

**GUIDE
POUR ANTICIPER
ET ACCOMPAGNER
LES TRANSITIONS
PROFESSIONNELLES
EN SITUATION DE
RECLASSEMENT**



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

Ce guide a été élaboré pour accompagner les collectivités et leurs agent-e-s dans leur démarche de prévention et de prise en charge des situations de reclassements professionnels. Il vise à :

- mieux comprendre ce qu'est le reclassement
- prévenir les situations de reclassement
- éclairer les professionnels des ressources humaines
- accompagner les agents dans leur démarche
- mobiliser l'ensemble des acteurs

Ce guide a été réalisé à partir d'une publication élaborée par la délégation régionale première couronne du CNFPT et des professionnels des ressources humaines des départements 92, 93 et 94. Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à sa rédaction :

- Patricia ASSOUNE
- Nicole BATY
- Catherine BIHAN GUEVEL
- Mercedes BLANCHET
- Pascale CHELIN ALLANIC
- Françoise CORDONNIER
- Francis DELPORTE
- Josiane DEVEAUD
- Alexandra GAETANI
- Sabine GOETTELMANN
- Aurore IZAMBART
- Virginie JUREVICZ
- Dominique MABON
- Bruno MORIEN
- Anne PUTOT
- Didier SPITZ
- Violetta SZYSZKO
- Marie-Françoise TOMASINI
- Agnès WILCKE

de représentants territoriaux (collectivités et CDG) :

- Maud BRUNEL, Responsable emploi compétences, CA et ville de Châtellerauld
- Delphine LE GUERSON, Responsable du pôle emploi territorial, CDG 29
- Jean-Louis FERAL, Directeur des ressources humaines, Conseil général de la Marne

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	PAGE 4
LE RECLASSEMENT DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX : DÉFINITION, CADRE JURIDIQUE.....	PAGE 5
• RAPPEL DE LA RÉGLEMENTATION	PAGE 5
• DÉFINITION	PAGE 5
• LES ACTEURS ET INSTANCES DE LA PROCÉDURE DE RECLASSEMENT	PAGE 6
• LE FAIT GÉNÉRATEUR : LA DÉCLARATION D'INAPTITUDE MÉDICALE.....	PAGE 7
• LA PROCÉDURE DE RECLASSEMENT ET/OU D'AMÉNAGEMENT DE POSTE	PAGE 8
• LES RÉFÉRENCES JURIDIQUES	PAGE 10
REPÈRES POUR ABORDER LA QUESTION DU RECLASSEMENT DANS SA COLLECTIVITÉ OU ÉTABLISSEMENT PUBLIC ET INITIER UNE DÉMARCHÉ	PAGE 11
• LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES EN MATIÈRE DE RECLASSEMENT DES AGENTS.....	PAGE 11
• LES ARGUMENTS POUR SENSIBILISER LES DIFFÉRENTS ACTEURS	PAGE 11
• LA PRÉVENTION PAR LE MAINTIEN DE L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS DÈS LE RECRUTEMENT ET À LONG TERME	PAGE 11
• L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS.....	PAGE 12
PROPOSITION D'ARGUMENTAIRES.....	PAGE 12
• EN DIRECTION DES ÉLUS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	PAGE 12
• EN DIRECTION DE L'ENCADREMENT	PAGE 13
• EN DIRECTION DE L'AGENT CONCERNÉ.....	PAGE 14
• EN DIRECTION DES ÉQUIPES.....	PAGE 14
• DES OUTILS ET DES PROCÉDURES ADAPTÉES	PAGE 15
LA PRÉVENTION DES SITUATIONS DE RECLASSEMENT	PAGE 16
• CONDUIRE UNE RÉFLEXION SUR L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS DANS LE TEMPS	PAGE 16
• ÊTRE ATTENTIF AU MOMENT DU RECRUTEMENT INITIAL.....	PAGE 17
• SE Doter d'INDICATEURS D'ALERTE	PAGE 17
• S'APPUYER SUR LA RÉGLEMENTATION HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL	PAGE 18
• SE Doter de COMPÉTENCES OU DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES À LA COLLECTIVITÉ OU PAR LA MUTUALISATION	PAGE 18
L'ACCOMPAGNEMENT PAR LA DRH ET L'ENCADREMENT DES AGENTS CONCERNÉS	PAGE 19
• ANALYSER LA SITUATION DE LA PERSONNE À RECLASSER	PAGE 19
• ANALYSER LES COMPÉTENCES DE L'AGENT POUR MIEUX L'ORIENTER	PAGE 19
• QUELS POSTES PROPOSER ?	PAGE 19
• AMÉNAGER LE POSTE	PAGE 20
• ORGANISER LA PROCÉDURE INTERNE DE RECRUTEMENT CLASSIQUE	PAGE 20
• FORMER L'AGENT	PAGE 20
• ACCOMPAGNER L'AGENT DANS SON CHANGEMENT DE POSTE	PAGE 21
• PROCÉDER À UN SUIVI ET À UNE ÉVALUATION.....	PAGE 21
ANNEXES	PAGE 22

AVANT-PROPOS

L'objet de cette publication est de proposer aux services des ressources humaines et aux encadrants, des pistes pour définir leurs propres modalités de prise en charge des situations de reclassement pour des raisons de santé.

Ce guide ne vise pas l'exhaustivité en termes de cadre juridique et de procédure de reclassement mais à aborder la thématique sous l'angle de la définition d'une stratégie de prévention et d'accompagnement des collectivités territoriales, des ressources humaines, de l'encadrement, des équipes et de l'agent lui-même.

Après un bref rappel du cadre juridique du reclassement des fonctionnaires territoriaux, ce guide reprend un certain nombre de préconisations qui portent sur les points suivants :

- une proposition d'argumentaire auprès des élus et des directions générales, des cadres et des équipes ;
- la prévention des situations de reclassement ;
- l'accompagnement des agents par les services RH et l'encadrement.

Ce guide s'inscrit dans la démarche globale engagée par le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) sur la pénibilité au travail.

Pour mieux prévenir et accompagner ces situations, la réflexion de l'établissement

porte aussi bien sur des évolutions statutaires et réglementaires que sur l'élaboration d'une offre de services spécifique. Ainsi, suite au colloque « Pénibilité au travail - prévenir et accompagner » qui s'est tenu le 3 juillet 2014 à l'Assemblée nationale, le président du CNFPT, François Deluga, a adressé deux propositions au Gouvernement : l'une sur la création d'un bilan professionnel en milieu de carrière pour les agents exerçant un métier à forte pénibilité et l'autre, sur la création d'un congé de formation de réorientation professionnelle.

Ce guide s'enrichira de ces futurs travaux au fil du temps, il s'enrichira aussi des expériences conduites par les collectivités.

Les employeurs pourront utiliser ce guide en interne :

- pour sensibiliser l'ensemble des acteurs (élus, chefs de service, direction, ressources humaines...);
- en vue d'initier une procédure de prise en charge du reclassement et d'accompagnement des agents reclassés.

Vous souhaitez mettre en place une démarche d'accompagnement de vos agents et/ou de vos équipes : nous vous invitons à prendre contact avec les délégations régionales du CNFPT.

LE RECLASSEMENT DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX : DÉFINITION, CADRE JURIDIQUE

RAPPEL DE LA RÉGLEMENTATION

Les fonctionnaires territoriaux bénéficient de certains droits en matière de maladie :

- congé de maladie ordinaire : 3 mois à plein traitement et 9 mois à demi-traitement ;
- congé de longue maladie : 1 an à plein traitement et 2 ans à demi-traitement ;
- congé de longue durée : 3 ans à plein traitement et 2 ans à demi-traitement.

À l'échéance des droits statutaires de maladie, l'agent qui ne peut reprendre son service pour des raisons médicales est placé en disponibilité d'office pour maladie en l'attente de 3 possibilités :

- sa guérison ;
- son reclassement professionnel ;
- s'il est reconnu définitivement inapte, après avis de la commission de réforme, de son admission à la retraite pour invalidité.

DÉFINITION

Le reclassement est un processus administratif tendant à permettre à un agent titulaire, stagiaire, ou non titulaire de droit public devenu physiquement inapte à occuper son emploi, d'exercer d'autres fonctions au sein de la collectivité. Pour le fonctionnaire, le reclassement se traduit par une affectation durable dans un autre grade, corps ou cadre d'emplois*. L'employeur qui constate qu'un agent est physiquement inapte à occuper son emploi doit rechercher les moyens de son reclassement. C'est un principe général du droit issu de la jurisprudence administrative, notamment érigé par le Conseil d'État dans un arrêt du 2 octobre 2002, Chambre de commerce et d'industrie de Meurthe et Moselle, n° 227868. Ce principe impose à l'employeur,

lorsqu'il a été médicalement constaté qu'un agent se trouve de manière définitive atteint d'une inaptitude physique à occuper son emploi, de le reclasser dans un autre emploi et en cas d'impossibilité, de prononcer son licenciement.

Il existe une obligation de moyens renforcée pour l'employeur. Il doit justifier de la réalité des efforts déployés pour parvenir au reclassement et notamment, des démarches entreprises pour envisager des adaptations ou transformations de poste de travail. Il est important de prendre conscience que l'aménagement de poste est une étape préalable à tout reclassement qui ne doit pas être un automatisme comme c'est souvent le cas.

* Source : « Droit et pratique du reclassement pour maladie ou handicap », AJFP, article de septembre 2008, p. 246

LES ACTEURS ET INSTANCES DE LA PROCÉDURE DE RECLASSEMENT

• Acteurs :

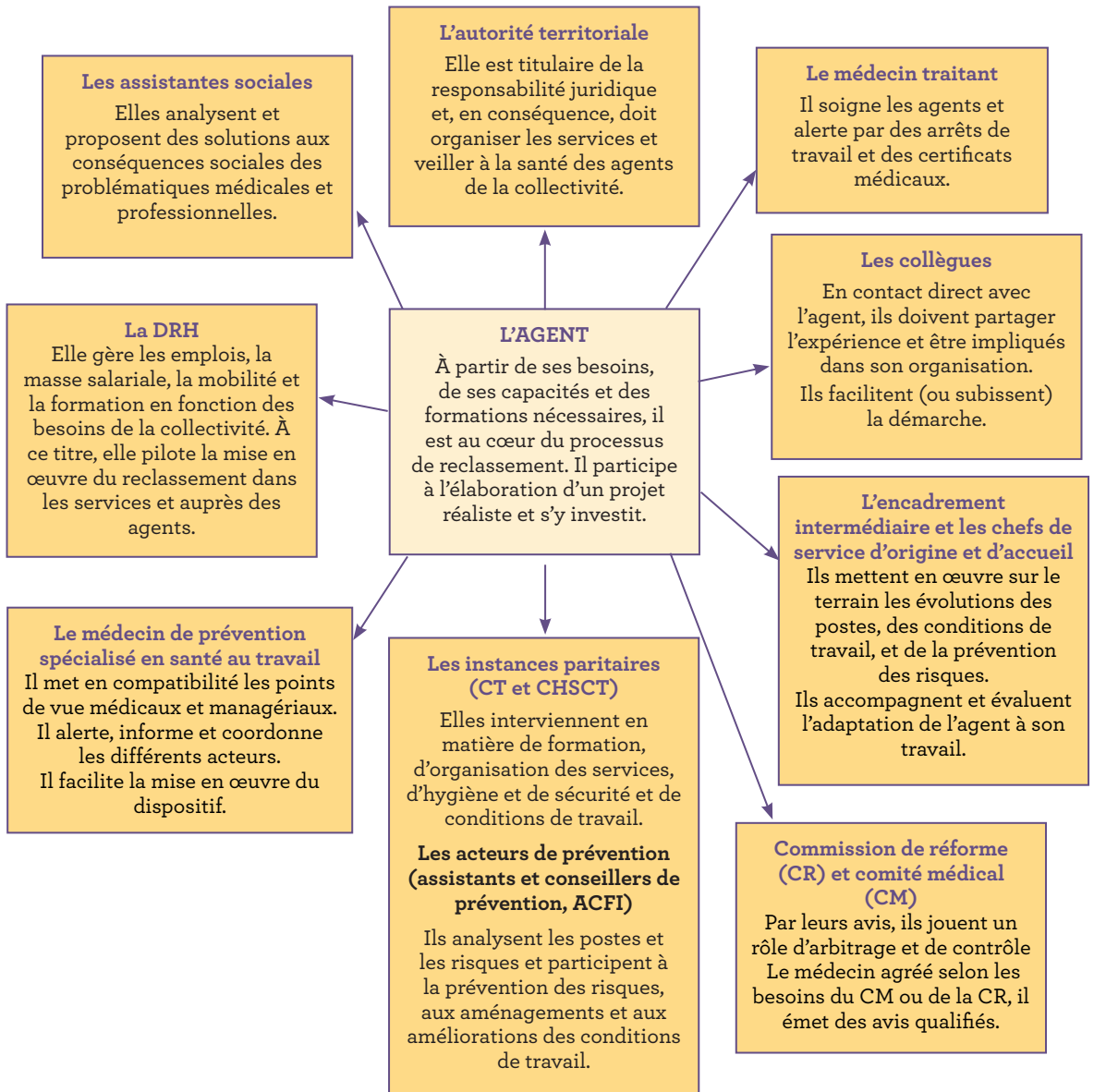
- L'agent (non titulaire, stagiaire, titulaire) ;
- L'autorité territoriale ;
- Le service RH ;
- Le service de médecine professionnelle : le médecin de prévention ;
- Les acteurs chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (assistants ou conseillers de prévention) ;
- L'ergonome ;
- Le psychologue du travail ;
- L'assistante sociale ;
- Le chef du service d'origine ;
- Le chef du service d'accueil ;
- L'équipe du service d'accueil ;
- Les partenaires : le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique), les CDG (Centres de gestion de la fonction publique territoriale), les Sameth (Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés), le FNP (Fonds national de prévention), ...

• Instances :

- Le comité médical : instance départementale constituée de médecins ;
- La commission de réforme ;
- Le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ;
- La CAP (commission administrative paritaire) ;
- Le CT (comité technique).

L'aménagement des postes de travail et le changement d'emploi ou de métier demandent d'associer plusieurs compétences : médicale, ergonomique, managériale, psychosociale ... Ce qu'illustre bien le schéma ci-dessous repris dans le rapport de l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales), n°11-083-01 de décembre 2011.

LES MISSIONS DES ACTEURS DU RECLASSEMENT



LE FAIT GÉNÉRATEUR : LA DÉCLARATION D'INAPTITUDE MÉDICALE

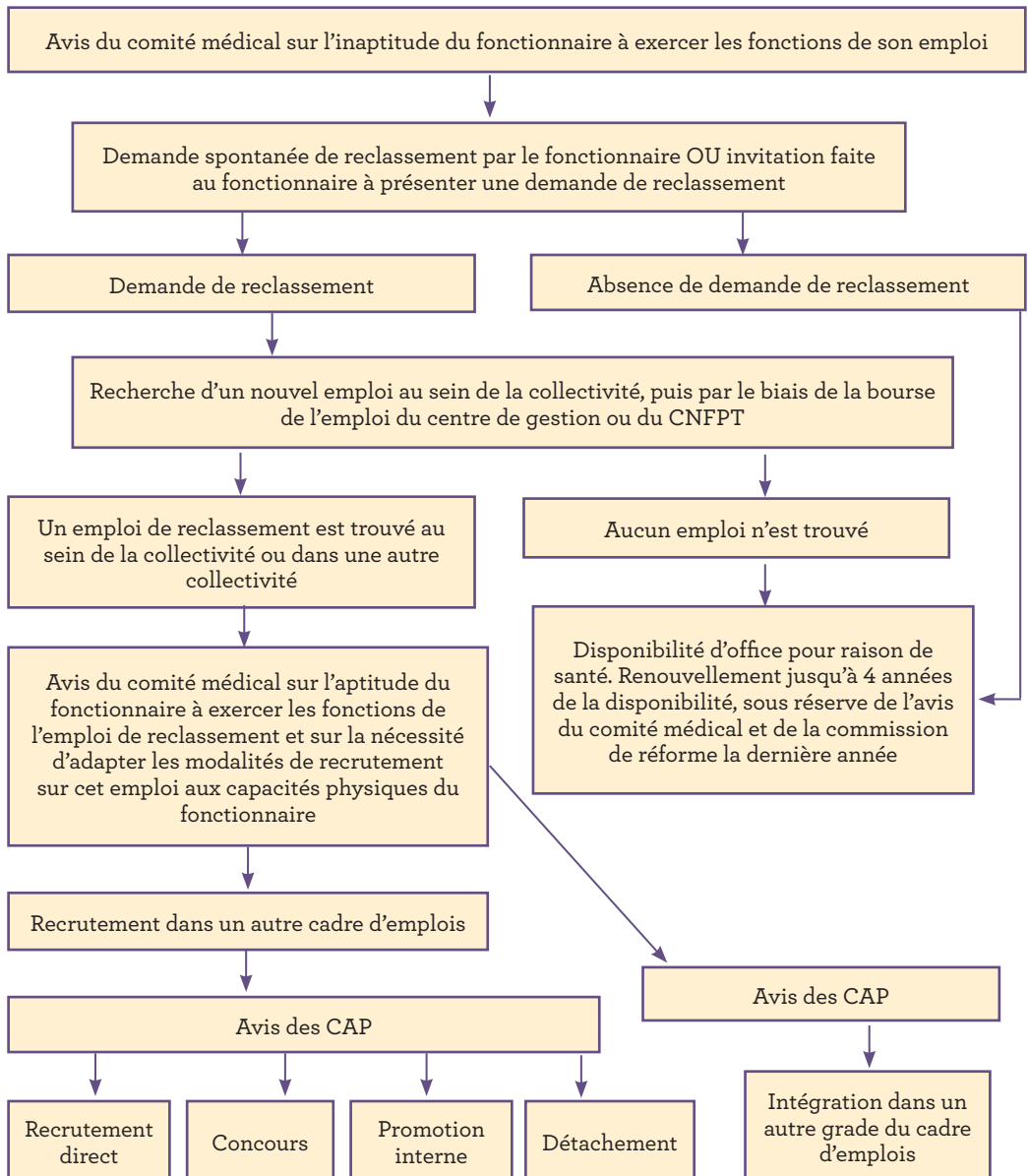
- L'accident de service ;
- La maladie professionnelle ;
- Une usure au travail qui altère la santé, par exemple des troubles musculo-squelettiques constatés par le médecin de prévention ;
- Une incapacité à reprendre son travail après une indisponibilité, par exemple un accident domestique ou un arrêt maladie.

LA PROCÉDURE DE RECLASSEMENT

La procédure est enclenchée à la demande expresse de l'agent, selon deux principes :

- l'agent est reconnu inapte à l'exercice de ses fonctions ET le poste de travail sur lequel il est affecté peut être adapté à son état physique (1) ;

- l'état de santé de l'agent ne lui permet plus d'exercer normalement ses fonctions sur le poste occupé, ce dernier doit demander à bénéficier d'une procédure de reclassement (2).



Si l'agent ne sollicite pas son reclassement, l'autorité territoriale doit l'inciter à présenter une demande.

1. L'ADAPTATION DES FONCTIONS : L'AGENT PEUT ENCORE EXERCER SON POSTE AVEC UN AMÉNAGEMENT OU UN AUTRE EMPLOI RELEVANT DE SON GRADE, CE QUI REQUIERT :

Deux possibilités :

- > La recherche de l'aménagement de son poste de travail par la mise en œuvre d'un processus de compensation à travers des aides techniques et / ou des aides humaines. Cet aménagement peut concerner certaines tâches à effectuer, les horaires ou l'environnement de travail.
- > La recherche d'une affectation dans un autre emploi du grade.

Procédure :

- L'avis de la médecine préventive.
- Pour l'aménagement du poste de travail : établir un diagnostic avec un ergonome (ressources interne ou externe) et effectuer une demande de prise en charge par le FIPHFP qui finance les adaptations des postes de travail ou les études y afférents, destinées à maintenir dans leur emploi les agents reconnus inaptes (cf. le catalogue des aides disponible sur le site Internet du FIPHFP). Toutes les collectivités peuvent bénéficier des financements du FIPHFP soit parce qu'elles ont conclu

une convention avec ce dernier, soit en saisissant la demande de financement sur la plateforme e-services du FIPHFP. Les petites collectivités peuvent s'adresser aux CDG, une majorité d'entre eux ont signé un partenariat avec le FIPHFP.

Les services d'appui pour le maintien dans l'emploi des personnes handicapées (Sameth) constituent également un relais incontournable sur les questions de maintien dans l'emploi. L'offre de services des Sameth va de l'information sur la mise en œuvre d'une démarche de maintien dans l'emploi jusqu'à un service d'ingénierie permettant l'appui à la mise en œuvre des solutions techniques et/ou humaines, en passant par l'analyse de la situation. Cette offre de services, financée par l'Agefiph et le FIPHFP, est gratuite pour les collectivités. Il existe un Sameth par département (sauf à Mayotte) et les coordonnées sont disponibles sur le lien suivant : <http://www.agefiph.fr/Annuaire>.

- L'avis de la CAP pour l'affectation dans un autre emploi si la rémunération est impactée, ou en cas de changement d'affectation géographique.

2. L'AGENT NE PEUT PLUS EXERCER DES FONCTIONS CORRESPONDANT À SON GRADE. IL NE PEUT DONC PLUS EXERCER SON MÉTIER D'ORIGINE.

Pour être reclassé, le fonctionnaire doit être déclaré physiquement apte, par le comité médical départemental ou la commission de réforme, à remplir les nouvelles fonctions.

Trois possibilités :

- > Affectation dans un autre grade du cadre d'emplois.
- > Recrutement dans un autre cadre d'emplois.
- > Détachement dans un autre cadre d'emplois.

Procédure :

- L'avis du comité médical ou de la commission de réforme (le cas échéant) qui doit statuer sur l'inaptitude aux fonctions exercées et sur l'aptitude aux futures fonctions.
- L'identification d'un nouveau métier et la recherche d'un nouveau poste de travail au sein de la collectivité.
- La négociation avec le futur service d'accueil.
- L'avis de la CAP.

- L'aménagement éventuel du nouveau poste de travail (cf. supra).
- L'intégration définitive dans le nouvel emploi.

LES RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. Articles 81 à 85.
- Décret n° 85-1054 du 30 septembre 1985 relatif au reclassement des fonctionnaires territoriaux reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions. Articles 1 à 6.
- Décret n° 87-602 du 30 juillet 1987 pris pour l'application de la loi n° 84-53 et relatif à l'organisation des comités médicaux, aux conditions d'aptitude physique et au régime des congés de maladie des fonctionnaires territoriaux. Article 4.
- Décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique.
- Arrêté du 4 août 2004 relatif aux commissions de réforme des agents de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.
- Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.
- Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Deux parmi les arrêts importants de jurisprudence :

- Conseil d'État, arrêt du 2 octobre 2002, Chambre de commerce et d'industrie de Meurthe et Moselle, n° 227868.
- Cour Administrative d'Appel de Nantes, arrêt n° 00NT01965 du 14 mars 2003.

REPÈRES POUR ABORDER LA QUESTION DU RECLASSEMENT DANS SA COLLECTIVITÉ OU SON ÉTABLISSEMENT PUBLIC ET INITIER UNE DÉMARCHE

LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES EN MATIÈRE DE RECLASSEMENT DES AGENTS.

Elle suppose :

1. UN SOUTIEN DES DIFFÉRENTS ACTEURS QUI NÉCESSITE :

- la mobilisation de l'ensemble des acteurs : les élus, la direction générale, les cadres, ainsi que les équipes de travail,
 - une DRH soutenue par la direction générale dans sa démarche,
 - un encadrement opérationnel convaincu
- de la nécessité d'offrir des possibilités de maintien dans l'emploi aux agents de la collectivité,
- des équipes réservant de bonnes conditions d'accueil aux agents en situation de reclassement ;

2. UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES RH QUI PASSE PAR :

- une réflexion sur l'évaluation des effectifs et des emplois à moyen et long termes,
- le repérage des métiers à risques et des métiers exposés en s'attachant aussi bien à l'aspect physique que psychique.

LES ARGUMENTS POUR SENSIBILISER LES DIFFÉRENTS ACTEURS.

Il s'agit d'une première étape pour :

- faire prendre conscience qu'il s'agit d'un enjeu stratégique pour les élus et la direction générale ;
 - rassurer les encadrants sur la qualité professionnelle des personnes reclassées ;
- faire jouer la solidarité par rapport à la situation des agents en situation de reclassement auprès des équipes ;
 - rassurer les agents dans la capacité de l'administration à résoudre la situation dans laquelle ils se trouvent.

LA PRÉVENTION PAR LE MAINTIEN DE L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS DÈS LE RECRUTEMENT ET À LONG TERME

Elle a pour objectif :

- faciliter le processus de reconversion ;
 - consolider et développer les compétences clés mais aussi les compétences transverses communes à un ensemble de champs professionnels ou de métiers ;
- être plus réactif de façon à pouvoir agir rapidement en anticipant des situations d'emploi qui pourraient évoluer vers des reclassements.

L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS

Il est préconisé lors de :

- l'exercice d'un métier différent et notamment, en l'accompagnant sur la gestion de la perte de son ancien poste ;

- la prise de fonction sur un nouveau poste ;
- la découverte de nouveaux environnements professionnels.

PROPOSITION D'ARGUMENTAIRES

La problématique du reclassement ne concerne pas que la DRH. Les collectivités doivent associer les élus, les responsables des services comme les équipes elles-mêmes. C'est l'affaire de toute la ligne managériale d'une collectivité.

EN DIRECTION DES ÉLUS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

UN ARGUMENT SOCIÉTAL ET ÉTHIQUE

La valorisation, le respect de la personne et la lutte contre les discriminations sont des valeurs sociétales fondamentales.

Tout employeur et encadrant a une obligation morale à agir dans le souci de l'intégrité physique et morale des agents sous sa

responsabilité.

Toute organisation a le devoir de préserver la santé de ses membres et de garantir des conditions de travail optimales et soucieuses du bien-être au travail des agents.

UN ARGUMENT FINANCIER

Les contraintes liées à la maîtrise de la masse salariale, dans le contexte incertain des finances locales, amènent à réduire ou interrompre les recrutements externes. Aussi, l'attention portée au redéploiement interne devient plus prégnante pour pourvoir les postes vacants. Pour les « petites » collectivités, un travail en collaboration avec les CDG est à privilégier.

Dans le même ordre d'idées, les reclassements peuvent permettre d'éviter le versement des contributions obligatoires au

FIPHFP (lorsque le quota de 6 % de travailleurs handicapés n'est pas atteint). Par ailleurs, le FIPHFP peut financer des actions de prévention mais également, des aménagements matériels de poste et des formations pour les agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

Enfin, le coût de l'absentéisme et celui des remplacements ou renforts peut être avancé auprès des décideurs.

UN ARGUMENT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les bénéfices d'un reclassement sont également visibles sur l'organisation du travail au sein de la collectivité. Les procédures

de reclassement permettent d'engager de véritables réflexions sur l'organisation des services, d'améliorer les conditions de

travail, de développer et de faire évoluer des compétences. Cela contribue à renforcer

le rôle de la DRH au sein de la collectivité.

UN ARGUMENT MANAGÉRIAL

Des collectivités sont actuellement engagées dans des projets de partage de la fonction ressources humaines or la mise en œuvre d'un dispositif de reclassement professionnel est

un sujet fédérateur au sein d'une collectivité par l'implication de l'ensemble des acteurs sur un objectif commun.

UN ARGUMENT JURIDIQUE

La responsabilité de l'employeur en matière de risques professionnels peut être engagée si celui-ci ne met pas en place des mesures préventives permettant à ses agents d'éviter la dégradation de leur santé. (Code du travail, article L 4121 1 – l'obligation de sécurité introduite est désormais une obligation contractuelle de sécurité et de résultat depuis le contentieux sur l'amiante de 2002).

L'obligation de reclassement :

Lorsqu'un fonctionnaire fait valoir son droit au reclassement et que les conditions pour en

bénéficier sont réunies, l'autorité territoriale doit rechercher un emploi au sein de ses effectifs, c'est-à-dire examiner toutes les possibilités de reclasser le fonctionnaire. La collectivité doit examiner les possibilités de reclassement avant de mettre l'agent en disponibilité d'office, de prononcer sa retraite pour invalidité (Arrêt de la Cour Administrative d'Appel de Nantes, n° 00NT01965 du 14 mars 2003). La collectivité a, dans ce cadre, une obligation de moyens et non de résultat.

EN DIRECTION DE L'ENCADREMENT

UN ARGUMENT FONDÉ SUR LA DÉMARCHE COMPÉTENCES

Il est important de démontrer que l'agent reclassé est affecté dans un service dans le respect d'une procédure préalablement établie.

Un travail sur les compétences de l'agent sera mené selon les étapes suivantes : repérage des compétences acquises, recherche des postes pouvant correspondre à la fois aux aspirations de l'agent et à ses capacités, formation pour développer les compétences restant à acquérir...

Deux possibilités peuvent être envisagées en interne :

- l'agent est candidat sur le poste à pourvoir et sera en concurrence avec d'autres candidats ;
- un ciblage des candidatures peut être proposé entre plusieurs agents en situation de reclassement, le cadre conservant ses prérogatives en matière de recrutement.

UN ARGUMENT MANAGÉRIAL

La réflexion sur le reclassement peut également offrir l'opportunité de repenser l'organisation du travail au sein d'un service. Cette réflexion permettra par exemple d'accroître l'efficacité par la création de fonctions

transversales et de sensibiliser les collègues à travailler avec un agent en situation de reclassement.

UN ARGUMENT SUR LES MOYENS MIS EN ŒUVRE ET SUR LA VALORISATION

Pour rassurer l'encadrement, il peut être proposé une période d'essai, ce qui permet ainsi de revenir en arrière et n'impose rien au responsable qui peut évaluer le niveau de service rendu. L'évaluation devra nécessairement s'effectuer en fonction de critères objectifs pour responsabiliser les deux parties.

Il semble important de travailler avec tous les services et pas seulement avec les services volontaires.

Des propositions alternatives apparaissent

selon les contextes :

- valorisation des services accueillant des agents reclassés par la facilité donnée pour obtenir des créations de postes, des renforts ou des remplacements ;
- modalités du reclassement pouvant également prévoir des missions temporaires confiées aux agents, liées à des besoins ponctuels ou de remplacement, conçues comme des périodes probatoires.

EN DIRECTION DE L'AGENT CONCERNE PAR LE RECLASSEMENT : TRANSFORMER UNE CONTRAINTE EN OPPORTUNITÉ

À l'occasion d'un bilan professionnel, le reclassement est l'occasion pour l'agent de mieux se connaître, de se réappropriier son itinéraire professionnel, de travailler sur l'image de soi, de creuser la sphère des centres d'intérêts et motivations. Le fait de s'inscrire positivement dans la démarche de reclassement en contribuant à la construction de son projet professionnel et en suivant activement les formations proposées, remotivera

l'agent et lui apportera l'estime de soi et des relations sociales améliorées (avec les collègues et usagers). Le reclassement apportera la possibilité à l'agent d'exercer une nouvelle activité et de nouvelles compétences. D'autres apports peuvent être également mis en avant : une reprise durable du travail, un rétablissement des revenus de l'agent ...

EN DIRECTION DES ÉQUIPES

La transparence du dispositif et la bonne circulation de l'information sur l'engagement de la collectivité auprès des agents en reclassement peuvent être des arguments en faveur d'une culture commune sur les redéploiements internes.

Une démarche de sensibilisation à la problématique du reclassement peut permettre de remettre en question les préjugés en la matière.

La mise en avant de la démarche consistant, à partir des compétences, à déterminer l'affectation sur un poste, devrait avoir pour effet de favoriser la mobilité interne des agents en situation de reclassement. Cela peut favoriser l'amorce d'une réflexion plus large sur la politique de mobilité interne comme autre moyen de prévenir l'usure professionnelle et de favoriser l'évolution professionnelle des agents.

DES OUTILS ET DES PROCÉDURES ADAPTÉES

La mise en œuvre d'un plan d'action sur les reclassements professionnels repose sur une responsabilisation des services autres que la DRH au niveau de la collectivité, en raison de leur fonction complémentaire d'accompagnement (assistant/conseiller de prévention, médecin, psychologue, assistante sociale), en fonction de leur implication hiérarchique et de leur pouvoir décisionnel (chefs de service, DG), ou enfin de leur proximité : l'équipe de travail.

Très souvent, les agents en situation de reclassement sont visés par des préjugés : il semble nécessaire de travailler en amont sur les représentations et, à cet égard, les techniques du théâtre forum peuvent constituer une piste parmi d'autres pour sensibiliser le personnel d'encadrement mais également l'ensemble des agents dans un contexte de dédramatisation. La délégation régionale du CNFPT peut vous aider à organiser ce type de formations.

Quelques principes d'organisation peuvent être arrêtés :

- création d'un comité de pilotage rassemblant les différents interlocuteurs dans un cadre prédéfini d'éthique et de déontologie ;
- en veillant aux complémentarités bien comprises d'une équipe pluridisciplinaire. L'enjeu principal sera le partage d'informations, non seulement sur les situations rencontrées mais également sur le contexte professionnel et les perspectives. Ce comité de pilotage regroupant les cadres de la direction des ressources humaines et des chefs de services opérationnels peut constituer une première occasion de partage ;

- transparence de la procédure : définir une procédure d'accompagnement et l'afficher, contribue à sécuriser autant l'agent concerné que les chefs de service ;

- une charte du reclassement ou une charte de la mobilité incluant une dimension reclassement pourrait préciser les engagements réciproques des agents et des services.

Les CDG développent des actions pour aider au reclassement des agents déclarés inaptes. La plupart des CDG ont conventionné avec le FIPHFP dans l'objectif de faciliter les démarches. Ils ont ainsi acquis depuis quelques années une expérience probante et une très bonne connaissance des réseaux de professionnels pouvant intervenir en complément lorsque les inaptitudes physiques sont spécifiques (surdité, malvoyance, etc.). Nombreux sont les CDG qui comptent désormais dans leurs équipes des psychologues, ergonomes, médecins, référents handicap... qui peuvent tous donner un avis destiné à éclairer la collectivité dans sa prise de décision. Les compétences sollicitées sont souvent transversales et des consultants des CDG peuvent également intervenir pour déclencher des diagnostics organisationnels et préconiser d'agir sur l'organisation des services de la collectivité afin de permettre un reclassement utile et efficace d'un agent. À côté de l'accompagnement de la collectivité, les CDG interviennent aussi auprès des agents, dans le cadre d'aide à la mobilité. Cette prestation est de plus en plus développée par les CDG. Bien entendu, la prévention des risques fait aussi partie des champs classiques d'action des CDG pour limiter les situations d'usure professionnelle et de reclassement.

LA PRÉVENTION DES SITUATIONS DE RECLASSEMENT

La réussite d'un reclassement dépend en grande partie de son anticipation.

CONDUIRE UNE RÉFLEXION SUR L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS DANS LE TEMPS

- Repérer les métiers ou les postes à risques à l'aide de l'évaluation des risques professionnels, par exemple : aide à domicile, animatrice/animateur enfance jeunesse, assistante/assistant éducatif petite enfance, agente/agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant, travailleuse/travailleur social, chargée/chargé de propreté des locaux, agente/agent de collecte, de déchetterie, agente/agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers, agente/agent de restauration...

Le registre unique de santé et de sécurité au travail (RUSST) est un référentiel de gestion des risques professionnels mis à disposition des collectivités (cf annexe).

- Travailler les passerelles possibles d'un métier à un autre (cartographie des métiers, compétences transverses et des aires de mobilité). Sur ce sujet, le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT constitue un outil sur lequel vous appuyer. La nouvelle version, parue à la fin de l'année 2013 et disponible sur le site Internet du CNFPT, propose une lecture plus transverse et plus dynamique des métiers, en réponse aux usages qu'en font les collectivités. Ce répertoire intègre la dimension organisationnelle pour permettre aux collectivités de contextualiser et de décliner les métiers et les référentiels d'activités-compétences aux spécificités de leurs organisations.

Cette nouvelle approche a pour conséquence de scinder la partie activités-compétences des fiches métiers en deux parties :

- la première partie, le référentiel des activités

principales, décrit les activités-compétences (savoir-faire et savoirs) constitutives du « cœur de métier », c'est un bloc a priori insécable puisqu'il identifie la technicité propre à un métier ;

- la seconde partie, le référentiel des activités transverses, indique les activités-compétences qui peuvent être partagées par d'autres métiers et d'autres familles professionnelles. Cette partie vous sera utile pour définir les compétences transférables du poste occupé par l'agent vers un nouveau poste.

- Associer le médecin de prévention à la réflexion, pour mieux anticiper et prévoir la reconversion, compte tenu des pathologies et de l'usure prévisible en lui fournissant les fiches de poste. L'inciter à participer aux réunions des comités médicaux sur les dossiers sensibles
- Solliciter les centres de gestion pour qu'ils proposent aux collectivités affiliées, une convention santé et sécurité au travail qui donne accès notamment au suivi médical, à la possibilité de faire appel à un ergonome ou à un psychologue du travail.
- Effectuer des expertises externes en fonction des troubles rhumatologiques, psychologiques ou autres. Des organismes spécialistes du maintien dans l'emploi, tels que les Sameth déjà évoqués, réalisent des audits sur les postes de travail et formulent des préconisations.
- Travailler sur l'ergonomie de conception et d'aménagement des postes de travail avant que les problèmes ne se posent.

- Veiller à la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles.
- Solliciter le FNP. Le Fonds national de prévention de la CNRACL a pour mission d'accompagner les collectivités dans la mise en œuvre de leur démarche d'amélioration de la santé et sécurité au travail. Pour cela, il peut contribuer au financement de mesures de prévention, à la condition que celles-ci fassent l'objet d'un véritable projet de prévention des risques professionnels et soient conformes au programme d'actions préalablement validé par les instances de tutelle du FNP.
- Développer l'organisation apprenante : repérer les éléments du contexte professionnel favorables à la mise en œuvre de situations d'apprentissage.

ÊTRE ATTENTIF AU MOMENT DU RECRUTEMENT INITIAL

- Fournir les fiches de poste (informant notamment des particularités de l'environnement de travail) aux médecins agréés, chargés d'établir la visite médicale de pré-recrutement pour le recrutement.
- Prévoir une véritable procédure d'intégration.
- Anticiper sur les difficultés à pouvoir être reclassé : lacunes sur les compétences clés, absence de polyvalence.
- Associer le chef de service à la définition de parcours de professionnalisation et l'accompagner à diversifier les compétences de l'agent (pas forcément liées à son emploi ou métier).
- Prévoir en amont, pour les métiers usants (animation, techniques, social, ...), des formations savoirs de base et un plan de formation en sensibilisant le chef de service sur l'utilité de l'élargissement des compétences non directement liées au poste actuel.
- Veiller à l'intérêt au travail par la valorisation et l'accompagnement dans un parcours de professionnalisation.

SE DOTER D'INDICATEURS D'ALERTE

La création d'indicateurs et leur suivi permet d'être en veille et d'organiser la prévention. Certains sont disponibles dans les bilans sociaux.

- Nombre d'accidents de service (analyse par la méthode de l'arbre des causes) et de maladies professionnelles (type et durée).
- Nombre d'arrêts maladie.
- Absentéisme.
- Nombre de visites médicales à la demande de l'agent.

- Analyse des fiches de visite médicale.
- Fréquence des candidatures sur des vacances de postes.
- Pyramide des âges.

L'analyse croisée de ces données pourra permettre de déceler des situations en amont mais aussi de travailler sur la politique de GRH en dégagant une cartographie des métiers pouvant présenter un risque d'usure professionnelle et en définissant des plans d'actions adaptés.

S'APPUYER SUR LA RÉGLEMENTATION HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

- Élaborer et actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels en démarche participative.
- Informer sur l'usage et la mise à disposition du registre de santé et sécurité au travail et organiser le suivi des informations recueillies.
- Organiser des visites de terrain conjointes, assistant de prévention/ médecin du travail.
- Établir les fiches individuelles de prévention des expositions aux facteurs de pénibilité.
- Accompagner par la formation les agents exposés à des facteurs de pénibilité. Par exemple : prévoir des stages prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) en s'assurant de l'accompagnement sur le terrain des cadres de proximité, en formant des formateurs internes chargés de la formation PRAP auprès des agents de la collectivité.

SE DOTER DE COMPÉTENCES OU DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES EN INTERNE OU PAR LA MUTUALISATION

L'idée est de développer une approche pluridisciplinaire et partagée sur le reclassement et la prévention, en associant l'ensemble des acteurs concernés. Le service RH peut construire son propre système d'identification et de gestion des signaux d'alerte et étudier avec une instance transversale ou une commission technique interne pluridisciplinaire, les différentes situations individuelles. Il est également important de se doter de compétences en orientation professionnelle. La délégation régionale du CNFPT peut vous accompagner dans le développement des compétences des agents de services RH.

Les possibilités de mise en place de « tutorat sénior » pourraient également être envisagées. Il s'agirait de repérer les postes libérés, à moyen terme, par des départs en retraite et proposer aux personnes concernées d'assurer le tutorat de l'agent reclassé. Plus globalement, cette possibilité de tutorat d'un agent

du service peut être examinée pour favoriser l'accueil et l'intégration de l'agent reclassé.

Certaines collectivités ont également mis en place des expériences innovantes pour faciliter le remplacement de l'agent reclassé sur le poste occupé : un apprenti est recruté et formé par l'agent lui-même pendant la durée du processus de reclassement. Ces démarches permettent une valorisation des compétences de l'agent qui va être reclassé.

Une solution est également à envisager : la possibilité de développer des actions de mutualisation au niveau des structures intercommunales pour élargir le champ des possibles en termes de postes proposés dans le cadre d'un reclassement.

Toutes ces mesures sont de nature à rassurer les services d'accueil, les agents reclassés mais également, les équipes du service d'accueil et celles du service précédent.

L'ACCOMPAGNEMENT PAR LA DRH ET L'ENCADREMENT DU PERSONNEL CONCERNÉ

PRENDRE EN CHARGE LA PERSONNE À RECLASSER

Avant d'analyser les compétences, il paraît utile d'identifier les difficultés d'ordre psychologique, le stress occasionné par le changement, les contraintes personnelles et familiales et de prendre en compte ses difficultés d'ordre technique. Aider l'agent à renoncer à son ancien métier est une étape à ne pas sous-estimer. Cette phase de perte de l'ancien métier peut être facilitée par des formations

ou des groupes d'échanges. L'orienter au besoin vers les professionnels qui peuvent l'aider : médecin, psychologue, assistante sociale... Le CNFPT organise également ce type d'actions de formation visant à préparer au changement tous les agents susceptibles d'avoir à renoncer à tout ou partie de l'exercice de leur métier.

ANALYSER LES COMPÉTENCES DE L'AGENT POUR MIEUX L'ORIENTER

S'appuyer sur des outils, sur les avis et les évaluations de l'ancien chef de service.

Diverses possibilités peuvent être citées :

- élaborer une grille d'entretien sur le modèle du livret individuel de formation (LIF) pour dégager les compétences acquises grâce au parcours scolaire, professionnel et extra professionnel et repérer comment l'agent caractérise son identité professionnelle ;
- utiliser la partie « évaluation de la valeur professionnelle » du dossier entretien professionnel ;
- utiliser le répertoire des métiers territoriaux : par un travail d'identification successive, un ou plusieurs métiers du répertoire étant mis en correspondance avec les activités conduites sur l'ancien poste de travail ;

- proposer la participation à un atelier mobilité ou d'évolution professionnelle qui permet à l'agent de réaliser un bilan de sa situation professionnelle. Le recours au bilan professionnel en interne ou externalisé peut également permettre d'identifier les compétences acquises. La question du financement peut se poser. Un bilan de compétences peut aussi être demandé par l'agent. Sa prise en charge financière fait l'objet d'une négociation avec l'employeur qui, en cas d'accord, fait appel à un organisme agréé. Il convient de noter que le FIPHFP finance le bilan de compétences dans le cadre du reclassement.

Des périodes d'immersion permettant, sur une durée déterminée, les mises en situation avant la prise de poste sont organisées dans certaines collectivités.

QUELS POSTES PROPOSER ?

Plusieurs scénarios sont possibles :

- tous les postes ouverts au recrutement sont proposés, l'agent se positionne en fonction de ses compétences, de son grade ;
- certains postes sont dédiés prioritairement aux agents en reclassement de manière à pouvoir former les agents en amont ;
- des postes sont créés pour augmenter l'amplitude horaire (par exemple, dans certains

établissements accueillant du public), ces postes étant réservés à des agents en reclassement ;

- une mobilité externe est envisageable par exemple au sein de collectivités d'une même intercommunalité ou d'un même territoire (des mises à disposition peuvent être envisagées dans un premier temps pour sécuriser l'agent et la collectivité d'accueil).

AMÉNAGER LE POSTE

Le nouveau poste aura, en fonction de l'incapacité de l'agent, besoin d'être aménagé. Les acteurs déjà évoqués précédemment pourront aider les services RH. Le FIPHFP attribue des aides financières plafonnées pour tout aménagement de poste d'un agent reconnu inapte

à son poste de travail.

La mise en place d'un télétravail pendulaire pourra également être envisagée (les modalités de mise en place sont financées par le FIPHFP).

ORGANISER LA PROCÉDURE INTERNE DE RECRUTEMENT

Selon les cas, organiser une procédure de recrutement communiquée à tous, après avoir pris l'avis du chef de service ou préempter des postes dédiés au reclassement.

- Laisser la possibilité au chef de service de choisir entre plusieurs candidats tout en l'ayant informé de l'obligation de moyen faite à la collectivité.
- Demander un retour et une analyse du chef de service recruteur pour comprendre les raisons qui ont conduit éventuellement à ne pas retenir la candidature de l'agent.
- Selon les modalités de recrutement, préparer les agents à suivre la procédure (simulation/préparation à l'entretien de recrutement) afin de les mettre en confiance et surtout de prévenir les échecs.

FORMER L'AGENT

- Proposer assez tôt une formation sur des « fondamentaux » exploitables, quel que soit le poste (culture territoriale, accueil, bureautique...)
- Travailler des parcours de formation diversifiés.
- Les agents peuvent aussi se préparer à mener une enquête professionnelle visant à recueillir des informations sur le nouveau poste visé.
- Prévoir en amont des périodes d'immersion pour confirmer le projet.
- Organiser des mises en situation concrètes à travers des stages pratiques avec un tuteur. Des stages dans les services peuvent ainsi fournir l'occasion d'affiner ou de conforter des projets.
- Mettre en place et identifier des postes relais ou tremplins. Ils permettent d'acquérir des compétences pour ensuite occuper un poste définitif.
- Former en lien avec le nouveau poste lorsque celui-ci a été déterminé.

ACCOMPAGNER L'AGENT DANS SON CHANGEMENT DE POSTE

Le service RH s'attachera plus particulièrement à :

- organiser une visite du lieu où la personne va travailler avant la prise de fonctions ;
- utiliser la communication interne, voire la formation, pour favoriser les représentations positives des personnes reclassées : le terme « d'agent reclassé » devrait être banni ;
- prévoir une formation du tuteur dans l'hypothèse où il aura été désigné pour accompagner l'agent dans la nouvelle équipe de travail. Sur la formation, la délégation régionale du CNFPT peut vous accompagner.

Le responsable du service s'attachera plus particulièrement à :

- faciliter la prise de poste en étant attentif à la question de l'accueil de l'agent dans l'équipe. Dans ce cadre, il convient de noter que le CNFPT et le FIPHFP ont conclu une convention dont l'objectif est de développer des actions d'information et de formation pour l'ensemble des agents, pour favoriser, notamment en changeant le regard porté sur le handicap, l'insertion et le maintien dans l'emploi ;
- identifier avec lui des occasions, des situations d'agir ;
- suivre et accompagner l'agent dans la première étape ;
- impulser et mettre en œuvre un parcours d'intégration.

PROCÉDER À UN SUIVI ET À UNE ÉVALUATION

Faire un point au bout de trois mois avec l'agent et le chef de service, en particulier sur les difficultés qui peuvent être encore rencontrées et envisager les mesures correctrices à engager pour y remédier. Deux autres temps à six et neuf mois semblent fortement recommandés pour évaluer notamment l'intégration de l'agent au sein du nouveau service et valoriser une procédure réussie.

Ce suivi régulier permettra à la collectivité de capitaliser et de communiquer.

À noter : définir un projet professionnel, construire un parcours de formation, adapter

un poste, sensibiliser l'environnement professionnel sont autant de moyens que le FIPHFP peut financer aux collectivités pour maintenir leurs agents dans l'emploi.

Des étapes de cet accompagnement peuvent également être mises en œuvre en sollicitant les Sameth qui soutiennent les collectivités dans l'identification des leviers organisationnels, techniques et humains permettant à l'agent concerné de bénéficier des meilleures conditions de reclassement possibles.

ANNEXE

Le RUSST est un référentiel de gestion des risques professionnels mis à disposition de l'ensemble des collectivités territoriales et des établissements publics, destiné à les aider à appréhender et à mettre en œuvre, de façon globale, leur démarche de prévention.

Le Registre unique de santé et sécurité au travail (RUSST) est issu d'une coopération entre des centres de gestion (Corrèze, Gers, Haute-Garonne, Haute-Vienne, Lot, Lot et Garonne, Pyrénées-Atlantiques) et trois communes (Limoges, Talence, La Teste de Buch). Cette démarche initiée en 2007 est soutenue par le fonds national de prévention de la CNRACL, géré par la Caisse des dépôts et consignations.

Ce document est amené à être actualisé régulièrement (nouvelles mises à jour prévues en 2014 et 2015)

Neuf chapitres composent le RUSST :

1. La santé sécurité au travail dans la fonction publique territoriale.
2. L'évaluation des risques professionnels.
3. Les registres obligatoires au sens du décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié.
4. Les registres d'aide à la gestion et à la vérification.
5. Les formations à la sécurité du travail.
6. Les autres écrits de la prévention.
7. Les accidents et les maladies professionnelles.
8. L'intervention des entreprises extérieures.
9. La prévention intégrée dans la gestion des ressources humaines

Chaque partie propose une méthodologie pour constituer le registre unique de chaque organisation, des ressources et des documents types, ainsi que les références juridiques relatives à la santé et à la sécurité au travail.

Le chapitre 9 relatif à la prévention intégrée dans la gestion des ressources humaines propose, en annexe, des fiches métiers issues du répertoire des métiers territoriaux du CNFPT dans lesquelles sont décrits :

- les facteurs de risques professionnels ;
- les mesures de prévention ;
- les maladies professionnelles ;
- le suivi médical.

Pour l'heure, ce référentiel est disponible pour les fiches métiers de :

- Secrétaire de mairie, code répertoire des métiers territoriaux 02/A/02 ;
- Assistante/assistant de gestion administrative, code répertoire des métiers territoriaux 05/A/02 ;
- Jardinière/jardinier, code 16/C/18 ;
- Agente/agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers, code 06/C/17 ;
- Agente/agent de collecte, code 05/C/20 ;
- Chargée/chargé de la propreté des locaux, code 02/C/14 ;
- Agente/agent de restauration, code 11/D/24 ;
- Assistante/assistant éducatif-ve petite enfance, code 06/D/23 ;

- Agente/agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant, code 07/D/23 ;

- Policière/policier municipal-e, code 02/E/34 ;

En 2014 et 2015, 38 autres fiches métiers seront ajoutées.

Le RUSST est consultable et téléchargeable en ligne :

https://www.cdc.retraites.fr/portail/spip.php?page=article&id_article=2944&cible=_retraite

Le registre unique de santé et de sécurité au travail (RUSST) - version 2013

EN SAVOIR PLUS

► RENDEZ-VOUS SUR :

WWW.CNFPT.FR, RUBRIQUE S'INFORMER > LES GRANDES CAUSES

> LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12
T : 01 55 27 44 00 - F : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
