le phénomène sonore indésirable. En effet, un bruit est associé à une gêne, plus précisément à *« une sensation de désagrément, de déplaisir qu'un individu ressent comme affectant sa santé »* (selon l'OMS).

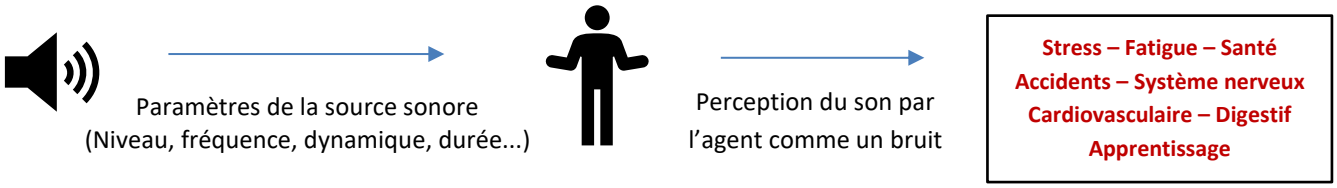
La perception du bruit est donc subjective et varie selon :

| | | | |
|---|---|---|---|
| **La personne** : la perception et la résistance au bruit est propre à chacun. Un même bruit peut être perçu gênant pour une personne et agréable par une autre personne. | **Le lieu** : peu de personnes supportent d'entendre la musique trop forte de leur voisin, en revanche peu de personnes sont dérangées par le volume sonore d'un concert qu'elles ont choisi d'aller écouter. | **Le moment** : la sonnerie officialisant la fin de la journée de travail à l'école sera perçue comme plus agréable que cette même sonnerie en début de journée. | **D'autres facteurs** : répétitivité, continuité, impuissance à agir dessus, etc. |

Exemple : une personne qui assiste à un concert, se retrouve exposée à un niveau sonore élevé. Néanmoins, elle ne perçoit pas la musique comme un bruit, peu importe le niveau sonore. La personne a choisi d'être là.
En revanche, une personne qui habite à quelques rues de la salle de concert dont la musique vient interférer avec ses occupations, va percevoir la musique comme étant un bruit malgré un niveau sonore bas.
(Mathias Basner, TEDMED, 2018)

Ainsi, le bruit est une perception subjective, en revanche le niveau sonore perçu par l'oreille est mesurable. L'exposition au bruit est réglementée par le Code du travail (article R4431-2 du code du travail).

Dans le cas des activités de l'ATSEM, les niveaux sonores mesurés sont pour la plupart sous les seuils d'action de la réglementation et n'exposent pas les agents à des risques de lésions de l'oreille interne. Ils peuvent en revanche être source de mal-être et de gêne. À long terme, cela pourrait avoir des conséquences sur leur santé. Ainsi, la dégradation de la santé des ATSEM ne dépendraient pas uniquement d'un niveau sonore élevé, mais de la gêne ressentie liée aux bruits existants. Plus précisément, les recherches scientifiques ont montré que la **perception d'une source sonore comme un bruit** suffit pour **générer des effets sur les mécanismes de régulations psychologiques et physiologiques** des agents produisant des conséquences néfastes (stress, fatigue, etc.), tout aussi dangereuses que les effets d'un son élevé sur l'audition.




De plus, le bruit au sein des salles de classe peut **favoriser les accidents de service** en masquant les signaux d'alerte, perturbant la communication verbale et détournant l'attention. Il peut aussi avoir des **effets sur l'apprentissage des enfants** générant des difficultés dans la communication, la compréhension des consignes, des troubles de l'apprentissage, de la lecture et de la résolution de tâches complexes.

### b. Une étude qui fait du bruit

Afin de mieux comprendre les impacts du bruit sur la santé des agents au sein du milieu de la petite enfance, des collectivités affiliées au CDG 68 ont souhaité participer à un projet de recherche universitaire. Pour ce faire, un questionnaire a été complété par 72 agents du secteur de la petite enfance comprenant des ATSEM (66 %), des animateurs périscolaires (14 %), des agents multi-accueil (8 %) et des responsables de proximité (11 %). L'échantillon est composé de **94 % de femmes** et moyenne les **44 ans** (ET = 10,66).

Les **résultats de l'étude** ont montré que :

- **Le niveau sonore** est décrit par la quasi-totalité des agents comme **fortement élevé et désagréable**, et **l'ambiance sonore** est globalement ressentie comme **gênante**.

**90 % des agents interrogés estiment que leur environnement de travail est bruyant.**

**80 % des agents interrogés considèrent que les bruits présents dans leur environnement de travail sont gênants et perturbants.**

- Les principales sources de bruit et de gênes sonores identifiées par les agents sont la **voix et les cris des enfants**, ainsi que les **activités liées aux enfants**.
- Un agent gêné par l'ambiance sonore se verra d'autant plus stressé qu'un agent qui ne se sent pas gêné. Ce stress va venir augmenter **la fatigue et l'épuisement des agents en fin de journée**.
- L'**augmentation du stress** au cours de la journée de travail **dégrade la santé mentale** des agents, en diminuant leur motivation et leur énergie vis-à-vis de leur activité.

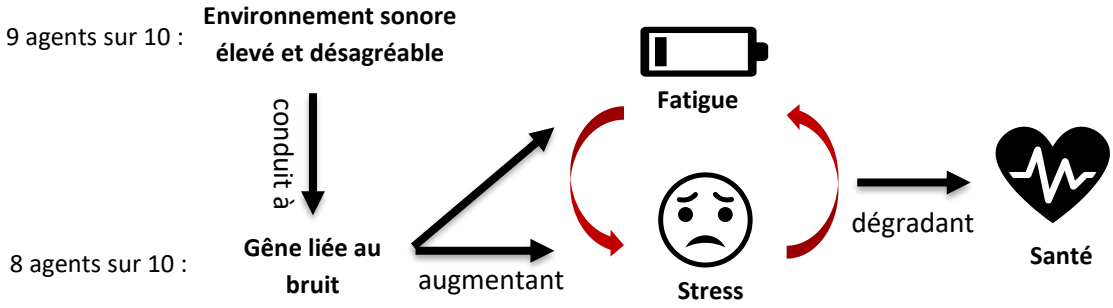



Figure 1 : Illustration de l'impact d'un environnement aux sources sonores gênantes sur la santé des agents

Face à ces résultats alarmants, il est nécessaire de proposer une démarche d'accompagnement pour, mais aussi avec les agents, leur permettant de pallier les sonorités nuisibles présentes au sein de leur environnement de travail et générant des difficultés dans leur organisation du travail.

## 2. Améliorer l'environnement sonore, mais comment ?

Lorsqu'il s'agit de prévention, que cela soit pour le confort acoustique ou les risques psychosociaux, le cadre réglementaire est le même pour tous les risques. C'est l'article L. 4121-2 du code du travail qui édicte les principes généraux de la prévention des risques professionnels : « l'employeur a pour obligations d'éviter les risques en les combattant à la source, en évaluant ceux qui ne peuvent être évités, en informant les salariés, en les formant, en prenant des mesures de protection collective avant les mesures de protection individuelle ».
Le bruit est une problématique complexe aux sources multiples. Pour obtenir des résultats concrets et durables, il est important de construire un projet global qui vise à : **conscientiser tous les acteurs** de la structure, **identifier les problématiques** et tenter de les résoudre en travaillant sur des **solutions techniques et organisationnelles**.
De nombreuses approches et solutions sont envisageables pour améliorer des ambiances dégradées par le bruit. Chaque situation mérite une analyse à part entière. Pour améliorer l'environnement sonore, il est possible d'agir à plusieurs niveaux : l'environnement, l'infrastructure, l'activité de travail (le matériel et l'organisation).

### a. Prendre en compte l'environnement immédiat de l'école

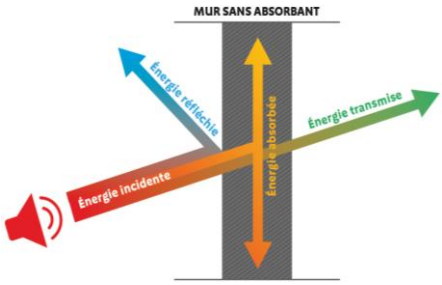
Les sources de bruits extérieures peuvent être dues à l'implantation de l'école à proximité d'environnement à activités sonores élevées (aéroport, grands boulevards, carrefours importants, d'activités industrielles, etc.).
Pour limiter ces nuisances, il faut étudier l'environnement immédiat du lieu de l'implantation du bâtiment lors des projets de conception et éviter, le cas échéant, les constructions près de ces sources de nuisances sonores. Lorsqu'elles ne peuvent être évitées, il est possible d'agir en prenant en compte :

- l'orientation de l'implantation du bâtiment sur le terrain ;
- la répartition des salles en fonctions de leur destination : Il faut réfléchir à la répartition des salles en plaçant les locaux peu sensibles (cuisine, buanderie, local à vélos et jouets des enfants, locaux techniques, etc.) du côté de la façade exposée de façon qu'ils constituent des espaces tampons permettant la protection des locaux « sensibles » (salle de sieste, de classe, etc.) ;
- l'équipement du bâtiment : L'isolement acoustique est principalement lié à la qualité des fenêtres. La proportion des surfaces vitrées dans la façade et la qualité des entrées d'air de ventilation ont aussi leur importance.

### b. Améliorer l'acoustique liée à la structure du bâtiment

La structure du bâtiment a elle aussi un rôle déterminant dans l'exposition au bruit.
Pour comprendre comment agir sur la structure, il faut savoir que le son se propage dans toutes les directions, dans tous les matériaux. C'est ce que l'on appelle la **résonance**.
Dans une pièce (salle de classe, réfectoire), quand une onde acoustique rencontre un obstacle son énergie est réfléchie, absorbée ou transmise, elle ne s'évapore pas :

- une partie de l'énergie est **réfléchie** et renvoyée dans la pièce. C'est cette énergie qui est responsable des phénomènes de résonance, réverbération et échos ;
- une autre partie de l'énergie est **absorbée** par le matériau ;
- l'énergie restante est **transmise** à travers l'obstacle ou la paroi rencontrée.




Des locaux avec des **surfaces réfléchissantes** (des hauts plafonds en « dur », des sols carrelés, des murs nus, souvent en blocs de béton, etc.) et une **mauvaise isolation** entre les pièces (cloisons trop fines, jointures des portes déficientes, simple vitrage, etc.) augmentent le niveau sonore en **favorisant la réflexion et la transmission des ondes**. De plus, **les bruits d'impacts** sur les sols, les planchers et les cloisons constituent une source de nuisances sonores importante.

Ainsi, lors de la conception d'un bâtiment scolaire, une réflexion sur les surfaces et l'isolation doit être menée pour déterminer le choix des revêtements et des matériaux utilisés.
Dans un bâtiment existant, cela peut être amélioré par une correction acoustique qui consiste à recouvrir **une partie des parois**, généralement le plafond et parfois les murs, d'un **matériau absorbant** (dalles acoustiques (photo ci-contre), baffles acoustiques en retombée, etc.).
L'absorption n'est jamais totale mais elle peut diminuer de façon importante le niveau sonore ambiant. Avant toute intervention, il est préférable de faire **réaliser des mesures par un acousticien** afin de caractériser le local, de faire un diagnostic et de proposer différentes réponses techniques.

### c. Diminuer les bruits générés dans l'école par l'activité

- **Agir sur le matériel**

Les bruits peuvent provenir du **matériel** (mobilier, objets du quotidien, choc d'un jeu en bois sur la table, manipulation d'une chaise sur le sol, tables, etc.)
Il est préconisé de :

- mettre en place un **revêtement PVC épais et souple sur les tables** ;
- munir les chaises de **tampons en caoutchouc ou de balles de tennis** ;
- avant chaque achat, prendre en compte le bruit pouvant être généré par le matériel ;
- modifier le volume sonore et/ou la mélodie des sonneries.

- **Travailler sur l'organisation**

Le développement d'une **culture de la qualité de vie au travail**[1] (QVT) est primordiale pour lutter efficacement contre les facteurs générant du bruit dans le milieu de la petite enfance. Il s'agit de **mettre en débat l'organisation du travail** au travers d'**espaces de discussion** pour nourrir la **réflexion** et **identifier les pistes d'action** possibles. En d'autres termes, Il est recommandé de :

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Identifier les agents exposés au bruit | Identifier les moyens existants | Repérer et analyser les sources de bruit | Identifier les causes, les conséquences, les ressources | Proposer des pistes d'amélioration | Evaluer les effets attendus, Guider le projet en le modifiant, l'ajustant |

Avant d'établir une démarche QVT au sein d'une structure aux sonorités nuisibles, il est nécessaire de réaliser en amont un **Document Unique des Risques Professionnels** comprenant le **diagnostic des Risques Psychosociaux**.

La présence de bruit au sein d'un environnement de travail peut avoir pour origine un **dysfonctionnement structurel** (l'aménagement des locaux et l'acoustique, etc.) ou **organisationnel** (complexité grandissante des tâches, réduction des temps de repos, exigences accrues des usagers, etc.) (INRS, 2019).

**Ces diagnostics permettront d'analyser les principaux facteurs de risques présents dans les structures, de comprendre l'organisation du travail et de pouvoir agir pour les transformer** (ANACT[2]).

- **Établir une démarche d'accompagnement**

**Une démarche a été réalisée avec et pour les agents auprès de certaines collectivités.** L'accompagnement passe par la création de groupes de discussion composés sur la base du volontariat, de 10 agents maximums.

**<u>Première étape</u> : Identifier les différents freins présents dans le multi-accueil**

Durant le groupe de discussion, les agents sont amenés à identifier les freins existants (les sources de bruits et leurs conséquences) autant dans la structuration de leurs locaux que dans l'organisation de leur travail.

**Exemples de freins identifiables :**

- Les activités proposées ;
- Le téléphone ;
- Les moments de transitions ;
- L'absence de salle de motricité ;
- La configuration des locaux ;
- Le manque de sections en âge ;
- Le faible effectif des agents ;
- L'accueil du matin ;
- L'attitude des agents ;
- Etc.

[1] Accord National Interprofessionnel, 2013 portant sur la Qualité de Vie au Travail : « la QVT est définie par les conditions dans lesquelles les agents exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci ».

[2] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

**<u>Seconde étape</u> : Analyse « en détail » de l'une des situations-problèmes identifiées**

Une fois les freins globalement identifiés par les agents, il convient d'en faire ressortir un, reconnu par le groupe comme étant une difficulté majeure, afin de l'analyser en détail. Cette analyse détaillée est inspirée de l'analyse de situation-problème proposée par l'ANACT. Les agents **analyseront un événement bruyant précis présent dans l'activité de travail**, qui engendre du stress, des tensions et/ou un mal être.
Les agents devront définir les éléments clés décrivant l'événement. Ils proposeront ensuite, au regard de la difficulté, des pistes d'amélioration pour permettre un meilleur fonctionnement de l'organisation du travail. Ainsi, chaque agent exprime ce qui semble être le plus gênant dans son travail vis-à-vis de la difficulté présente (ici, le bruit) et avec l'équipe, ils débattent en collectif sur de nouvelles possibilités d'organisation ou d'aménagement des structures et de l'organisation du travail.

**Exemple d'analyse d'une situation problème** : l'accueil du matin dans un multi-accueil.
L'accueil du matin est animé de 7 H 30 à 9 H par deux agents. Ainsi, dès l'ouverture du multi-accueil, les deux agents doivent gérer les parents et les enfants déjà présents (accueillir, écouter, préparer, s'occuper, surveiller, etc.) tout en répondant aux appels téléphoniques et en mettant en route les différents éléments pour le bon fonctionnement de la structure (ouverture des locaux, des volets, mise en route de la laverie, etc.).
Les agents sont continuellement sollicités durant cette période par les parents et les enfants, et stressés par l'organisation et les bruits constants.

**<u>Troisième étape</u> : Proposer des pistes d'amélioration**

La situation-problème analysée, les agents échangent sur des pistes d'amélioration. Elles sont organisées pour être testées selon la **méthode de l'évaluation embarquée** proposée par l'ANACT.
Cette méthode clé permet de suivre l'évolution des projets identifiés. L'objectif est d'expérimenter à petite échelle le projet, d'en évaluer les effets attendus en matière de performance et de conditions de travail avec les agents concernés, pour procéder à des ajustements, correction ou modification avant de le déployer. Tout projet a des conséquences sur le travail et les conditions de travail, notamment lorsqu'il s'agit d'un projet organisationnel et lié à l'aménagement des espaces.
L'avantage de cette méthode est que **ce sont les agents eux-mêmes qui définissent les changements à mettre en œuvre**, ils sont ainsi plus impliqués dans la démarche et dans le déploiement du projet. Ils choisissent aussi leurs propres indicateurs et critères à suivre.

**Exemple d'une piste d'amélioration** : l'accueil du matin dans un multi-accueil.
À la suite de l'analyse, les agents souhaitent **rendre les parents et les enfants davantage acteurs de l'accueil**.
Ainsi, les agents ont prévu dès la rentrée, de rendre les enfants et leurs accompagnateurs acteurs d'un accueil de qualité en établissant une procédure d'accueil des enfants en différentes étapes. Cette réorganisation de l'accueil sera animée par un jeu de piste pour rendre l'enfant autonome, et qu'il puisse réaliser facilement avec son accompagnateur la démarche. De plus un récapitulatif des étapes sera affiché à l'entrée pour tenir informé l'accompagnateur de l'enfant. Cette organisation permettra de diminuer la charge de travail des agents et de s'occuper davantage des enfants.

### ➢ Sensibiliser les agents et les enfants

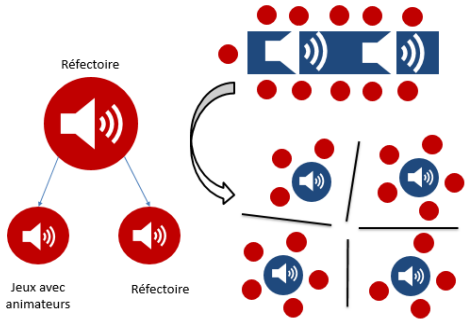
En partenariat avec des associations, certaines écoles :

- **éveillent les enfants au son** (origines, conséquences sur l'environnement et la santé) ;
- **proposent aux enfants de participer à des animations** autour du bruit en classe ou durant les temps périscolaires (mesures du son grâce à des sonomètres, expériences pour comprendre l'ouïe, test du niveau sonore des MP3, etc.) ;
- **informent et sensibilisent les enfants aux effets du bruit** et à l'obligation de sa réglementation,
- **développent un projet pédagogique autour du bruit**, des sons, du silence, etc. que ce soit en classe ou au périscolaire ;
- **participent à la semaine du son** (du 3 au 9 février 2020) organisée au niveau national.

### ➢ Limiter le bruit durant les temps du repas

Au sein d'un périscolaire, durant le temps du repas :

- **diviser l'effectif en deux** avec un groupe d'enfants allant directement au réfectoire et un second allant avec des animateurs pour réaliser des activités, puis inversion des deux groupes ;
- **fractionner la salle en petites zones** à l'aide de « cloisonnettes » renfermant des matériaux absorbants. Ces panneaux mobiles et verticaux constituent de véritables barrières phoniques. Les tables doivent être prévues pour 4 à 6 enfants maximum, afin de faciliter les relations.




## d. Équipements de protection individuelle

En complément d'une démarche globale, les nuisances sonores provoquant un risque pour l'ouïe ou une gêne, peuvent être diminuées de manière significative par l'utilisation de moyens de protection individuels.
Les bouchons de protection auditive avec un filtre à atténuation progressive, contrairement aux bouchons anti-bruit traditionnels, procurent une atténuation progressive pour :

- **conserver une précision auditive optimale** dans les ambiances sonores (non nocives pour l'audition) ;
- **atténuer les bruits élevés et impulsifs** en les stabilisant (seuil confortable et inoffensif pour l'audition).

Le filtre progressif permet de communiquer avec les enfants, voire même de téléphoner tout en étant protégé. Ces bouchons existent généralement en 3 tailles (Small, Medium et Large) pour un meilleur confort (sans aller sur des bouchons moulés sur-mesure).

# IV. Le soutien social et la reconnaissance, facteurs de ressources

**« Imaginez-vous un employeur, qu'est-ce que la reconnaissance pour lui ? »**

Une des premières choses qui nous vient à l'esprit au sujet de la reconnaissance est **la rémunération**. Or, **seuls 12 % des personnes** quittant une organisation le font pour gagner plus.

Quels sont les facteurs qui peuvent **démotiver** une personne dans l'exercice de son travail ?

Les **3 premières** raisons sont :

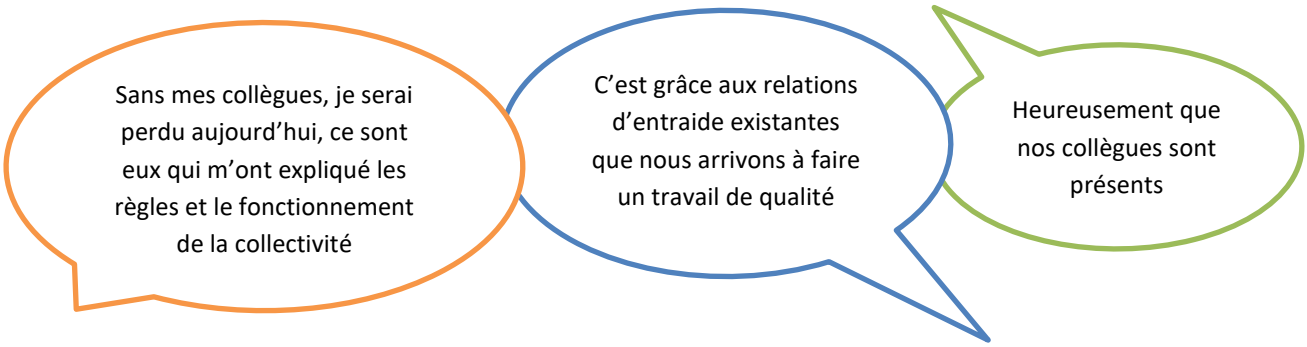
- le manque de soutien du supérieur hiérarchique et le manque de reconnaissance ;
- le manque de soutien des collègues et l'ambiance de travail dégradée ;
- l'absence d'épanouissement professionnel.

Sans motivation, la **personne ne pourra être engagée** pleinement dans l'exercice de ses missions.

## 1. Le soutien et l'ambiance de travail

Le soutien est défini comme la **capacité à apporter une écoute, une aide à autrui** dans des moments plus ou moins difficiles.

Ce soutien est présenté comme une **ressource dans le travail**, qui permet de supporter des conditions de travail pouvant parfois être difficiles, notamment le bruit.




Effectivement, au-delà des aspects d'engagement et de motivation, des relations de soutien au sein d'un service sont **essentielles pour réaliser un travail de qualité**.

L'histoire de l'humanité ne fait que confirmer ce constat. Au temps préhistorique, la survie de l'individu dépendait de la tribu. Pour qu'une tribu fonctionne, **des relations de confiance devaient exister**. Chacun apportant son **savoir-faire pour un but commun** : la survie de tous.

**Ce sont ces relations de confiance, avec un sens partagé, qui font l'unité d'un groupe** (S. Mc Chrystal).

De plus, lorsque deux groupes se rencontraient, il arrivait régulièrement qu'il y ait un échange de savoir-faire.

Les **relations sociales étaient donc nécessaires pour survivre**. Le groupe représentait un **espace sécurisant** qui entraînait naturellement la confiance et la collaboration.

Néanmoins, la confiance et la collaboration ne peuvent pas être décrétées. Cela relève du registre émotionnel. Il n'est pas possible de donner comme instruction à vos agents :

À partir de maintenant, vous allez collaborer et vous faire confiance !!

Pour que des relations de confiance naissent, il est essentiel de garantir la sécurité du groupe et de chacun **en définissant un cadre clair**, avec la **place et le rôle de chacun**, en **échangeant sur les capacités et les champs d'actions** des différents corps de métier et en donnant la même importance à l'ensemble des membres du groupe.

Bien souvent, au sein des écoles, le cadre n'est pas défini pour les ATSEM. Le rôle de chacun n'est pas précisé et les ATSEM ne sont pas toujours conviés aux réunions de l'équipe éducative.

Les informations ne circulent pas de façon fluide et les relations entre l'ATSEM et l'enseignant peuvent se complexifier, jusqu'à aboutir dans certains cas à des conflits.

Les informations peuvent être données au dernier moment, sans consultation préalable sur les tâches à réaliser, et la charge de travail des ATSEM est de ce fait conséquente et ne peut être anticipée.

Les ATSEM n'ont pas toujours l'impression de faire partie d'une équipe.

## 2. Le besoin d'appartenance

Qui êtes-vous ?

Pour répondre à cette question, une personne utilisera ces différents groupes d'appartenance : **son identité sociale.**

L'être humain **a besoin de faire partie de groupes** avec lesquels il va partager un certain nombre de caractéristiques.

Cela permet à l'individu **de se connaître, de définir son identité, de se comparer, de se rassurer, d'être reconnu et de se sentir accepté**. Ce besoin d'appartenance est aussi fort que celui d'être aimé et d'être reconnu. Il est fondamental car il joue notamment sur **l'estime de soi.**

Un groupe est un ensemble d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie, qui attachent une valeur émotionnelle à cette appartenance (Tajfel et Turner, 2007).

### Mais suffit-il de mettre des personnes ensemble pour qu'elles aient le sentiment de faire partie d'un même groupe ? Cela va-t-il faciliter la coopération ?

Les ATSEM rencontrés par le service COST évoquent régulièrement ce sentiment d'appartenance : **Ils n'ont pas vraiment le sentiment de faire partie de la collectivité, ni de l'éducation nationale.**

Pour que le sentiment d'appartenance se développe au travail, il est **indispensable de partager des valeurs et d'avoir des relations de travail de qualité**. Autrement dit, le fait de définir et d'acter des **objectifs communs** développe un sentiment d'appartenance, lui-même générateur de motivation, d'engagement et de sens. La collaboration sera simplifiée et recherchée, permettant d'atteindre une qualité de service rendue aux usagers.

## 3. Le soutien du supérieur hiérarchique et la reconnaissance

### « Qu'est-ce qu'un bon responsable ? Qu'est-ce qu'un leader ? »

Malgré les idées reçues sur le sujet, **le bon responsable n'est pas un super-héros** omniscient qui est compétent dans l'ensemble des domaines d'activité et qui est toujours présent.

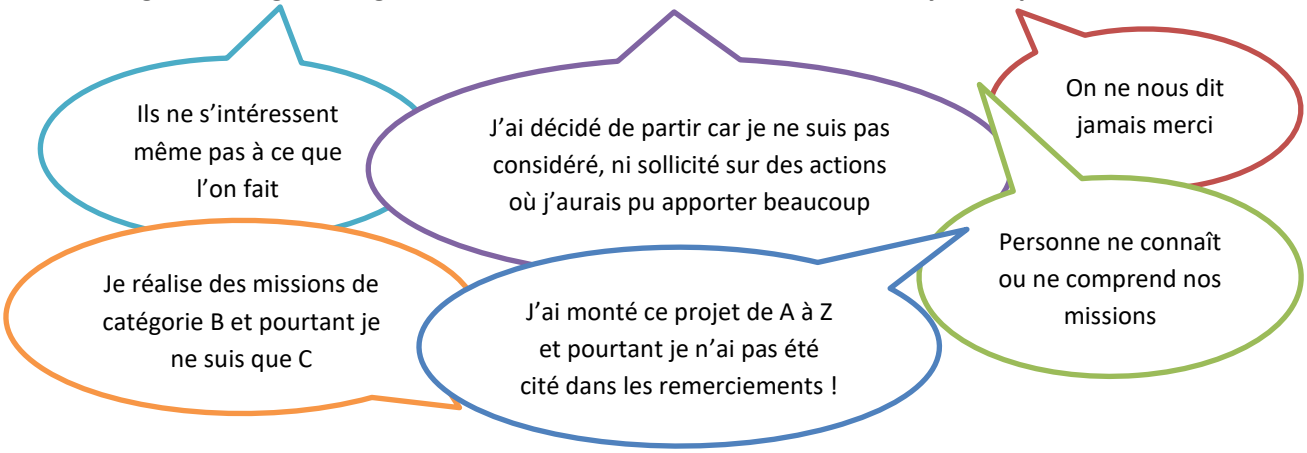
### a. Le soutien et la reconnaissance par le supérieur

**Le leadership est un choix, ce n'est pas un grade ou un statut** : la personne décide de se placer au cœur de son équipe pour combiner les forces et les talents de chacun, permettant ainsi d'affronter les difficultés ensemble.

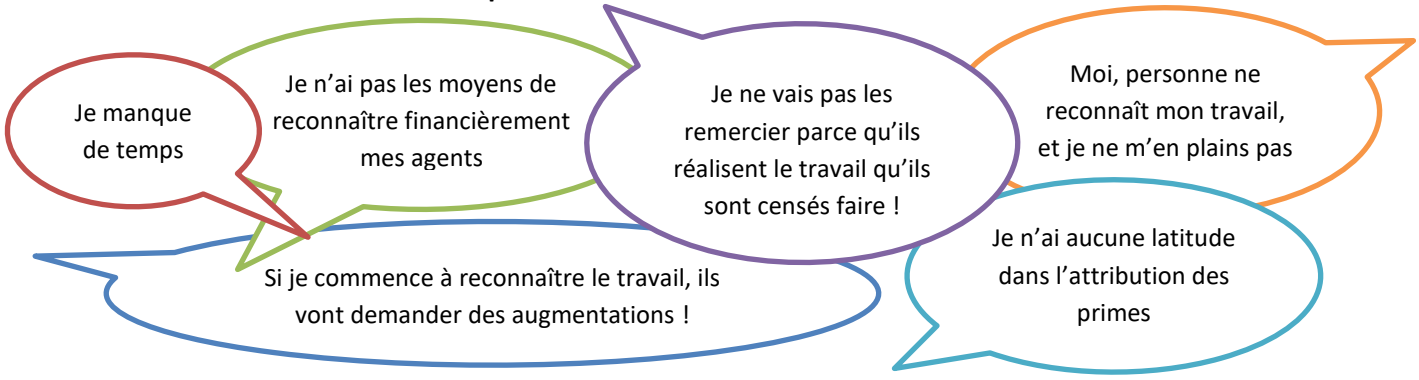
Ses missions ne sont pas toujours faciles, mais le soutien et la pratique de reconnaissance sont des compétences qui s'apprennent et se développent.

Dans toutes les organisations, il est demandé au manager de faire plus que ce qu'il est possible de faire. Il doit s'occuper de lui-même pour être en capacité d'accompagner ses équipes. Les managers sont des êtres humains, ils ont des émotions et s'investissent dans leur travail.

La reconnaissance est un levier permettant d'améliorer la santé, d'augmenter la performance et l'engagement dans le travail, mais permettrait également de diminuer le sentiment de pénibilité du travail. Les effets positifs de cette action sont largement partagés.
La difficulté de la reconnaissance, est **l'ambiguïté qui existe entre ce que l'agent attend comme forme de reconnaissance et celle que le responsable pense qu'il a besoin.**
Aussi, les **agents soulignent régulièrement les formes de reconnaissance « symboliques »** :




Néanmoins, lorsque la notion de reconnaissance est évoquée **avec les responsables, ressortent la notion de reconnaissance financière et d'incompréhension des besoins :**



**La reconnaissance n'est pas facile à dire, mais elle n'est pas facile à demander non plus. Pourtant chaque personne a besoin d'être reconnue pour ce qu'elle est et ce qu'elle fait.**

La politesse et le respect ne sont pas des marques de reconnaissance. Elles représentent des savoir-être de base, que chacun devrait mettre en œuvre (saluer, remercier, considérer, etc.).

Pourtant, lorsque ces savoir-être ne sont pas mis en œuvre, l'agent se sentira non-reconnu.

**La reconnaissance peut se représenter sous 4 formes :**

**Existentielle** : reconnaître l'agent en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise unique.

Ex. : Consulter les agents, permettre des formations ou des aménagements de poste, etc.

**Pratique de travail** : manière dont l'agent effectue ses activités (comportements, qualités professionnelles, compétences).

Ex. : commentaires sur les qualités professionnelles, souligner l'innovation et les idées d'amélioration des agents, etc.

**Investissement dans le travail :** qualité et importance des efforts fournis par l'agent dans la contribution à la qualité du service public rendu. Mise en évidence de la contribution des agents, des risques qu'ils prennent pour mener des projets dans la collectivité, de l'énergie qu'ils déploient, indépendamment des résultats obtenus.

Ex. : Remerciement verbal d'un agent pour son implication, remercier l'implication de l'ensemble de l'équipe en réunion de service, l'implication des agents lors des vœux du Maire, etc.

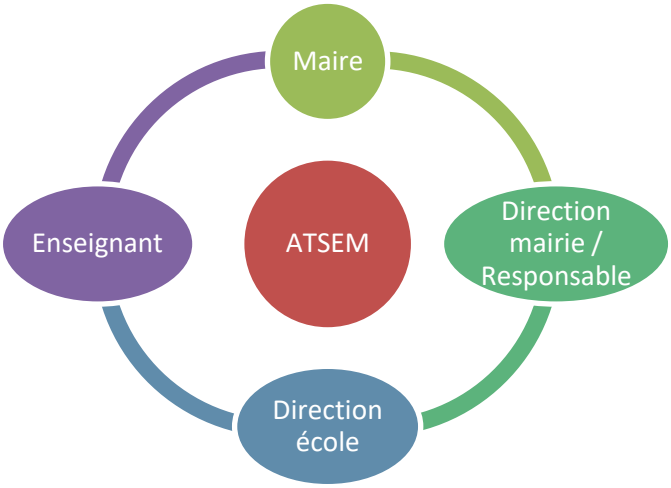
**Résultats du travail :** jugement et témoignage de gratitude basés sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé par un agent ou un groupe d'agents. Valorisation de la contribution à l'organisation : renforcer le sentiment d'importance dans l'organisation.

Ex. : valoriser les réussites lors de l'entretien professionnel, valoriser les réussites et projet des différents services lors de réunions du personnel, etc.

### b. Le positionnement hiérarchique des ATSEM, générateur de difficultés

La difficulté pour la reconnaissance et le soutien des ATSEM réside dans leur positionnement.

Ces personnes sont au centre d'un système multi-hiérarchique : agents communaux, placés sous l'autorité du représentant de la collectivité, mais qui effectue ses missions sous l'autorité du directeur de l'école lors des temps scolaires. L'enseignant est sensé travailler en collaboration avec l'ATSEM et lui transmettre les informations nécessaires à la réalisation des tâches qui lui seront confiées.




Qui est le responsable au quotidien de l'ATSEM ? Dans la réalité des faits, personne ne le sait clairement. Qui fait quoi ? Qui prend des décisions concernant la carrière de l'agent, ses autorisations d'absence, ses droits à partir en formation ? Dans quelles réunions doit-il être convié, celles de la mairie, de l'école, les deux ? Qui reconnaît l'investissement et la qualité du travail de l'ATSEM ? Qui réalise les entretiens professionnels ? Autant de questions qui restent souvent sans réponse claire et précise.

Ce flou peut donner le sentiment aux ATSEM de ne pas être soutenus, d'être « à part », appartenant à deux mondes distincts sans vraiment en faire partie.

Pourtant, différentes personnes peuvent montrer des marques de reconnaissance :

Source : Anact

### c. Le manque de connaissance des missions et compétences des ATSEM

L'autre difficulté qui apparaît est la méconnaissance des missions des ATSEM par le public au sens large (usagers, mairie, école et élus).

Les missions et compétences des ATSEM sont minimisées par le public, ce qui peut générer un manque de reconnaissance de leur pratique professionnelle, mais également des situations de violences internes ou externes. Effectivement, au-delà du manque de considération, les ATSEM peuvent parfois se sentir « rabaissés » par certains parents, collègues voire élus, lorsque leurs missions et compétences sont minimisées.

Ce manque de connaissances des compétences des agents peut impacter le sentiment d'épanouissement professionnel.

## 4. L'épanouissement professionnel

Au-delà de la rémunération, les personnes travaillent pour **atteindre un objectif** qui soit en cohérence avec leurs **valeurs**. Elles ont le souhait de mettre en œuvre et de développer leurs **compétences**, tout en ayant une certaine **autonomie**.

**Le travail est un lieu central** dans la quête d'identité d'une personne.

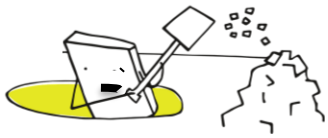
Si nous prenons l'exemple des ATSEM, ils ont choisi ce métier par **vocation**, pour servir un but plus grand qu'eux-mêmes : être au service du développement des enfants.

Pour ce faire, ils vont mettre en action leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être avec plus ou moins d'autonomie. Ils investissent de l'énergie et sont attachés au travail réalisé.

Une étude du CNFPT, montrent que 84 % des agents ont à cœur de travailler dans la FPT, dans ces relations de proximité et d'accompagnement de nos usagers.

Exemple :

Dans certaines organisations, ce but n'est pas présent. Les agents peuvent avoir le sentiment de réaliser un travail dépourvu de sens, en réalisant des missions répétitives n'ayant pas de finalité réelle. Ce constat se retrouve dans certaines prisons : on demande aux prisonniers de creuser un trou, puis de le reboucher, puis de recreuser ce même trou. Cette version cyclique du travail est décourageante. Et quand bien même l'activité initiale était appréciée, si le travail construit est déconstruit devant eux (*« faire pour défaire et refaire »*) ou non utilisé (le fameux dossier « urgent » qui reste sur le bureau de quelqu'un depuis plus de 6 mois), les agents ne perçoivent plus aucun plaisir à réaliser leur travail et leur motivation sera impactée.



## 5. Agir sur l'ensemble des facteurs en définissant un cadre commun à tous

Il est important de définir un cadre commun dans les pratiques de management, en formant et en sensibilisant régulièrement leurs responsables. Une exemplarité de la direction et de la ligne hiérarchique est nécessaire, garante d'une dimension essentielle : la confiance.

Lorsque les actions sont en lien avec les paroles et les valeurs prônées par l'organisation, les agents se sentent en confiance et plus investis. Il est également important d'accompagner les managers qui se trouvent en difficulté dans l'exercice de leurs missions.

Concernant les ATSEM, un cadre a été fixé à différents niveaux :

1. Une charte ATSEM-Enseignant a été créée de façon collective avec l'ensemble des acteurs. Elle contient notamment :
    - les valeurs partagées ;
    - les emplois du temps ;
    - les questions administratives (qui prévenir en cas d'absence par exemple) ;
    - les règles de vie de l'école ;
    - la clarification des rôles et attentes de chacun ;
    - la répartition des missions, les responsabilités de chacun et la complémentarité des approches ;
    - la communication avec les différents publics ;
    - la gestion des différents temps de la journée ;
    - la participation aux réunions de l'équipe éducative.

2. Des temps d'échange pluridisciplinaires sont organisés :
    - une présence du représentant de la collectivité le jour de la rentrée des classes ;
    - une réunion avec l'ensemble des parties prenantes en début d'année permettant de revoir la charte et d'acter par écrit les décisions ;
    - des points réguliers entre l'agent et l'enseignant sur le travail réalisé et les difficultés que chacun peut éprouver ;
    - des points tous les 3 mois entre l'agent et le responsable au sein de la commune pour échanger sur le travail réel et les besoins de l'agent ;
    - des rencontres régulières entre le responsable au sein de la collectivité et la direction de l'école pour évoquer l'organisation générale de l'école et la collaboration entre les deux structures ;
    - des entretiens professionnels tripartites (Mairie, ATSEM, direction école/enseignant) ;
    - des actions de vis mon travail : l'élu référent, la direction et le responsable au sein de la commune viennent travailler avec l'agent une demi-journée a minima, afin de comprendre les missions réalisées.

**« Avec le bon environnement, chacun de nous a la capacité de faire des choses remarquables » (Simon Sinek).**
**Mais il est vrai que « si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide » (Albert Einstein).**

# V. L'anticipation de la seconde partie de carrière

D'après une étude, menée en 2014-2015 par le cabinet Emploi Handicap Conseil, les **métiers de la petite enfance** font partie des **métiers à risque d'inaptitude**. L'étude pose donc la question de l'anticipation du déroulement de la carrière.

D'autant plus que dans un contexte de vieillissement des agents, d'allongement de la durée des carrières et d'augmentation des maladies professionnelles, les risques d'inaptitude à l'exercice des fonctions pour des raisons de santé sont accrus.

Par ailleurs, ces métiers s'inscrivent dans un **contexte de maintien dans l'emploi difficile** : le repérage tardif des situations (souvent proche de l'inaptitude), un niveau de formation initiale faible, des compétences spécialisées, une formation continue rarement qualifiante, des possibilités restreintes de reclassement au sein des collectivités de petites tailles, des contraintes budgétaires, etc.

À ces éléments s'ajoutent **l'effet démobilisateur des longs arrêts sur les agents** (plus de 6 mois), une **faible aspiration à la formation** compte tenu de l'âge souvent avancé des agents inaptes ainsi **que la difficulté du travail de deuil de l'ancien métier**.

## 1. Pourquoi anticiper la seconde partie de carrière ?

À l'heure actuelle, très peu de collectivités anticipent une seconde partie de carrière avant une situation d'inaptitude. Le résultat de cette vision curative est la gestion de dossiers complexes régulièrement sans issue favorable pour l'agent et la collectivité.

Aujourd'hui, la période préparatoire au reclassement (PPR) (cf. Circulaire n° 06/2019, Cl. C 42124, Période Préparatoire au Reclassement (PPR)) complète la procédure de reclassement existante en anticipant davantage la reconversion professionnelle du fonctionnaire territorial reconnu inapte aux fonctions de son grade ce qui permet de limiter le risque de retraite pour invalidité faute de possibilité de reclassement, voire de licenciement. Cependant, on reste dans une action curative : l'état de santé de l'agent est altéré et la gestion des absences avec les coûts que cela engendre ne sont pas évités.

Il est nécessaire de **passer d'une vision curative à une vision préventive** dans la gestion de ces situations en développant une culture de **l'anticipation des situations d'inaptitude**.
L'objectif de l'anticipation est d'agir le plus en amont possible afin d'avoir le temps et les moyens d'identifier des solutions, de mettre en place des moyens de compensation adaptés (aménagement du poste de travail, reclassement interne, formation, etc.).

Par ailleurs, l'employeur est tenu par la loi **de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses agents** (article L. 4121-1 du Code du travail). L'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais l'empêcher. Cette obligation est une obligation de résultat (Cour de cassation, chambre sociale, 22 février 2002, pourvoi n° 99-18389).

La préparation de la seconde partie de carrière dès l'embauche entre dans cette démarche, elle permet :

- d'anticiper les situations d'inaptitude à très long terme ce qui offre un traitement des situations avec un potentiel de solutions de reclassement plus large ;
- d'avoir des agents plus proches de l'emploi, plus mobilisés sur leur reclassement, avec une réelle capacité et envie à se former sur un nouveau métier, et donc, avec un potentiel de reclassement plus étendu ;
- de conserver et de développer les compétences.

Pour la collectivité, cette démarche offre la possibilité:

- de réduire l'absentéisme ;
- de résoudre les difficultés en matière de reclassement ou de repositionnement ;
- d'optimiser le coût des ressources humaines, d'adapter aux besoins de demain en travaillant avec la pyramide des âges ;
- d'anticiper les départs à la retraite, les transitions professionnelles (avec par exemple la mise en place de contrat d'apprentissage pour un transfert de compétences en prévision d'un départ à la retraite).

Pour les collectivités avec un effectif conséquent l'anticipation peut également permettre de :

- développer les mobilités internes et de réduire les recrutements à l'externe, selon une politique de réduction de la masse salariale et de non-remplacement de poste ;
- redonner de la lisibilité à la politique de mobilité de la collectivité.

## 2. Pourquoi accompagner les personnes dans la construction de leur projet professionnel ?

L'accompagnement dès le recrutement est une nécessité.

### a. Le respect de l'identité, un enjeu fort de l'accompagnement

L'être humain passe la plus grande partie de sa vie au travail. Il s'y attache et son métier devient une **composante de sa personnalité**. Le travail est un acte qui se passe entre l'homme et son environnement, il y joue un rôle, il y exerce une force. Il va y **mettre des forces** pour mettre les choses en mouvement, pour créer, pour modifier.
Se définir par rapport à sa profession est une façon de se situer socialement et de se construire personnellement. Le métier devient dès lors une partie de soi.

L'individu **construit son identité en lien avec un ou plusieurs groupes** auxquels il appartient, par un processus d'auto catégorisation (se placer dans différentes catégories sociales). L'individu va alors percevoir les caractéristiques des groupes comme ses propres caractéristiques.

Les **changements** quels qu'ils soient peuvent générer des **menaces identitaires** : si l'ancienne identité organisationnelle n'est ni respectée ni incorporée dans la nouvelle identité lors d'un changement, les agents feront l'expérience d'une **insécurité** au niveau identitaire.

Il devient alors difficile de dire à une personne, inapte à son poste, qu'elle ne sera plus ATSEM mais *« agent administratif »*, par exemple. Cela revient à dire qu'elle n'est plus la personne qu'elle était. Cela peut même être vécu comme **une déqualification, entraînant une baisse de la motivation** encore plus forte.

### b. La co-construction dès l'embauche, garant du respect de chacun

L'accompagnement tout au long de la carrière va permettre de coconstruire avec l'agent, dans la bienveillance un parcours qui lui permettra de se **projeter plus facilement sur un nouveau poste**, avant que cette personne se retrouve en difficulté dans son travail.
La mobilité pourra alors devenir un **levier de motivation** permettant de répondre aux attentes des agents : l'allongement de carrière et l'épanouissement professionnel.

**Différentes actions pourront être mises en place** visant à développer le potentiel à se former tout au long de la carrière.
Lorsque la personne changera de poste, elle **sera alors prête psychologiquement**, et en termes de compétences, à réaliser ses nouvelles missions.

De plus, en mettant en place des actions dès l'embauche d'une personne, celle-ci aura connaissance des rouages et de l'ensemble des éléments et étapes à mettre en œuvre dans son projet de reconversion.

## 3. Quelles actions, démarches mettre en œuvre pour y parvenir ?

### a. Définir et impulser un projet politique des ressources humaines clair

Pour que cette anticipation fonctionne, il est nécessaire qu'un projet politique de ressources humaines soit défini.
Ce projet **déterminera un cap « vers où l'on veut aller »,** avec les agents pour répondre aux besoins des territoires. Sans cette vision claire et partagée, il sera difficile de mettre en place les différentes actions permettant d'anticiper la seconde partie de carrière.

- **La prise en compte du vieillissement au travail**

Dans cette définition de la prospective des ressources humaines, un point important réside dans **la prise en charge du vieillissement au travail :** les agents sur des postes à forte pénibilité seront plus facilement touchés par des problématiques de santé sur le long terme.
Il convient d'anticiper cette pénibilité en **identifiant les métiers pénibles**, en garantissant une **adaptation du travail** par rapport aux compatibilités avec l'état de santé. Il est également essentiel **d'anticiper les départs en retraite** (pyramide des âges) pour **éviter une perte de savoir-faire et d'expertise métier.**

- **Le changement de culture, un acte managérial et politique**

La volonté de soutenir les démarches de mobilité nécessite un **changement de culture**. Les managers, souvent réticents, peuvent craindre de perdre leurs ressources et ainsi appauvrir leur service de compétences précieuses.
De ce fait, la politique de mobilité doit être **portée par les élus et la direction**. Une charte de la mobilité peut être élaborée (objectifs, règles, etc.). Cet outil doit contribuer à lever les freins existants, générés par la peur du changement.
Le responsable a une place cruciale dans la détection des potentiels et des compétences. Son objectif doit être de faire progresser ses agents, tout en préservant leur santé et sécurité au travail.

### b. Revoir le positionnement des services RH

Une réflexion globale de l'accompagnement RH doit être menée, en accord avec le projet politique défini.
Les collectivités **voient leurs métiers se transformer**. La DRH n'est plus un bureau du personnel, elle joue un **rôle clé**, notamment dans l'ensemble des questions relatives à la santé et à la qualité de vie au travail (évolution des compétences, management, prévention des RPS, etc.).

Il est possible de faire évoluer **les postes s'occupant des recrutements vers des postes de conseillers en évolution professionnelle.**
Aussi, il est essentiel de revoir la place des acteurs RH pour en faire des ressources dès l'arrivée d'une personne dans la structure. Par exemple, il est possible de mener un **programme d'accueil spécifique** pour les nouveaux arrivants dans un service.

Ces évolutions **de pratiques RH ne sont possibles qu'avec un appui fort de la direction générale**. Elle doit les **légitimer** et leur **donner les moyens** d'intervenir.

### c. Sensibiliser sur les risques du métier dès l'embauche et mettre en place les bonnes conditions d'emploi

La **sensibilisation dès l'embauche** permet aux agents de prendre conscience le plus tôt possible des facteurs de risque de leur métier, des conséquences d'une inaptitude et de la **nécessité de préparer leur seconde partie de carrière.**
Dans le cadre de cette démarche, l'application web "**MobilitéS**" créée par le CDG 31 permet de repérer les évolutions de carrière et la mobilité professionnelle envisageables, dès le recrutement, à partir d'un métier donné, en identifiant des parcours de formation. Elle cible pour le moment 94 métiers, dont les métiers à forte usure professionnelle. L'application est libre d'accès directement sur le site internet du CDG 31 : https://www.mobilites-fpt.fr/accueil-metiers.

Chaque utilisateur, en choisissant un métier, peut :
- connaître les caractéristiques du métier ;
- repérer les facteurs d'usure professionnelle et les principaux moyens de prévention ;
- explorer les formations existantes pour l'exercice des métiers« cible » visés ;
- anticiper une dynamique de mobilité et de développement des compétences ;
- se créer une base documentaire sur toute information en lien avec sa démarche.

Les collectivités peuvent **s'appuyer sur cet outil pour évoquer les risques du métier** avec l'agent. Ces risques sont classés par niveau d'impact sur la santé.

Bien que fonctionnel, cet outil est **à utiliser en faisant le lien avec les préventeurs et le médecin de prévention**. Effectivement, il ne recense pas l'ensemble des risques des différents métiers (les contraintes psychosociales n'apparaissent pas or d'autres études ont montré que les ATSEM sont soumises à des facteurs de RPS).
Par ailleurs**, les propositions faites au niveau de l'onglet mobilité ne sont pas exhaustives** d'autant plus que certains métiers suggérés sont concernés par des impacts similaires sur la santé.

Au-delà de la sensibilisation des agents aux risques de leur métier, il convient de **mettre en œuvre des moyens de prévention dès le début de la carrière de l'agent** (cf. II.1 Les risques professionnels liés au métier d'ATSEM).

### *d. La mise en œuvre d'une démarche de GPEEC, outil de pilotage et de prévision des mobilités*

La mobilité permet aux agents de changer d'emploi tout en restant dans la même collectivité (définie par la loi n° 83-634). Sans anticipation sur le moyen terme, lorsque les structures auront besoin de nouvelles compétences, elles ne les trouveront pas en interne.

Il est important de placer les agents en tant qu'acteurs de leur mobilité. Pour ce faire, il convient de mettre en place une **démarche globale incluant des actions de communication particulières**.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) est une **démarche utile qui doit être partagée avec les agents et l'ensemble de la ligne hiérarchique**. Elle vise à réduire les écarts entres les besoins actuels et futurs et les ressources humaines existantes. C'est une démarche à **visée stratégique sur 3 à 5 ans**.

L'objectif de cette action est de **prévoir l'évolution des métiers** dans la collectivité et **d'anticiper les changements d'organisation** tout en **développant les compétences** des agents pour qu'ils y répondent. Elle contribue au bon fonctionnement d'une collectivité, incluant une **maîtrise des coûts liés à la masse salariale** mais également une **qualité de service attendue** par les usagers.

De façon générale, lors de la mise en place d'un processus de GPEEC, il convient de respecter certaines étapes :

1. Mettre en place un comité de pilotage pluridisciplinaire chargé de définir un cahier des charges (contexte, présentation du projet ; définition des attendus, des objectifs, rôle et place de chacun, outils à élaborer, indicateurs, etc.) ;
2. Nommer un référent GPEEC : lettre de mission (durée, condition d'exercice, objectifs assignés au référent) – il a pour mission de favoriser la mise en place et le suivi de la démarche au sein de la collectivité ;
3. Phase de diagnostic : Définir les métiers existants au sein de la collectivité en collaboration avec les agents (tableau des emplois, informations relatives au temps de travail, etc.). Réaliser les analyses pyramides des âges et des anciennetés ;
4. Répertorier, avec les agents, les compétences mises en œuvre dans le travail. Faire le point sur les compétences transverses, utilisables dans différents métiers. Identifier également les forces, envies et potentiels des agents ;
5. Créer et alimenter un référentiel de compétences transposables à l'ensemble des services ;
6. Recenser les postes vacants ou disponibles ;

7. Identifier les besoins actuels et à venir des services et des territoires = identifier les compétences nécessaires ;
8. Élaborer un plan d'action qui implique l'ensemble des acteurs ;
9. Communiquer sur les métiers existants et futurs et les mobilités réussies ;
10. Identifier les passerelles possibles entre les métiers en tenant compte de l'état de santé et des risques inhérents aux différents métiers (cf. Outil MobilitéS) ;
11. Mettre en place des périodes d'immersion ;
12. Mettre en place des plans de progrès.

### *e. Créer un parcours d'accompagnement des agents occupant un poste à risque d'usure professionnelle*

Lors de la construction de cette politique RH de développement des compétences des agents, il convient également de mettre en place un parcours d'accompagnement des spécifique pour les agents occupant un poste à risque d'usure professionnelle.

Un modèle de parcours vous est proposé dans la rubrique « VII. 7. Accompagner l'agent dans la construction de son parcours professionnel » page 63 de ce guide.

Dans ce parcours, devra être inclus un entretien de carrière (article 40 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 dite loi de transformation de la fonction publique). Les modalités d'application seront définies ultérieurement.

# VI. Les droits, aides et ressources pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi

Les agents ayant une problématique de santé et exposés à des risques professionnels peuvent être confrontés à la dégradation de leurs conditions de travail ainsi qu'à l'aggravation de leur état de santé.
Pour limiter ces risques, les agents Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi (BOE) ont la possibilité d'accéder à un certain nombre de droits, d'aides et de ressources leur permettant de faciliter leur quotidien professionnel et ainsi préserver leur maintien dans l'emploi.

## 1. Les Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi

### a. Qui sont les BOE ?

Il s'agit de toutes les personnes en situation de handicap que les employeurs comptant au moins 20 agents doivent recruter dans une proportion de 6 % de l'effectif total rémunéré.
Cette réglementation a été fixée par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

### b. Les catégories de BOE

Les catégories de BOE sont listées dans les articles L 323-3 et L 323-5 du Code du Travail :

- les travailleurs disposant d'une **reconnaissance administrative** de leur handicap (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, carte d'invalidité, Allocation Adulte Handicapé) ;
- Les **victimes d'accidents de service ou de maladies contractées en service** avec une incapacité permanente au moins égale à 10 % ;
- les titulaires d'une **pension d'invalidité** au titre de différents régimes (anciens militaires, sapeurs-pompiers volontaires) ;
- les titulaires d'une **allocation ou d'une rente d'invalidité** ;
- les **agents reclassés** au titre des articles 81 à 85 de la loi n° 84-53 du 26/01/1984 ;
- les agents **reconnus inaptes** à l'exercice de leurs fonctions par le comité médical ou la commission de réforme.

Le titre le plus fréquent parmi les agents BOE est la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH).

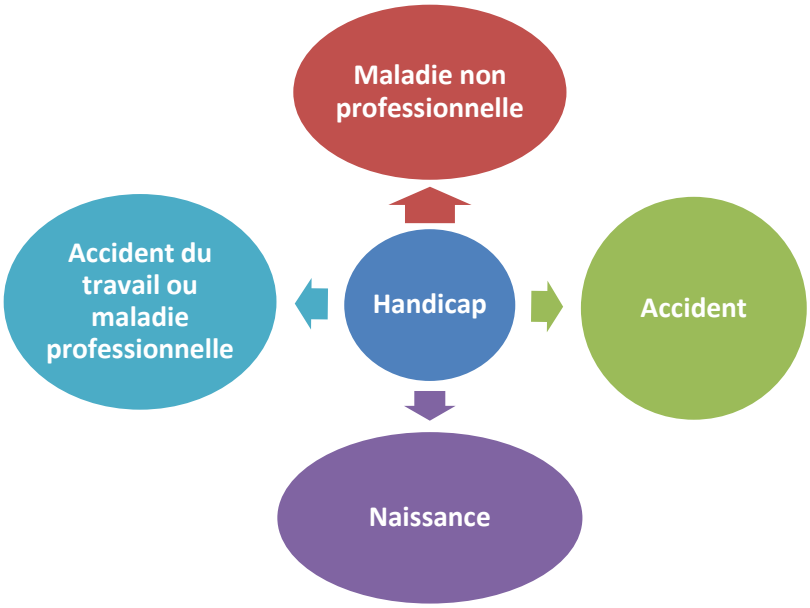
## 2. Qu'est-ce qu'un travailleur handicapé ?

**Selon la loi n° 2005-102 du 11 février 2005** :
« Est considéré comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par la suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales ou psychiques » (article L 5231-1 du Code du Travail).

Il est à noter que **80 % des handicaps sont invisibles** : situations de handicap cognitifs, sensoriels, psychiques, maladies invalidantes ou chroniques (sclérose en plaques, diabète, cancer, épilepsie, asthme…).

L'invisibilité entraîne le doute quant à l'existence d'un handicap. Les collègues de l'agent présentant un handicap invisible peuvent penser qu'être dispensé de certaines tâches ou bénéficier d'un aménagement de poste n'est pas justifié. Cette incompréhension peut nuire à l'ambiance et à la cohésion de l'équipe de travail.

## 3. Les origines du handicap




**85 %** des handicaps sont acquis au cours de la vie. Seulement **15 %** des handicaps sont acquis à la suite d'une maladie de naissance.
De manière ponctuelle ou chronique, un handicap peut entraîner une gêne dans le cadre de la réalisation des activités professionnelles. En cas de dégradation des conditions de travail pour raisons de santé, les agents peuvent être protégés s'ils s'engagent dans une démarche de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

## 4. La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH)

Certains problèmes de santé ne se voient pas toujours mais entraînent de la fatigue, des douleurs, des troubles ou des limitations. Au travail, cela se traduit par des absences, des difficultés à effectuer certaines tâches, des incompréhensions de la part des collègues et cela peut aller jusqu'à créer de véritables tensions dans les équipes. Pour la plupart des situations de handicap, des solutions de compensation du handicap existent. Ces solutions permettent de limiter l'impact du handicap sur la vie professionnelle et la carrière.

Pour avoir accès à ces solutions, il existe une clé importante, c'est la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, la RQTH.

### a. La RQTH : de quoi parle-t-on ?

Dans la pratique, lorsqu'une personne s'interroge sur sa capacité à tenir son poste durablement ou si elle craint une aggravation de son état de santé avec des conséquences sur son emploi, il est alors fort probable qu'elle puisse bénéficier d'une RQTH.

La RQTH est une **reconnaissance administrative** destinée à toute personne souffrant d'un handicap, d'une maladie chronique (asthme, diabète, VIH, hépatites, etc.) ou d'un problème de santé pouvant avoir des répercussions au travail.
La reconnaissance est possible à partir de 16 ans.
L'attestation ne mentionne **aucune information médicale**.
La RQTH octroie un **statut protecteur** qui permet de préserver les compétences et les capacités et d'accéder à des aides et services.
L'engagement dans une démarche RQTH est une décision qui appartient à l'agent.

Démarche **Volontaire**, **Individuelle** et **Confidentielle**

### b. Les avantages de la RQTH

**Pour les agents :**

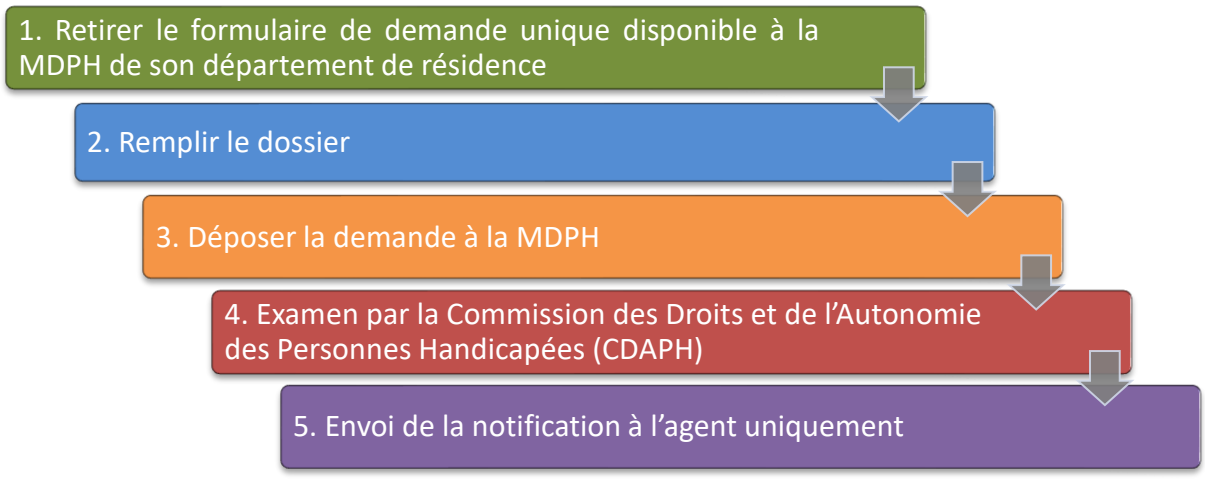
- bénéficier d'un accompagnement pour le maintien dans l'emploi : aménagement des conditions de travail.
- facilités de reclassement ou de reconversion professionnelle pour raison de santé par une prise en charge financière du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) ;
- temps partiel de droit après avis du médecin de prévention ;
- départ anticipé à la retraite (sous certaines conditions).

**Pour la collectivité :**

- réponse à l'obligation d'emploi (6 % de l'effectif) ;
- ne pas payer la contribution au FIPHFP ;
- mobiliser les aides financières du FIPHFP ;
- favoriser l'esprit d'équipe et la cohésion : en affichant une politique handicap, la collectivité instaure un climat de confiance entraînant un esprit d'équipe et une cohésion.

### *c. Les démarches à suivre*

La RQTH peut être délivrée pour de nombreuses situations de handicap liées à la santé. Pour l'obtenir, il convient de suivre les étapes suivantes :



L'attestation est délivrée pour une **durée limitée** qui est définie en fonction de la pathologie.

À partir de 2020, si le handicap le justifie, il est possible d'obtenir la reconnaissance à vie.

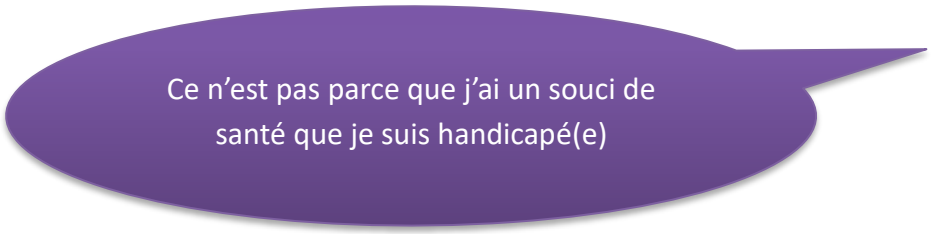
Il est important de communiquer auprès des agents sur les démarches permettant d'obtenir la RQTH.

### *d. Comment lever les freins et les représentations*

**Frein :**

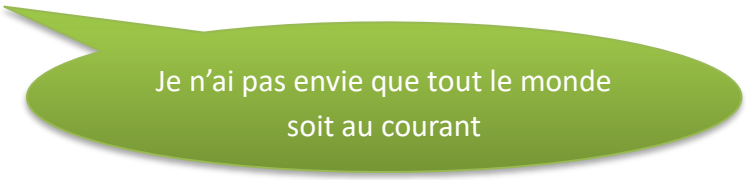
**Arguments** : il ne s'agit pas d'accepter d'être un « individu handicapé », mais simplement de reconnaître que les problèmes de santé peuvent gêner dans le cadre précis de l'activité professionnelle, et de se donner les moyens d'agir pour limiter une situation handicapante grâce à la RQTH.

**Frein :**



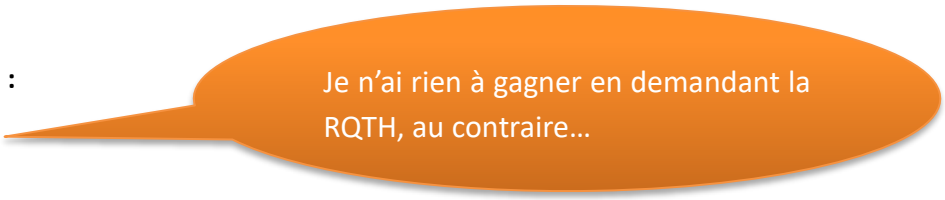

**Arguments :** la plupart des personnes associent souvent le statut de travailleur handicapé à l'image de la personne en fauteuil roulant (qui ne leur correspond pas) ou à un handicap très lourd. Il est difficile pour une personne qui devient déficiente auditive par exemple de se reconnaître dans la catégorie « Travailleur handicapé ». En réalité, la notion de travailleur handicapé renvoie à une infinité de situations extrêmement diverses et assez fréquentes (troubles musculosquelettiques, diabète, bégaiement, dépression nerveuse, déficiences visuelles et auditives, problèmes cardiaques, AVC…).

**Frein :**




**Arguments :** La RQTH est une information confidentielle. Au sein de la collectivité, le dossier est remis au service RH qui est tenu au secret. Si l'agent ne souhaite pas que ses collègues soient avertis, personne n'est en droit de divulguer l'information. Néanmoins, il est possible de préciser que la collectivité est éventuellement engagée dans une démarche de non-discrimination et de prise en compte du handicap et qu'à ce titre il serait peut-être bon que le supérieur hiérarchique et l'équipe soient informés de la situation de handicap de l'agent afin que tous prennent en compte au mieux son handicap.

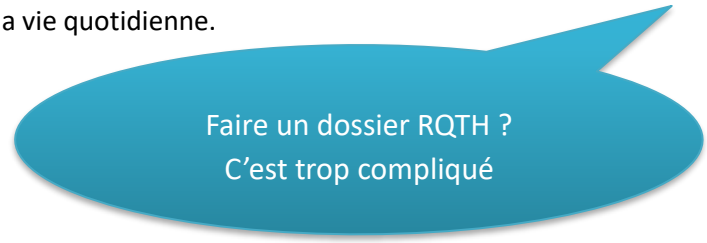
**Frein :**




**Arguments :** La RQTH permet de mieux vivre au travail grâce à :

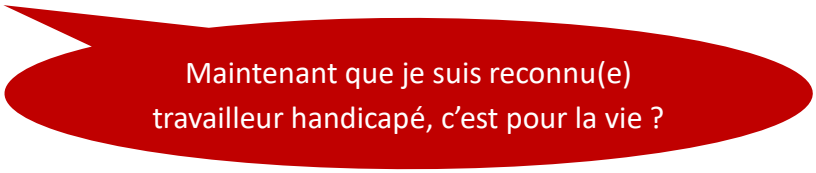
- l'aménagement matériel du poste ;
- l'aménagement des conditions de travail (ex : temps partiel de droit, adaptation des horaires, aides humaines…) ;
- la possibilité de formations ;
- l'aide à la vie quotidienne.

**Frein :**




**Arguments :** Le dossier RQTH est téléchargeable sur le site de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) du département de résidence. Le personnel de la MDPH peut aider l'agent à compléter son dossier si besoin. Il est également possible de solliciter l'aide du médecin traitant.

**Frein :**




**Arguments :** Une reconnaissance de travailleur handicapé est délivrée temporairement. Au terme du délai fixé, en cas de demande de renouvellement, la reconnaissance pourra ou non être reconduite selon l'évolution de la situation de santé de l'agent et de sa vie professionnelle.

### *a. La RQTH : comment l'aborder avec les agents*

Pour enlever les freins et valoriser les arguments cités ci-dessus, il existe des « portes d'entrées » pour aborder la RQTH sans « tabou » avec les agents à travers la politique handicap menée par la collectivité.

Il est recommandé de :

- communiquer sur l'existence d'une éventuelle politique handicap : plus cette politique sera connue et organisée, plus les agents seront encouragés à en parler et aborderont plus facilement leur problème de santé au travail.
- être vigilant et aborder la RQTH dans un cadre rassurant.
- ne pas évoquer les problèmes de santé de l'agent mais plutôt parler des contraintes liées au poste.
- prévenir les risques professionnels.

Une communication active sur le handicap et la RQTH participe à faire connaître l'engagement de la collectivité et à rassurer les agents.

## 5. Les aides du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP)

### *a. Généralités*

Les demandes de financement au FIPHFP concernent les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) et les préconisations du médecin de prévention.

Le FIPHFP finance au cas par cas des aides techniques et humaines afin de favoriser le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Financement des aides dont les factures datent de moins de 6 mois, dont la préconisation et les études ergonomiques sont postérieures à la facture.

### *b. La RQTH et le reclassement : quelles aides du FIPHFP ?*

Pour des agents rencontrant des difficultés de maintien dans l'emploi en raison de leur état de santé et pour lesquels il est nécessaire de définir un nouveau projet professionnel, le FIPHFP finance au cas par cas les aides suivantes :

- les **bilans de compétences** et bilan professionnel dans la limite d'un plafond de 2 000 € ;
- les **frais de formation** destinée à **compenser le handicap** de l'agent par l'utilisation d'un matériel adapté dans la limite d'un plafond de 500 € par jour maximum sur une durée de 10 jours maximum. La rémunération de l'agent est également prise en charge à hauteur de 100 %, pendant le temps de formation ;
- le **frais de formation dans le cadre d'un reclassement ou d'une reconversion professionnelle** pour raison de santé dans la limite d'un plafond de 10 000 € par an de date à date, pour une durée maximale de 3 ans (y compris les frais d'inscription). La rémunération de l'agent est également prise en charge à hauteur de 60 % pendant le temps de formation ;
- les **frais de déplacements, de restauration et d'hébergement** dans la limite de 150 € par jour tout compris.

**La RQTH ou un autre titre entrant dans la catégorie des bénéficiaires de l'obligation d'emploi est obligatoire pour mobiliser ces aides**.

*Dans le cadre de son colloque interdisciplinaire sur la prévention des risques du métier d'ATSEM, les services du CDG 68 ont animé des ateliers collaboratifs auprès des collectivités et acteurs du département pour créer des méthodologies et outils pour guider les structures dans la mise en œuvre des actions de prévention. Ces outils/démarches sont présentés ci-dessous.*

# VII. Les méthodes et outils pour vous aider

## 1. Évaluer les risques professionnels : une approche pluridisciplinaire

### a. Pourquoi évaluer les risques professionnels ?

L'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Elle ne sert à rien si elle n'est pas suivie d'actions de prévention.
C'est un préalable à la définition des actions de prévention fondée sur la connaissance des risques auxquels sont exposés les travailleurs.
Elle vise à accroître la protection de la santé et de la sécurité des agents ainsi qu'à améliorer les conditions de travail et la qualité du service rendu.

Les enjeux de l'évaluation des risques professionnels sont les suivants :

| Enjeux | L'évaluation des risques : |
|---|---|
| **Connaissance des risques** | permet :<br>- d'identifier les risques inhérents aux activités des agents ;<br>- de recenser l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les agents ;<br>- de hiérarchiser les risques ;<br>- de recenser les mesures de prévention et de protection existantes ;<br>- de comprendre des dysfonctionnements (accidents, casse, absentéisme…) ;<br>- de consolider la maîtrise des risques avérés mais également de pointer l'apparition de risques à effets différés ou de nouveaux risques (ex. : nouvelle organisation, nouveaux équipements). |
| **Ressources humaines** | contribue à :<br>- la connaissance de l'activité des agents et de l'organisation du travail ;<br>- la gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des compétences) ;<br>- la formation et l'information des agents ;<br>- la communication et au dialogue social. |
| **Humain** | permet :<br>- d'éviter et de réduire les accidents de service et les maladies contractées en service ;<br>- d'améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail ;<br>- d'instaurer un climat de confiance ;<br>- d'impliquer et d'associer les agents dans la démarche de prévention (connaissances, savoir-faire, expérience) et favoriser leur adhésion/acceptation aux mesures de prévention ;<br>- de prendre en compte l'humain. |

| Enjeux | L'évaluation des risques : |
|---|---|
| **Juridique et économique** | - relève d'une obligation réglementaire (principes généraux de prévention) – responsabilité de l'employeur ;<br>- permet à l'employeur de prendre les dispositions nécessaires pour assurer la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs ;<br>- réduit le coût des conséquences de la non-prévention. |
| **Qualité du service** | - contribue à améliorer le fonctionnement des services – à la qualité du service rendu ;<br>- contribue à l'amélioration de la performance des services sur le plan humain et économique ;<br>- constitue l'un des principaux leviers de progrès dans les services. |
| **Prévention** | permet :<br>- d'éliminer, réduire, maîtriser les risques ;<br>- de mettre en place une organisation et des moyens adaptés pour prévenir les risques ;<br>- d'établir un programme de prévention qui tient compte des éléments d'ordre technique, organisationnel et humain ;<br>- de planifier des actions de prévention ;<br>- de prioriser les actions de prévention en fonction des risques évalués ;<br>- de vérifier si les mesures en place sont les bonnes ;<br>- de faire le meilleur choix possible, en connaissance de cause, de l'équipement de travail, des substances chimiques ou des préparations utilisés, de l'aménagement du lieu de travail et de l'organisation du travail. |

### *b. Comment s'y prendre pour réussir l'évaluation des risques professionnels ?*

La démarche d'évaluation des risques s'appuie sur des principes contribuant à sa réussite et sa pérennité :

➢ **Afficher sa volonté de réaliser une évaluation des risques - Engagement de l'autorité territoriale**

L'autorité territoriale doit s'engager dans la réalisation de cette évaluation en se positionnant sur les objectifs, les moyens (humains, financiers) et les modalités d'organisation et de communication.

➢ **Choisir les outils d'évaluation qui soient adaptés à la structure**

Plusieurs techniques, outils et guides-modes d'emploi existent. Cependant, l'employeur choisira celle ou celui qui est adapté à la taille de sa collectivité, ses effectifs, la nature de ses activités…

➢ **S'organiser pour être autonome**

La maîtrise de l'évaluation appartient à l'employeur, la réalisation en interne de l'évaluation des risques est à privilégier. L'association des acteurs internes de la collectivité permet la mise en œuvre de compétences diverses et contribue au dialogue social.

Cette autonomie permet à l'autorité territoriale de :

- rester maître des décisions garantissant la maîtrise des risques ;
- contribuer à l'appropriation de la démarche par l'encadrement et les agents.

Néanmoins, l'employeur peut s'appuyer sur des aides extérieures.

- **Associer les agents**

La démarche de prévention doit être collective et doit associer les agents. Ils sont les premiers concernés par les risques professionnels auxquels ils sont exposés et souvent ce sont eux qui connaissent le mieux les situations dangereuses. L'identification des risques, le classement des risques et les propositions d'actions de prévention font l'objet d'échanges avec les agents et/ou leurs instances représentatives (CST).

L'analyse doit porter sur le travail réel de l'agent par observation du poste de travail et participation de celui-ci.

La démarche de prévention se base sur des connaissances complémentaires d'ordre technique, médical, organisationnel au stade de l'évaluation des risques et à celui de l'élaboration de stratégies de prévention.

L'employeur doit mettre en place des groupes de travail pluridisciplinaires en s'appuyant sur tous les acteurs internes de la collectivité.

Il y a utilité de distinguer :

- le travail théorique tel qu'il peut être décrit dans des livres avec des fiches de poste standards qui ne sont que des représentations théoriques des tâches du métier concerné ;
- le travail prescrit : c'est celui que le responsable demande à l'agent de réaliser ;
- le travail réel qui est celui réalisé par l'agent pour répondre au travail prescrit et qui est fonction des aléas et dysfonctionnements imprévus, de l'expérience et de la compétence de l'agent… ;
- le vécu du travail qui peut être différent d'un agent à l'autre en fonction d'un même travail réel.

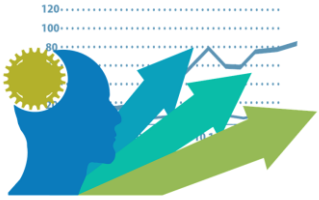
- **Décider des actions de prévention**

L'évaluation des risques professionnels conduit avant tout à choisir des actions de prévention appropriées. Ce choix doit être acté et formalisé dans un programme de prévention.

## 2. Comprendre les risques pour développer des compétences

La formation est un vecteur de diffusion des connaissances et bonnes pratiques en matière de prévention des risques professionnels. Elle permet aux agents de mieux appréhender leur situation de travail et d'être un acteur à part entière dans la mise en œuvre de mesures visant à limiter les risques.

Comme énoncé dans le paragraphe II.1 Les risques professionnels liés au métier d'ATSEM du présent guide, les ATSEM sont exposés, au cours de leurs activités de travail, à de nombreux risques professionnels.




Pour prévenir certains de ces risques, des formations doivent être mises en œuvre à destination des agents.

Le plan de formation à destination des ATSEM pourrait inclure a minima les formations suivantes :

- prévention et régulation des situations conflictuelles entre et avec les jeunes enfants ;
- connaissance et accompagnement de l'enfant de 2 à 6 ans ;
- relations parents-professionnels dans le secteur de l'animation, en milieu scolaire et périscolaire ;
- prévention de l'usure professionnelle dans les métiers de la petite enfance ;
- accompagnement et régulation des phases de calme et d'agitation chez l'enfant ;
- poser sa voix auprès des enfants sans épuisement ;
- prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) ;
- manipulation des extincteurs ;
- sensibilisation aux consignes d'évacuation et aux moyens d'alerte incendie ;
- prévention des risques liés aux chutes de hauteur ;
- manipulation, utilisation et stockage des produits d'entretien ;
- techniques d'hygiène et de désinfection des locaux sanitaires ;
- techniques de nettoyage adaptées aux locaux scolaires ;
- conduites à tenir en cas d'urgence médicale avec les jeunes enfants.

Idéalement, ce parcours de formation devrait être suivi dans les premières années de leur intégration au sein de la collectivité.

Afin que ce parcours puisse prendre forme et soit réalisé, plusieurs conditions doivent être réunies :

- la volonté politique ;
- la motivation de l'agent ;
- la réalisation d'entretien professionnel ;
- la prise en compte des demandes dans le plan de formation de la collectivité ;
- l'attribution d'un budget ;
- l'adhésion du corps enseignant.

## 3. Stocker et ranger le matériel : les bonnes pratiques de prévention

Comme tous les métiers, les ATSEM sont concernés par l'organisation et le rangement de leur espace de travail et par le stockage des matériels et produits.

Cette organisation, parfois négligée, influence les conditions de travail et la qualité du travail réalisé. Les enjeux de la bonne tenue des lieux de travail sont donc importants, puisqu'il peut en résulter une perte de temps, des incidents ou accidents, une dégradation des conditions de travail voire même de la démotivation.

### *a. Pourquoi organiser les rangements ?*

Un rangement inadapté est à l'origine de risques professionnels :

**Risque de chute de hauteur**

**Risque de chute de plain-pied**

**Risque de chute d'objets**

**Risque lié à la manutention manuelle et aux postures pénibles**

**Risque incendie**

**Risque chimique**

**Risque biologique**

### b. Comment organiser les rangements ?

Un moyen simple de limiter les risques est de bien organiser le rangement des matériels, des objets ou des produits, dont voici quelques règles :

- **Ne garder que ce qui est utile et utilisé**

Faire le tri et éliminer les matériels, objets ou produits qui ne sont plus utilisés ou utilisables.

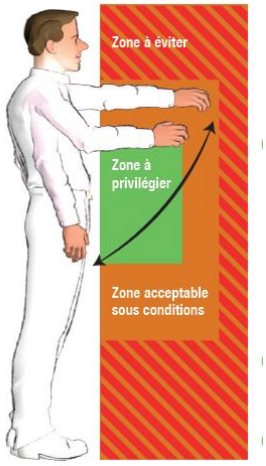
Limiter les stocks au stricte nécessaire.

- **Ranger les matériels, objets ou produits** – *« Une place pour chaque chose, chaque chose à sa place »*

Organiser le rangement en fonction de l'usage qui en est fait de façon à économiser de l'énergie et à limiter les pertes de temps.

Par exemple :

- ranger de façon rationnelle le poste de travail :




**Zone à privilégier :** en particulier pour les charges lourdes et/ou volumineuses et/ou les plus fréquemment utilisées.

**Zone acceptable sous conditions :** limitez les contraintes liées au volume, au poids et à la fréquence de manipulation.

**Zone à éviter :** cette zone peut être utilisée de manière exceptionnelle pour des charges légères, peu encombrantes et rarement manipulées. Aucune charge ne doit être située au-dessus de 1,80 m, et surtout pas des charges lourdes.

- prévoir des moyens de stockage adaptés ;
- ranger les objets, matériels et produits par ordre d'utilisation ;
- garder le matériel d'utilisation fréquente à proximité de l'agent ;
- définir des règles de rangement ;
- rendre évident le placement des objets matériels et produits.

- **Nettoyer l'espace de travail** de façon à réduire les risques biologiques, les risques chimiques et les risques liés aux poussières.

- **Maintenir les espaces de travail rangés et propres**

Organiser le rangement quotidien des outils, du matériel, des produits et des espaces de travail.

Procéder au nettoyage périodique des lieux de travail.

En conclusion, un lieu de travail bien organisé et rangé influe de manière positive sur les conditions et l'ambiance de travail. Cela permet de gagner aussi en efficacité et en confort de travail !

Exemple d'outil pour communiquer sur les bonnes pratiques en matière de rangement et de stockage du matériel : cette affiche a été construite par les agents ayant participé à l'atelier « Stocker et ranger le matériel : les bonnes pratiques de prévention » lors du colloque en date du 1er octobre 2019.

### c. Comment stocker les produits chimiques ?

Quelle que soit la nature des produits stockés, ces derniers ne doivent pas être exposés aux intempéries, au gel, à l'humidité, à la chaleur ainsi qu'à des variations trop importantes de température.

Pour prévenir les risques d'incendie, de réaction dangereuse ou de pollution, il convient de respecter certaines obligations.

Concernant le **local de stockage** :

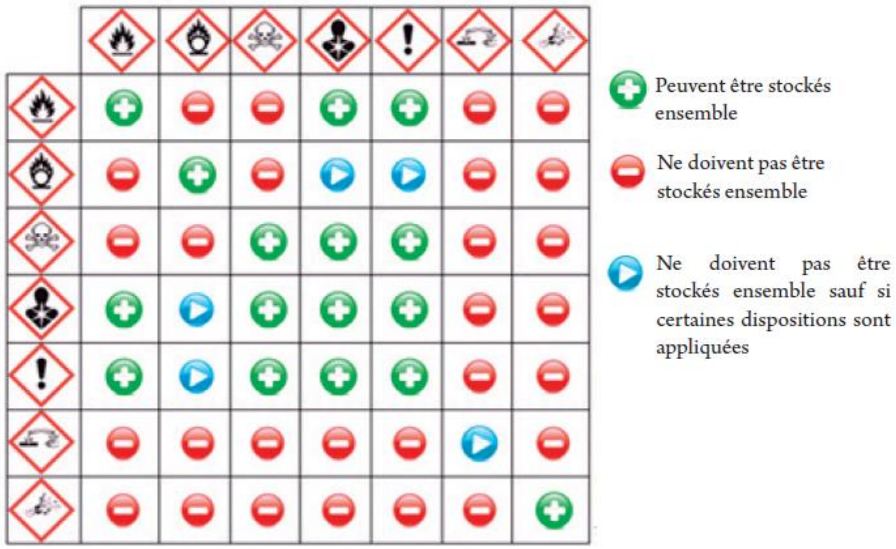
- prévoir un **sol imperméable et résistant aux produits, plat et en légère pente** vers un siphon d'évacuation relié à un dispositif de récupération ;
- **ventiler le local :** il faut prévoir au minimum une entrée d'air en partie basse et une sortie en partie haute du local. En fonction de la quantité et de la nature des produits stockés, il conviendra d'adapter le type de ventilation à prévoir (naturelle, mécanique, débit) ;
- veiller à ce que **l'installation électrique soit conforme** à la règlementation et compatible avec la nature des produits stockés ;
- éclairer suffisamment le local pour circuler en sécurité et lire les consignes de sécurité et étiquettes ;
- aménager **des espaces de circulation** : au minimum 80 cm pour permettre la circulation en toute sécurité et faciliter la manipulation des produits ;

- **fermer le local à clé,** de manière à limiter son accès aux seules personnes autorisées et formées ;
- signaler les **dangers**, afficher les **consignes de sécurité, les numéros d'urgence, les interdictions** (fumer, manger, boire) **et les obligations** (équipements de protection individuelle, se laver les mains) **;**
- **équiper le local de moyens de premiers secours** (trousse de secours, douche de sécurité, rince-œil)**, de lutte contre l'incendie** (à l'extérieur à proximité de la porte) et le **déversement accidentel ;**
- **prévoir un point d'eau.**

Concernant **le stockage des produits** :

- **isoler les produits** du sol ;
- placer les produits sur **des bacs de rétention** : le volume de rétention doit être au moins égal à :
  - 100 % de la capacité du plus grand contenant ;
  - 50 % de la capacité totale de l'ensemble des contenants ;
- séparer les **produits incompatibles :** se rapporter à la fiche de données de sécurité du produit ;

*Les incompatibilités de stockage*

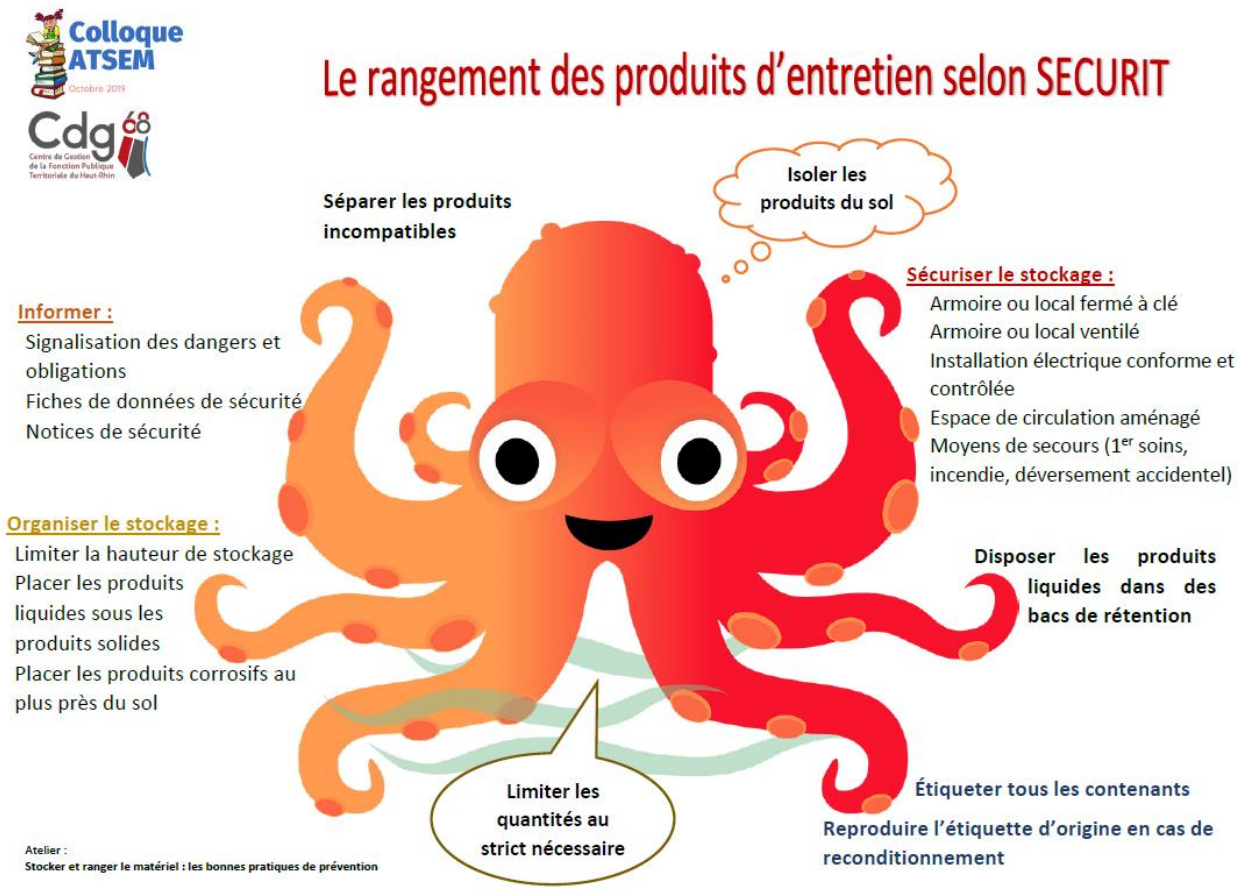



- stocker les produits dans leur **contenant d'origine**, sans les cartons ;
- **étiqueter tous les contenants** : chaque contenant doit comporter une étiquette bien visible et lisible. En cas de reconditionnement, reproduire l'étiquette d'origine (ne pas reconditionner de produits dans un contenant usager ou alimentaire) ;
- **organiser le stockage** pour faciliter les manipulations :
  - placer les contenants les plus lourds vers le bas ou à hauteur d'homme ;
  - limiter la hauteur de stockage des produits dangereux ;
  - placer les produits corrosifs au plus près du sol ;
  - placer les produits liquides en-dessous des produits solides ;
- tenir à disposition des agents **toutes les fiches de données de sécurité** des produits stockés, ainsi que **leur notice de sécurité** ;
- limiter la quantité de produits stockés au strict nécessaire ;
- ne pas stocker d'aliments ou de boissons à proximité des produits (prévoir une armoire individuelle pour permettre à l'agent d'y stocker ses effets personnels et équipements de protection individuelle).

Concernant **les faibles quantités de produits** : une armoire de stockage peut convenir, à conditions qu'elle puisse :

- être ventilée ;
- se fermer à clé ;
- être équipée d'étagères ou de bacs de rétention ;
- permettre la signalisation des dangers et l'affichage des consignes de sécurité ;
- résister au feu (stockage de produits inflammables).

Exemple d'outil pour communiquer sur les bonnes pratiques en matière de rangement et de stockage des produits d'entretien : cette affiche a été construite par les agents ayant participé à l'atelier « Stocker et ranger le matériel : les bonnes pratiques de prévention » lors du colloque.



## 4. Accompagner les différences intergénérationnelles

> L'objectif du management intergénérationnel est **d'identifier les apports mutuels** entre les différentes générations pour en faire une **richesse**.

Savoir encadrer et favoriser la cohésion d'une équipe sont les clés majeures d'un management efficient. Cependant, **l'existence de plusieurs générations**, avec des appréhensions au travail différentes, se côtoyant quotidiennement au risque de générer des conflits ou, a minima, des incompréhensions dans l'organisation de l'activité, est une donnée à prendre en compte dans le management. En effet, cette mixité d'âge peut conduire à un **véritable défi** pour les manageurs qui doivent composer avec des **habitudes de travail différentes**.

Il est important de ne pas réduire un agent à sa génération mais de le **considérer dans son individualité** pour pouvoir mieux gérer les services et tirer parti de l'expérience et des compétences de chacun.

### *a. Les différentes générations*

Les sociologues définissent le terme génération comme un « **ensemble de personnes nées dans une période temporelle restreinte qui partage des valeurs et une même vision du monde** ». Ces valeurs sont formées par des événements socio-politiques, économiques, historiques, technologiques, etc. Une nouvelle génération apparaît environ tous les 20 ans. On peut retrouver au sein des collectivités jusqu'à **4 générations différentes** :

| Générations | Les Baby-Boomers (1946-1964) | Génération X (1965 – 1980) | Génération Y (1981 – 1995) | Génération Z (1996 – 2010) |
|---|---|---|---|---|
| **Événements** | Mai 68 ; Reconstruction après la 2e Guerre Mondiale ; Croissance économique forte ; etc. | Crise économique forte ; Dolly ; Tchernobyl ; Le développement du Sida ; Les premiers divorces des parents ; etc. | Mondialisation et progrès technologiques ; Les catastrophes environnementales ; Développement des réseaux sociaux ; etc. | Terrorisme ; etc. |
| **Idées reçues : comportements, qualités, traits, attributs associés** | Satisfaction avec peu d'efforts, individualiste, succès matériel, importance de la carrière, loyal avec l'entreprise, | Respect de l'autorité, manque de transparence, conception pyramidale. | Défit tous les codes, peu « fidélisable », veut participer aux décisions, bonne ambiance, besoin de reconnaissance et de feedback, besoin de sens. | Authenticité, confiance, travail à l'international, entreprenariat, recherche de sens, travail sur des projets, horaires variables. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | respect de l'autorité. | | | |

Ce modèle des « 4 générations » est aujourd'hui très **médiatisé** et fortement **représenté dans la population**. Si l'on prend en compte l'idée qu'une génération partage des valeurs et comportements proches, pour autant, on retrouve **autant de différences au sein d'une génération qu'entre générations**. En effet, un individu né durant une génération précise ne partagera pas toutes, voire aucune des idées reçues que l'on pourrait avoir sur cette époque.

**Cas concret** : Mathieu est un jeune homme né en 1994, il a rejoint le service technique de la commune de Belleville. Ses collègues des générations antérieures, à la suite de sa présentation par le responsable, imaginent en quelques secondes le profil de ce nouvel agent :

- ambitieux, ouvert, volontaire, flexible ;
- et aussi, immature, individualiste, paresseux, impulsif et désinvolte.

Cette attribution de caractéristiques individuelles au nouvel agent est automatique, rapide et s'appelle la **catégorisation sociale**. C'est tout simplement le fait de mettre des personnes dans des cases. Ici, on place Mathieu dans une case qui est fonction de son âge, avec comme conséquence, l'ajout de traits non vérifiés. Ainsi, attribuer des comportements et des qualités à une personne selon son âge est minimaliste, ne prenant pas en compte les **caractéristiques propres de l'individu**, ni **l'évolution de ce dernier dans le temps**.

### *b. Lutter contre les idées reçues liées à l'âge*

Les générations font l'objet de croyances simplifiées, déformées et socialement partagées. Ces croyances peuvent conduire certains agents à se sentir inadaptés à leur environnement de travail, voire pour les agents seniors à se penser limiter dans leur capacité d'apprentissage due à leur âge avancé. Ces croyances évidemment fausses ont été démantelées par des études scientifiques.

Contrairement aux idées reçues, les études relèvent que les pertes de capacités physiques et cognitives dues au vieillissement « naturel » restent modérées jusqu'à 65-70 ans et qu'elles sont compensées par l'expérience.

Impact des idées reçues de l'âge sur la participation aux formations annuelles pour raisons professionnelles :

Seul 1 agent sur 2, entre 25 et 54 ans.

Et 1 agent sur 3, entre 55 et 64 ans.

Bien que les idées reçues aient une base de vérité, trop souvent elles sont **généralisées** à une **catégorie entière** de personnes. Elles façonnent nos croyances, parfois dans une bonne direction mais souvent dans le jugement, et de ce fait, dans les comportements que nous avons auprès de ces personnes.

**92 %** des équipes multigénérationnelles sont dites plus **performantes**.

**86 %** des équipes multigénérationnelles sont dites **innovantes**.

En 2017, le taux d'emploi des 50-64 ans s'élève à **61,5 %** en France Métropolitaine.

Selon les cahiers des RPS : Analyses (N°30 – Décembre 2017)

Lutter contre les idées reçues liées à l'âge, consiste à **déconstruire les argumentaires existants et ancrés, et à s'affranchir autant que possible des contraintes liées aux seuils d'âges**.

Afin de limiter les idées reçues, il est essentiel de :

- **communiquer sur les générations et leurs limites inexistantes**. Les générations ne forment pas de catégories homogènes. À l'intérieur même de ces catégories, les salariés vivent des réalités multiples qu'il s'agit d'identifier et prendre en compte.
- **réfléchir à des actions qui permettent de capter l'ensemble des agents, quel que soit leur âge**. Tout en évitant de stigmatiser ou d'instrumentaliser l'une ou l'autre catégorie.
- **instaurer un sentiment d'équité et de justice organisationnelle** : chacun sera traité de la même façon.

### *c. Appréhender les enjeux de la gestion des relations intergénérationnelles*

Le management intergénérationnel répond à quatre enjeux principaux :

- **Développer les compétences au cours de la vie professionnelle**

L'absence de développement de nouvelles compétences est source de risques psychosociaux (RPS) autant chez les séniors que chez les jeunes. Cependant, des idées reçues fortement ancrées dans les mœurs amènent les séniors à des **mécanismes « d'auto élimination »** : « *Ce n'est plus de mon âge* » ; « *Je n'ai plus besoin de ça* » ; « *À quoi bon je suis presque à la retraite* » qui viennent renforcer les freins organisationnels en termes de formation et confirmer les croyances des collègues envers les séniors.

Il est nécessaire d'accompagner l'agent sénior sur les questions de formation, notamment en construisant avec lui son parcours professionnel qui ne relève pas de la simple initiative individuelle de l'agent mais dépend également des **opportunités de formations offertes par la collectivité** (cf. Catalogue du CNFPT).

Il est possible de contribuer à la formation chez les séniors en quelques étapes :

- présenter l'existence des **procédures fixées et encadrées** ;
- organiser systématiquement des **entretiens individuels pour tous les âges** ;
- **définir des formations en cohérence** avec les conclusions de ces entretiens ;
- utiliser des **formations à des fins de mobilités horizontales ou verticales**.

- **Créer des espaces d'échange**

Mettre en place des **espaces d'échange intergénérationnel** permet la libre expression de chaque individu sur sa manière de voir les choses selon ses expériences. Cet espace offre un accès à la communication et aux échanges entre collègues d'âges mixtes.

Pour permettre cet éveil d'échange, il est essentiel d'**instaurer un cadre** au sein de l'espace. Avec l'équipe, il convient d'**établir des règles de conduites** permettant le **partage sans jugement** et la **valorisation des atouts de chacun**.

- **Mixer les équipes**

Afin de créer une équipe optimale, il est pertinent de mélanger les genres, les âges, l'ancienneté, le niveau d'études, etc. Ainsi une équipe mixte représente des **personnes différentes dans des conditions de travail optimales**.

- **Intégrer les nouveaux agents**

L'accueil des nouveaux agents est facilité grâce à un accompagnement organisé par les agents qui ont de l'ancienneté. Appelés aussi **parrains**, ils pourront se voir confier le **soutien des nouveaux arrivants sur la base du volontariat**. Il peut s'agir d'un agent d'un autre service. La mission d'accueil peut durer les 3 premiers mois d'intégration du nouvel agent. Le parrain sera le « référent » qui pourra **transmettre les informations** sur les autres métiers, **présenter l'ensemble des agents**, **les locaux, les valeurs et la culture de la structure**. Cette transmission est génératrice de sens et source de satisfaction pour les agents avec de l'ancienneté en leur permettant de donner une cohérence à leur parcours et de valoriser leur expérience par le partage.

- **Transmettre les compétences**

La transmission des compétences au sein d'une structure est un objectif présent dans la logique de coopération intergénérationnelle. Le tutorat est utilisé pour satisfaire cet objectif de **transmission de savoirs et de savoir-faire entre les acteurs de l'organisation**. Leurs missions consistent à transmettre leurs compétences et partager les bonnes pratiques. Le tutorat constitue enfin, quand il associe des agents séniors et de jeunes entrants un moyen d'assurer la **coopération entre générations** et la **transmission de la culture et des valeurs** de la structure.

## 5. Penser le changement plutôt que changer le pansement : quelles actions pour y parvenir ?

La Fonction Publique est entrée depuis plusieurs années dans un contexte de transformation pouvant entraîner une mutation globale (fusion, regroupement, mutualisation, externalisation, etc.).

Cela s'ajoute aux tensions qui existent sur certains métiers :

- diminution du nombre d'agents ;
- augmentation des départs à la retraite ;
- difficultés pour recruter certains métiers (ex. : cadres A : manque d'attractivité et compétition avec le privé) ;
- évolution voire disparition de certains métiers.

Ces évolutions sont nécessaires et permettent de ne pas perdre de l'efficacité, lorsque les changements sont bien conduits et profitables au plus grand nombre (Mintzberg, 1990).

Nos organisations publiques fonctionnent comme des **systèmes** plus ou moins en équilibre : lorsque l'on vient modifier un élément dans le système, d'autres vont bouger.

Tout **changement** apporté à une organisation vient **perturber l'équilibre** du système. Et plus cet équilibre est instable, plus les personnes auront besoin de trouver un sens à ce changement.

*« Sans une large acceptation, tout changement, même le plus raisonnable, est voué à l'échec ».* Greenberg & Lind, 2000

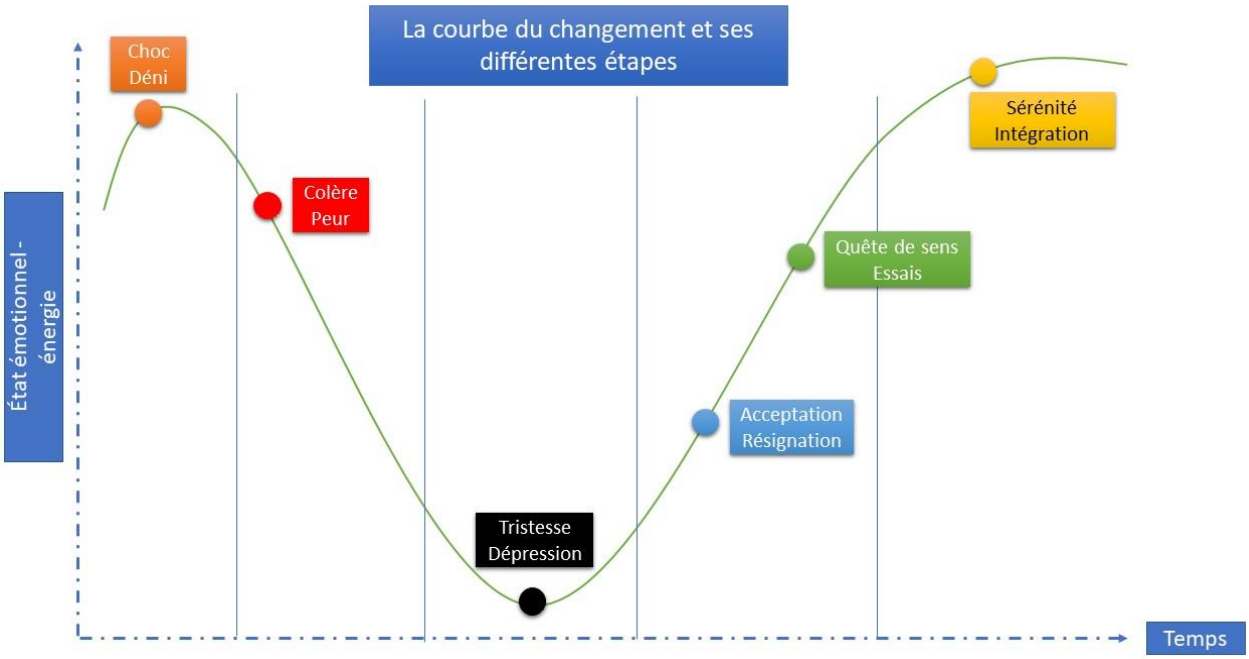
Mais qu'est-ce qu'un changement, quelles sont ses conséquences et comment l'anticiper au mieux pour que le système reste en équilibre ?

### *a. Qu'est-ce que le changement ?*

Le changement **vient marquer une rupture**, avec un avant et un après. C'est un phénomène qui est extérieur à l'individu qui peut le vivre plus ou moins difficilement.

Tout changement entraînera une phase de « deuil » de l'ancien système plus ou moins longue avant d'arriver à se projeter et à être enthousiaste pour le nouveau projet/nouvelle organisation, etc.

Cela se traduit par une courbe que chaque individu parcourt et dans laquelle il devra être accompagné pour éviter les conséquences négatives du changement.




### b. *Les conséquences du changement*

Les nombreuses études réalisées sur le changement dans le milieu du travail montrent les conséquences de celui-ci à différents niveaux :

- **sur l'individu :** augmentation du stress, de l'absentéisme, des comportements addictifs, diminution de l'estime de soi = **augmentation du mal-être ;**
- **sur l'organisation :** diminution de l'implication dans le travail, augmentation du turn-over = **diminution de la productivité.**

**Résistance au changement :**
« attitude négative adoptée par les individus lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal du travail ». *Dolan & al, 1996*

De ce fait, il semble primordial d'anticiper et d'accompagner les changements.

### c. *Comment accompagner la mise en œuvre d'un changement ?*

Pour tout changement, peu importe sa taille, 6 étapes sont essentielles :

**Étape 1 : Définir une orientation générale et des enjeux**

Le danger, ce n'est pas ce qu'on ignore, c'est ce que l'on tient pour certain et qui ne l'est pas.

Mark Twain

- **Définir le pourquoi**

Un travail préparatoire en amont est indispensable. **Le *« quoi »* : le sujet** ainsi que **le *« pourquoi »* : la raison du changement,** doivent être clairement définis.

**Un changement ne peut être réussi si l'organisation et les décideurs n'ont pas travaillé sur la notion de sens.** Dans un contexte de changement, les agents vont essayer de rendre rationnelles les actions qu'ils traversent.

Lorsqu'ils disposent du sens, du *« pourquoi »,* ils pourront plus facilement s'en saisir et se donner les moyens d'agir. **Le Comité de pilotage (COPIL) en lien avec les élus devra définir ces notions**.

La **création d'un sens au travail** *(« Pourquoi travaillons-nous ? » - « Pourquoi devons-nous changer ? » - « Qu'est-ce que ce changement apporte à notre qualité du travail ? » - « Ce changement aura-t-il un impact positif sur moi ? »)* est en **lien direct avec la perception de bien-être** des personnes dans leur organisation. Elle **diminue** également le **niveau de stress** des agents.

- **Définir un cadre clair et les limites du projet**

Le COPIL doit définir **un calendrier de mise en œuvre** des différentes phases du projet. De plus, il est essentiel de **cadrer un certain nombre de paramètres**, notamment le budget maximum, les ressources humaines et physiques qui pourront être mises à disposition.

- **Identifier des pilotes**

Pour ce faire il est nécessaire de **définir des pilotes représentatifs du projet**. Exemplaires et légitimes, ils seront les **porte-parole** du projet et **seront identifiés comme des référents** pour répondre aux interrogations des agents.

La ligne **managériale doit ici être inclue dans la démarche** et être informée des enjeux, du pourquoi et des grandes étapes de la démarche. Le manager est **stratégique dans les changements**, il serait essentiel à chaque transformation nécessitant la coopération, la collaboration et la créativité.

**Étape 2 : Transmettre le « pourquoi »**

*Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen.*

Albert Schweitzer

Le COPIL dans la définition du cadre de la démarche doit intégrer les actions de communication : « *Que disons-nous ? À qui ? Quand ? Sous quelle forme ? ».*

De façon générale, il est essentiel que l'ensemble des acteurs de la structure disposent **du sens du projet et connaissent les différentes étapes de la mise en œuvre**. Pour ce faire, il conviendra d'expliquer aux agents ces différents paramètres de la même façon pour éviter les *« bruits de couloir ».*

Des **réunions collectives sont donc privilégiées** dans ce cadre de démarche. Effectivement, il faudra veiller à ne pas transmettre d'informations de façon individuelle pour éviter de créer des tensions inutiles.

Un projet de changement **ne peut réussir sans transparence** au sein de l'organisation.

Il est également important de **rendre visibles les pilotes** auprès des agents pour qu'ils puissent savoir à qui poser leurs questions. De plus, c'est également lors de cette étape que l'on **demandera s'il y a des agents volontaires** pour participer aux groupes de travail.

**Étape 3 : Écouter, identifier les réticences, associer sur le « comment »**

*Tout le monde veut que ça change, mais personne ne veut changer.*

Albert Einstein

*Si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez ce que vous avez toujours obtenu.*

Tony Robbins

**À la suite de la phase d'annonce du changement, les agents pourront être en difficulté. Il est essentiel de leur fournir un cadre d'expression sécurisant, où ils pourront faire part de leurs inquiétudes.**

- **Clarifier les choses**

Lorsqu'un **changement est imposé** à un individu, il peut être en « **réactance** ». Inconsciemment, il réagira de façon négative car il se sentira privé de sa liberté d'action.

Aussi, il convient de **combattre cette attitude automatique en prenant le temps de clarifier les choses** : retravailler sur les valeurs des agents en lien avec ce changement, sur la mise en œuvre, rassurer sur les conséquences des changements dans leur travail.

**La réactance** est un mécanisme de défense psychologique mis en œuvre par un individu qui tente de maintenir sa liberté d'action lorsqu'il la croit ôtée ou menacée.

- **Réaliser un diagnostic pour préparer l'avenir**

En amont de la mise en œuvre, il est essentiel de réaliser **un diagnostic de la situation de travail** pour comprendre ce qui se joue à tous les niveaux. Ce diagnostic peut être réalisé par certains membres du COPIL où par les pilotes, en lien avec l'équipe managériale et les agents.

Ces espaces de discussion collectifs permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc.

En donnant la parole aux agents, il est possible **d'identifier les impacts négatifs probables** le plus en amont possible pour essayer de les **transformer**. Pour ce faire, il convient d'organiser des **groupes de travail** qui pourront réfléchir aux différentes étapes de mise en œuvre. Cette association et cette prise en compte de la parole des agents auront **plusieurs effets positifs** : sur les comportements des agents qui se sentiront **considérés** et sur l'efficacité de **l'organisation**, les **freins et les erreurs pouvant être levés** en amont.

Cela permettra également **d'identifier les compétences qui seront nécessaires** à la mise en œuvre du changement et de créer **un plan de formation spécifique** en amont de la réalisation de celui-ci.

- **Mettre en place des temps d'échange collectifs**

Lorsqu'un changement concerne une équipe, il est conseillé de faire régulièrement le point de façon collective sur ce changement pour **renforcer/créer un sentiment d'appartenance** et **faciliter la prise en compte du point de vue de l'autre.** L'objectif est d'échanger sur les jugements de valeurs et les critères de la qualité du travail et de s'entendre sur le sens et la valeur du travail pour enfin faire converger les représentations de chacun et émerger des priorités d'action.

**Étape 4 : Accompagner, rassurer**

*La porte du changement ne peut s'ouvrir que de l'intérieur.*

Jacques Salomé

*Ne laissez pas les choses que vous êtes incapable de faire nuire à celles que vous pouvez accomplir.*

John Wooden

Les agents pouvant se sentir seuls et remis en question dans leurs pratiques, le COPIL ainsi que les responsables doivent leur **montrer de l'intérêt et faire preuve de soutien**.

Dans cette étape décisive, il est important que les agents **se sentent considérés** et que de **personnes référentes soient identifiées** par les agents pour les rassurer sur les différentes étapes de mise en œuvre.

**Étape 5 : Expérimenter, solliciter**

*Toute chose ressemble à un clou pour celui qui ne possède qu'un marteau.*

Abraham Maslow

*Lorsque souffle le vent du changement, certains construisent des murs, d'autres des moulins.*

Proverbe chinois

- **Expérimenter l'organisation**

Lorsque les étapes du changement ont été pensées et que les agents ont pu s'exprimer en identifiant les actions et les conditions de mise en œuvre, il convient de tester la nouvelle organisation. Pour ce faire, on utilisera les techniques d'expérimentation définies par les méthodes de la Qualité de Vie au Travail (QVT) de l'ANACT.

L'expérimentation terrain est un outil de conduite du changement pour accompagner les projets de transformation qui vont influer sur les conditions de travail des différents projets.

La mise en œuvre des actions retenues par les décideurs doit être réalisée en concertation avec tous et doit se faire de manière progressive en situation réelle de travail.

Elle ne peut se faire qu'en respectant certaines règles, définies et connues par tous :

- **le droit à l'erreur** : lorsque l'on teste une organisation qui ne fonctionne pas, il est possible de revenir en arrière et de réajuster pour retester ;
- **la mise en débat** : l'organisation sera questionnée régulièrement par les parties prenantes pour être réajustée si nécessaire ;
- **le travailler ensemble** : les agents ne sont pas seuls, ils font partie d'un rouage complexe et lorsque l'on change une chose dans l'organisation de l'un, cela peut avoir des impacts sur les autres ;
- **la proposition de solutions nouvelles** : il est essentiel de laisser libre court à la créativité d'une équipe, en fournissant un cadre de confiance, pour éviter les réactions du type *« c'était mieux avant »*.

**Une fois que l'organisation semble convenir et permet à chacun d'être efficace tout en préservant la santé des agents, il convient d'acter la nouvelle organisation collectivement et par écrit.**

- **Mettre en œuvre le plan de formation spécifique**

Si un développement de nouvelles compétences est à prévoir, il est important que les agents puissent bénéficier de formation au préalable pour réaliser un travail de qualité lors de la mise en œuvre du projet.

**Étape 6 : Reconnaître, féliciter**

*Ce n'est pas la plus forte ni la plus intelligente des espèces qui survivra, mais celle qui sera la plus apte à changer.*

Charles Darwin

*Rien n'est permanent, si ce n'est le changement.*

Héraclite

Lorsque le changement a été mis en œuvre, il est essentiel de valoriser les pratiques professionnelles, l'investissement et les résultats obtenus par les équipes. Pour ce faire, différentes actions sont possibles :

- **des temps de rencontre collectifs** avec l'ensemble des parties prenantes : pots d'inauguration, petits-déjeuners collaboratifs, etc. ;
- **une communication à différents niveaux** : en interne via l'intranet où le journal interne – en externe : journal municipal, site internet, magazine communal (interviews des agents impactés par le changement, présentation du projet et des étapes de mise en œuvre, etc.), etc. ;
- **des remerciements des élus** : vœux du Maire, participation à des réunions d'équipe, réunion du personnel, etc.

**Sans l'engagement des élus et de la direction, d'une vision claire et définie et d'une association de l'ensemble des parties prenantes, un changement ne peut réussir !**

LES BONNES PRATIQUES

# ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

## Étape 1 : Définir une orientation et des enjeux

"POURQUOI ?"

Définir le sens du changement : pourquoi doit-on changer ? Qu'est-ce que cela peut apporter à chacun ?
Définir un cadre clair et partagé et un rétroplanning.

## Étape 2 : Transmettre le "pourquoi"

COMMUNICATION

Réaliser un plan de communication permettant de répondre aux questions suivantes : *« Que disons-nous ? À qui ? Quand ? Sous quelle forme ? »*. Identifier des pilotes porteurs du projet.

## Étape 3 : Écouter, Associer et Identifier les réticentes

"COMMENT ?"

Clarifier l'ensemble des paramètres avec les agents.
Mettre en place des espaces de discussion pour identifier les impacts probables et proposer des actions tenant compte de l'activité réelle de travail.

## Étape 4 : Accompagner et rassurer

PRÉSENCE, ENSEMBLE

Se rendre disponible pour les agents pour leur montrer un soutien.
Rappeler l'importance des personnes pilotes dans le projet.

## Étape 5 : Expérimenter

TEST ET TRANSFORMATION

Tester les paramètres de la nouvelle organisation.
La questionner régulièrement de façon collective pour la réajustée si nécessaire.
Acter par écrit l'organisation et les conditions retenues.

## Étape 6 : Reconnaître

FÉLICITER LE COLLECTIF

Mettre en place différentes phases de reconnaissance de l'investissement des agents (inauguration, réunions collectives, articles de presse, etc.)

**Sans l'engagement des élus et de la direction, d'une vision claire et définie et d'une association de l'ensemble des parties prenantes, un changement ne peut réussir !**

## 6. Accompagner le retour à l'emploi

Un arrêt maladie de longue durée, quelle qu'en soit la cause, impacte l'agent concerné mais aussi son environnement professionnel. Le retour à l'emploi de l'agent est une étape clé, qui doit être anticipée et préparée.

Plusieurs acteurs internes et externes à la collectivité ont un rôle à jouer dans l'accompagnement au retour à l'emploi : l'agent, le collectif de travail, le supérieur hiérarchique direct de l'agent, le service des ressources humaines (service RH), le médecin de prévention et le CDG 68. Cette liste est non exhaustive, d'autres acteurs comme une assistante sociale, la personne ayant remplacé l'agent durant son absence, etc., peuvent être concernées.

Ci-dessous une description des rôles de chaque acteur identifié dans la démarche d'accompagnement en fonction des différentes étapes :

### - Au moment de l'arrêt

Dès lors que l'arrêt est déclaré, il revient à **l'agent** d'en informer sa collectivité.

Le **service RH** remplit les modalités administratives liées à l'arrêt et informe les personnes.

Le **supérieur direct** rencontre le collectif de travail pour l'informer de l'absence de l'agent (sans donner le motif de celui-ci), des conséquences sur l'activité et des modalités de compensation qui seront mises en place durant son absence.

**Le collectif de travail** est invité à faire part de ses préoccupations et ses craintes liées à l'absence de l'agent quant à l'activité.

### - Durant l'absence

**L'agent** est libre de communiquer les informations souhaitées aux personnes qu'il souhaite.

Il est conseillé que le **service RH** en concertation avec le **supérieur direct** garde contact avec l'agent, sans poser de questions sur les raisons de l'absence, en donnant des nouvelles de la collectivité.
Le courriel, les sms sont recommandés (moins intrusifs que les appels).

Les **supérieurs directs** en collaboration avec le service RH doit réaliser les démarches nécessaires afin de remplacer l'agent et/ou répartir la charge de travail au sein du collectif de travail. Il convient de vérifier durant l'absence de l'agent que la mise en place des mesures de compensation choisies sont adaptées.
Le cas échéant, le **collectif de travail** fait un retour régulier au supérieur direct au sujet des difficultés rencontrées ainsi que des préoccupations et des craintes émergentes.

Une **assistante sociale** peut aider l'agent en matière de formalités administratives (informer et organiser l'aide à domicile, démarche auprès de la MDPH, etc.).

Le **CDG 68** assiste et conseille les collectivités sur l'ensemble de leurs préoccupations (gestion de carrières, retour et maintien dans l'emploi, aides financières possibles, démarches, etc.).

### - Lorsque le retour à l'emploi est envisagé

**L'agent** doit informer la collectivité de sa volonté de reprendre son activité professionnelle dès que possible.

Il est recommandé que le **service RH** organise une rencontre avec l'agent, quelques temps avant son retour, dans le but d'élaborer les conditions et les moyens nécessaires à sa reprise. Cette rencontre permet également de répondre aux préoccupations éventuelles de l'agent mais aussi de la collectivité (supérieur direct, service RH).

Une visite de pré-reprise auprès du médecin de prévention peut être effectuée à la demande de l'agent.
Lors de la visite de pré-reprise, le **médecin de prévention** évalue les possibilités de reprise de l'agent à son poste de travail, identifie les besoins potentiels (étude de poste, aide humaine, aménagements matériel, organisationnel, etc.) et notifie les restrictions médicales s'il y a lieu.
Les conclusions de la visite de pré-reprise sont transmises uniquement à l'agent. Néanmoins, il est dans l'intérêt de **l'agent** d'informer la collectivité de ces conclusions afin que son retour à l'emploi puisse se faire dans des conditions optimales.

Lorsque c'est possible, **la collectivité** (service RH et supérieur direct) met en application les préconisations émises par le médecin de prévention (horaires, tâches, matériel, formations, etc.) de façon qu'elles soient effectives le jour même du retour de l'agent.
Les délais de mise en place des préconisations médicales sont plus ou moins longs en fonction de la complexité de l'aménagement de poste, d'où l'importance d'anticiper le retour à l'emploi de l'agent par le bais d'une visite de pré-reprise.

Le **CDG 68,** à la demande du médecin de prévention**,** peut effectuer une étude du poste de travail et proposer des solutions techniques, organisationnelles et humaines adaptées en fonction de l'état de santé de l'agent et accompagner la collectivité dans la mise en œuvre de l'aménagement.

### - Lors du retour à l'emploi

Il revient au **service RH** et au **supérieur direct** d'informer le collectif de travail de la date de retour de l'agent et d'en préciser les modalités (progressif, répartitions des tâches, etc.). Il s'agit également de s'assurer d'un accueil favorable pour l'agent en rappelant à l'ensemble du collectif de travail les règles de bienveillance, de respect, d'ouverture et de collaboration à adopter.

Dès son retour, **l'agent** réalise une visite de reprise auprès du médecin de prévention.

Le jour même, une rencontre avec le service **RH** doit être prévue pour l'accompagner dans sa prise de poste (accueil de l'agent, point sur sa situation administrative si besoin, répondre à ses questions si besoins).

Le **supérieur direct** doit également prévoir un temps défini avec l'agent pour évoquer les changements survenus durant son absence et inviter l'agent à venir vers lui s'il rencontre des difficultés.

Le cas échéant, il peut être indiqué que **le supérieur direct** et **le service RH** prévoient de réaliser une période de transition pour permettre la transmission d'informations entre l'agent et la ou les personnes qui l'ont remplacé durant son absence. Dans le cas, où l'agent a été remplacé par un contrat temporaire, il est souhaitable de prolonger son contrat de quelques jours en fonction des besoins.

### - Dans la durée

À la demande de **l'agent** uniquement, une sensibilisation du collectif de travail peut être réalisée (explications sur les modalités de retour, les capacités actuelles de l'agent, les adaptations du poste, la prise en compte du collectif dans l'aménagement, etc., **aucun élément médical ne doit être communiqué**).

Le **supérieur direct** assure un suivi les semaines suivant le retour de l'agent et procède à des modifications/ajustements si nécessaire.

Le **médecin de prévention** met en place un suivi renforcé dans le temps, si nécessaire.

Le **CDG 68** accompagne la collectivité dans les demandes d'aides financières auprès du FIPHFP pour les éléments mis en place dans le cadre du maintien dans l'emploi (matériel, aide humaine, transport domicile-travail, formations, etc.).

**À retenir :** un des éléments clés de la réussite d'une démarche d'accompagnement au retour à l'emploi est la **bienveillance** de la part de chaque acteur qui la compose.

Un des freins majeurs à l'accompagnement au retour à l'emploi est **l'absence ou le manque de communication**. En effet, comprendre la situation et les besoins de l'agent est primordial pour gérer son absence et préparer son retour dans la durée. Mais la prise en considération du ressenti et des besoins du collectif de travail est aussi importante. Cela nécessite une communication entre toutes les parties prenantes, qui ne va pas toujours de soi.

**Créer une procédure reprenant les éléments cités ci-dessus et en informer chaque agent est un levier permettant à chacun de prendre conscience de son rôle à jouer pour la réussite de cette démarche.**

## 7. Accompagner l'agent dans la construction de son parcours professionnel

Pour le bien-être de l'agent tout au long de sa carrière, il est nécessaire de l'accompagner dans la construction de son parcours professionnel. Cela contribue à maintenir sa motivation et à valoriser son expertise et ses compétences. Pour permettre un accompagnement efficace, il est essentiel d'identifier les outils, leurs objectifs et les acteurs qui les mettront en œuvre.

Ci-dessous, un **parcours d'accompagnement à différents temps de la carrière vous est proposé**.

### Avant l'arrivée de l'agent

En collaboration entre la **direction**, les **élus**, les **ressources humaines** et **le responsable de service et la médecine préventive**, il est possible d'utiliser les outils suivants :

| Outils | **Registre des métiers pénibles** | **Fiche de poste/métier** | **Document Unique** |
|---|---|---|---|
| Définitions | Outils recensant l'ensemble des métiers « pénibles », à forte usure professionnelle, existants au sein de la structure | Document reprenant l'ensemble des missions, compétences, risques professionnels et facteurs d'évolution liés à un poste/métier donné<br>**À mettre à jour annuellement avec l'agent** | Outil à mettre à jour annuellement comprenant les risques professionnels auxquels sont exposés les différents corps de métiers de la collectivité |
| Objectifs | Avoir une vision d'ensemble des différents métiers existants dans la structure<br><br>Identifier les métiers à risque d'inaptitude pour mettre en place des actions de prévention | Identifier les compétences nécessaires, disponibles et à développer pour tenir un poste | Identifier les différents risques des agents pour prévenir et sensibiliser |

## Le 1er jour : l'arrivée de l'agent

En collaboration entre **l'agent**, la **direction**, les **RH** et **l'encadrant,** il est possible d'utiliser les outils suivants :

| Outils | **Entretien d'arrivée** | **Fiche de poste/métier** | **Plan de progrès** | **Outil MobilitéS** | **Document Unique** |
|---|---|---|---|---|---|
| Définitions | Temps d'échange lors de l'accueil du nouvel agent sur son poste | Document reprenant l'ensemble des missions, compétences, risques professionnels et facteurs d'évolution liés à un poste/métier donné<br>**À mettre à jour annuellement avec l'agent** | Document Excel recensant l'ensemble des compétences à avoir sur un métier donné | Site internet créé par le CDG 31 recensant un certain nombre de métiers avec les risques et compétences associés | Outil à mettre à jour annuellement comprenant les risques professionnels auxquels sont exposés les différents corps de métiers de la collectivité |
| Objectifs | Échanger avec l'agent sur le nouveau poste et les différentes étapes de son parcours | Présenter à l'agent ses missions et les compétences nécessaires à la tenue d'un poste à travers un document spécifique | Avoir une vue d'ensemble des compétences qui seront développées au sein de la structure | Sensibiliser l'agent sur les risques principaux de son métier | |

## Le 1er mois

En collaboration avec **l'encadrant**, les **RH** et **l'agent,** il est possible d'utiliser les outils suivants :

| Outils | **Rapport d'étonnement** |
|---|---|
| Définitions | Trame de questions précises données à l'agent sur son nouveau poste, à remplir lors des premiers mois (+ 3 mois en général) |
| Objectifs | Identifier les points particuliers d'une organisation qui mériteraient d'être revus |

## La 1ère année

En collaboration entre **l'agent** et **l'encadrant,** il est possible d'utiliser les outils suivants **:**

| Outils | **Entretien professionnel** | **Grille d'entretien professionnel** |
|---|---|---|
| Définitions | Temps d'échange annuel entre un agent et son responsable | Document type comprenant des critères d'évaluation |
| Objectifs | Faire le point annuellement avec son responsable sur ses compétences et ses souhaits d'évolution<br><br>Identifier et conserver les souhaits d'évolution des agents | Garantir une équité d'évaluation des compétences de chacun |

En collaboration entre le **CNFPT**, **l'encadrant**, **l'agent** et les **RH,** il est possible d'utiliser les outils suivants :

| Outils | **Plan de formation** | **Compte personnel de formation** |
|---|---|---|
| Définitions | Outil présentant l'ensemble des formations prévues pour le personnel au cours d'une année | Compte individuel cumulant des droits à une formation certifiante<br><br>Dispositif national |
| Objectifs | Développer des compétences en expertise et sur de nouvelles thématiques | Développer de nouvelles compétences, expertises grâce à des formations certifiantes |

## La 5ème année

En collaboration avec le **CDG** et le **CNFPT,** il est possible d'utiliser les outils suivants :

| Outils | **Bilan de compétences** | **Validation des Acquis et des Expériences (VAE)** | **Outil MobilitéS** | **Parcours – Compétences transverses** |
|---|---|---|---|---|
| Définitions | Accompagnement individuel par un spécialiste pour une durée de 24 heures | Dispositif permettant d'obtenir un diplôme dans un domaine d'expertise | Site internet créé par le CDG 31 recensant un certain nombre de métiers avec les risques et compétences associés | Formation spécifique des compétences transverses (informatiques, bureautique, FP, etc.) |
| Objectifs | Identifier les compétences, intérêts et potentiels d'un agent<br>Valoriser les compétences et expertises développées au cours de son projet professionnel | Valoriser les compétences et expériences professionnelles développées lors d'une carrière | Faire des passerelles entre différents métiers en tenant compte des risques professionnels | Développer l'employabilité grâce à l'acquisition de compétences transverses. |

| Outils | **Vis ma vie au travail** | **Immersion** |
|---|---|---|
| Définitions | Sur une courte période, observation et partage sur le travail d'un autre métier | Temps d'observation et de mise en œuvre de compétences dans un métier différent du sien |
| Objectifs | Découvrir un autre métier en cassant certaines idées reçues | |

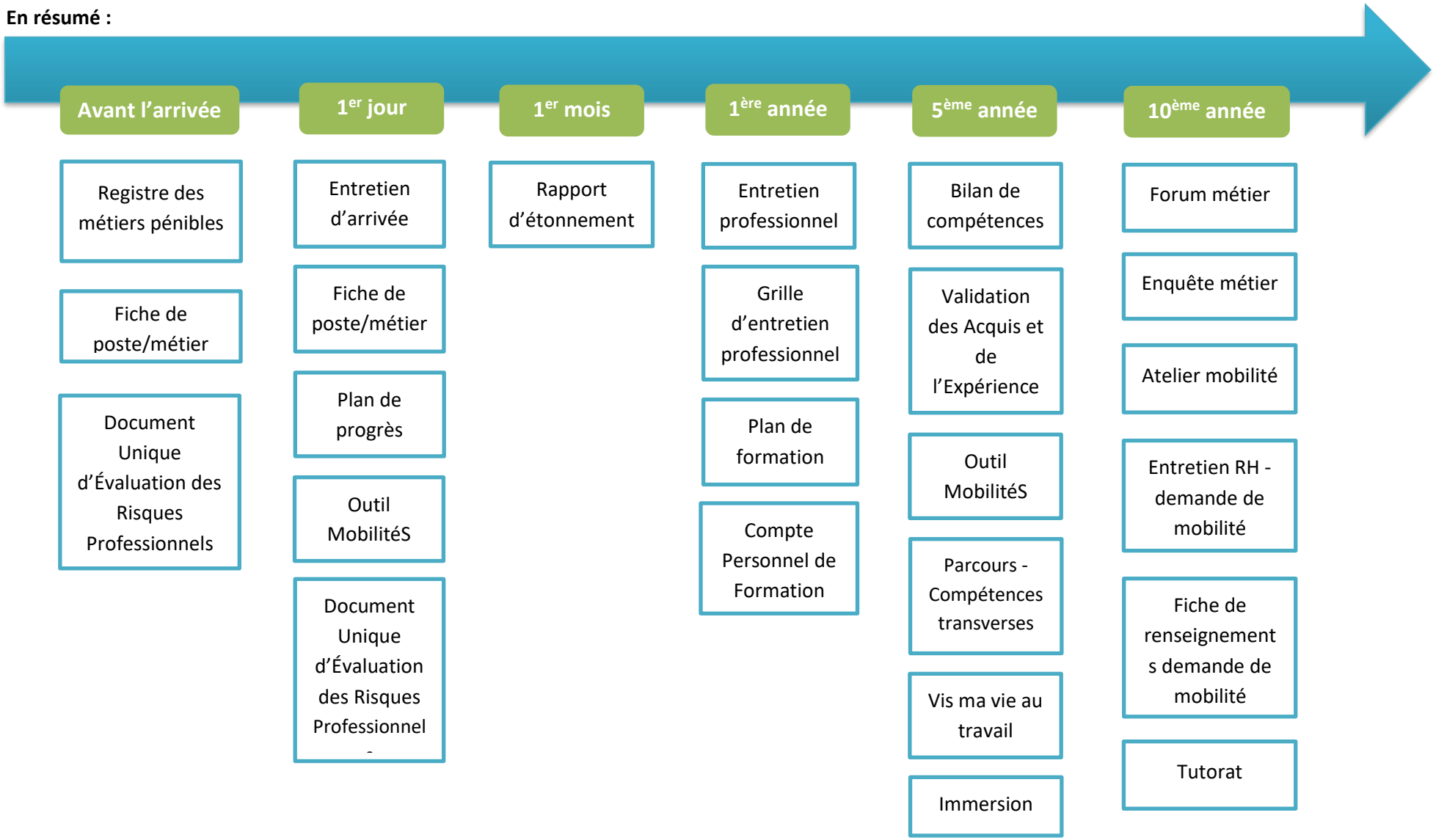
## La 10ème année

En collaboration entre les **élus**, la **direction**, les **RH**, **l'encadrant** et **l'agent,** il est possible d'utiliser les outils suivants :

| Outils | **Forum métiers** | **Enquête métier** | **Atelier mobilité** |
|---|---|---|---|
| Définitions | Journée où les services présentent les différents métiers qui les composent | Interrogation d'un professionnel de la collectivité pour mieux comprendre les différentes dimensions de son métier | Formation spécifique sur les règles de construction d'un CV, d'une lettre de motivation et de préparation aux entretiens |
| Objectifs | Avoir un aperçu de l'ensemble des métiers existant dans la structure | Appréhender un métier en s'interrogeant sur différents critères | Acquérir les bases sur la façon de candidater sur un autre poste |

| Outils | **Entretien RH – demande de mobilité** | **Fiche de renseignements demande de mobilité** | **Tutorat** |
|---|---|---|---|
| Définitions | Entretien entre l'agent et les ressources humaines à la suite d'une demande de mobilité interne | Fiche rédigée lors d'un entretien avec les ressources humaines | Accompagnement technique personnalisé d'un expert métier |
| Objectifs | Échanger autour des souhaits d'évolution des agents et des possibilités existantes dans la structure | Recenser les souhaits et besoins de l'agent | Transmettre des compétences d'expertise d'un ancien vers un nouvel agent sur un poste donné |

**En résumé :**


Avant l'arrivée
Registre des métiers pénibles
Fiche de poste/métier
Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
1er jour
Entretien d'arrivée
Fiche de poste/métier
Plan de progrès
Outil MobilitéS
Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnel
1er mois
Rapport d'étonnement
1ère année
Entretien professionnel
Grille d'entretien professionnel
Plan de formation
Compte Personnel de Formation
5ème année
Bilan de compétences
Validation des Acquis et de l'Expérience
Outil MobilitéS
Parcours - Compétences transverses
Vis ma vie au travail
Immersion
10ème année
Forum métier
Enquête métier
Atelier mobilité
Entretien RH - demande de mobilité
Fiche de renseignements demande de mobilité
Tutorat

## 8. Déconstruire les représentations négatives liées au handicap pour mieux accompagner les agents dans leur démarche de RQTH

Les représentations négatives liées au handicap n'encouragent pas les agents ayant une problématique de santé à s'engager dans une démarche de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. En effet, dans certains cas, les attitudes négatives ou discriminatoires (stigmatisation, stéréotypie, négligence de la personne) peuvent conduire à la **marginalisation** de la personne en situation de handicap, voire à l'**aggravation** de son état de santé.

Or, en l'absence de cette reconnaissance, les conditions de travail et l'état de santé de l'agent risquent de se dégrader.

Le manque de connaissance sur le handicap génère de l'anxiété, notamment en ce qui concerne le handicap invisible pour lequel les collègues ne savent pas quelle attitude adopter. Ces situations peuvent être génératrices de peur, de stress et de **rejet**.

Par ailleurs, la démarche n'est souvent pas simple à engager pour les personnes concernées car d'une part, elles doivent **accepter** la limitation de leurs capacités. Elles ne se considèrent pas comme « handicapées » voire sont dans le déni. D'autre part, elles doivent faire parfois le deuil de leur ancien métier.

Aussi, les personnes en situation de handicap peuvent s'interroger sur l'opportunité de parler de leurs difficultés à leur hiérarchie.

Des **bonnes pratiques** existent pour permettre **d'appréhender au mieux** la façon dont est perçue cette démarche par les agents afin de mieux les accompagner dans la reconnaissance de leur situation de handicap.

### Communiquer sur la politique handicap

Une politique handicap menée par la collectivité peut être un véritable **levier** pour aborder la RQTH avec les agents.

En effet, pour encourager un agent à parler de son handicap et à obtenir une RQTH, la **mise en place d'actions de communication** sur la problématique du handicap est primordiale et ce, **à l'attention de l'ensemble du personnel** afin d'éviter que les agents en situation de handicap se sentent « stigmatisés ».

Exemples d'actions :

- remise d'un livret d'accueil évoquant la question du handicap lors de l'arrivée d'un nouvel agent ;
- création d'une plaquette d'information et de sensibilisation sur la RQTH à distribuer via le bulletin de paie lors de la semaine du handicap ;
- afficher l'accord handicap.

Grâce à ces initiatives, l'agent comprendra que, s'il ne signale pas sa situation de handicap, il se prive de certaines aides et avantages liés à la RQTH.

## Être vigilant

L'apparition d'un handicap au cours d'une carrière est une situation très fréquente. Attendre n'est pas une solution ! Anticiper et **agir** rapidement permet de favoriser le **maintien dans l'emploi**.

Différentes « portes d'entrées » sont possibles :

- l'agent parle de ses difficultés à sa hiérarchie ;
- le médecin de prévention/du travail à l'issue d'une visite suggère à l'agent de parler de ses difficultés liées à son état de santé ;
- le service RH dans un contexte particulier (exemple : arrêt longue durée) invite l'agent à en parler.

Il est conseillé d'aborder la RQTH dans un cadre rassurant et calme.

Pendant l'entretien avec le service RH, certains points clés sont essentiels :

- **l'accueil** : savoir accepter l'autre comme il est. C'est une attitude empreinte de respect et de considération pour favoriser la confiance et manifester un réel intérêt. Ne pas juger.
- **rappeler les objectifs de l'entretien** ;
- **veiller aux sources de distraction** : ne pas avoir de téléphone sur soi, éviter de manipuler des objets, prévenir de son indisponibilité ;
- **s'intéresser à l'autre plus qu'au problème lui-même** : il s'agir de voir le problème du point de vue de l'autre ;
- **ne pas imposer** : ne pas chercher à persuader l'agent à tout prix de s'engager dans une démarche RQTH ;
- **montrer à l'autre qu'on le respecte** : éviter les commentaires personnels, contrôler ses sentiments, non jugement ;
- **accepter les silences** ;
- **ne pas couper la parole**.

Adopter une **attitude compréhensive et empathique** (*cf. : les 6 attitudes d'Elias Porter*) permettra d'être en capacité de faire abstraction de son point de vue pour comprendre la situation du point de vue de l'autre.

## Accompagner l'agent

L'accompagnement de l'agent est nécessaire. L'acceptation d'un problème de santé est un **processus complexe**. Il n'est pas linéaire et revêt **différentes étapes** qui dépendent de la personnalité de chacun. Pour accompagner l'agent dans son parcours, l'encadrant peut s'appuyer sur des **ressources** :

- médecin de prévention/travail ;
- correspondant handicap ;
- ergonome ;
- service social ;
- psychologue, etc…

L'objectif est d'aider la personne à se retrouver dans sa **nouvelle situation** : aménagement de poste, changement d'affectation, reclassement à envisager… Bien souvent cela ne se fait pas en un seul entretien. L'important est de garder du lien pour établir une **relation de confiance** nécessaire à la mise en place de solution et à l'instauration d'une **relation gagnant-gagnant**.

## Contacter le référent handicap

En cas d'existence d'un référent handicap au sein de la collectivité, il est important **d'échanger** avec lui sur les situations problématiques. Il saura mobiliser les interlocuteurs et les moyens adaptés.

## Sensibiliser les équipes

Afin de maintenir une bonne dynamique, il est nécessaire avec le **consentement de l'agent** d'informer le collectif de travail pour impliquer l'équipe. Si des moyens de compensation d'un handicap sont mis en place, il est préférable de les expliquer afin **d'éviter les incompréhensions**. Certains aménagements peuvent d'ailleurs bénéficier au collectif. L'encadrement a un **rôle essentiel** à jouer dans la sensibilisation des équipes.

Quelles qu'en l'issue et la décision de l'agent, il est nécessaire de **prévoir un suivi** : d'autres entretiens, un accompagnement à l'atteinte des objectifs, un point sur les répercussions de l'état de santé de l'agent sur la réalisation des tâches et reparler de la RQTH. Dans tous les cas, **laisser du temps** à l'agent après l'entretien pour réfléchir tranquillement à tête reposée. **Ne pas exercer de pression**.

Il est également possible de laisser à l'agent un **document récapitulatif** comprenant la liste des différents interlocuteurs (RH, assistance sociale, etc.) ainsi que toutes les informations liées à la RQTH (avantages, démarches, etc.)

Enfin, il est peut-être pertinent d'orienter l'agent **vers des personnes qui ont une RQTH** (avec leurs accords). Elles seront plus à même d'en parler directement.