

Enjeux PRÉVENTION

Cellule de reclassement

Dans le contexte actuel des organisations du travail, en lien avec l'allongement de la durée de vie professionnelle et les politiques de prévention des risques, les structures publiques se doivent d'accompagner les agents en difficulté pour qu'ils puissent continuer à exercer une activité professionnelle.

Les problématiques sont diverses : épuisement professionnel, TMS, lutte contre l'absentéisme. L'enjeu reste le même. Il apparaît indispensable de développer des politiques de « soutien et de maintien dans l'emploi » pour accompagner les agents en difficulté.

La gestion de l'employabilité à tout âge de la carrière professionnelle est un défi permanent pour la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.

Beaucoup de structures font le choix de développer en interne des cellules de veille, d'alerte et de maintien dans l'emploi, le plus souvent appelées « cellule de reclassement » ou « cellule d'accompagnement des agents en difficulté ».



Mise en place de la démarche ?

Le principe de ce type de cellule consiste à mettre en place une démarche globale qui va de l'identification des personnes en difficulté jusqu'à leur accompagnement dans les démarches de maintien dans l'emploi.

Cette cellule peut également capitaliser sur les démarches individuelles pour développer une politique de soutien et maintien dans l'emploi ainsi que des actions de communication et de prévention.

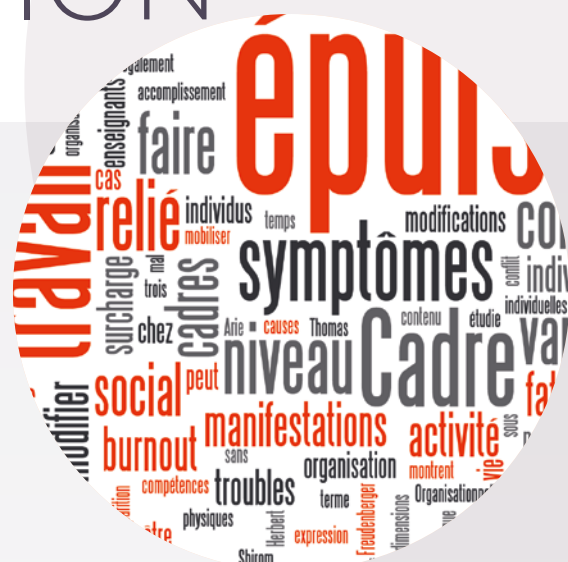
C'est le pari du travail collaboratif autour de plusieurs compétences, pour donner une visibilité et un cadre d'organisation à un groupe d'acteurs dont les fonctions sont complémentaires. Ils se réunissent dans une « logique de projet » à échéances régulières propres à chaque structure.

L'objectif des réunions des cellules est de parvenir à poser un diagnostic sur les situations rencontrées, de bâtir et de suivre la progression des plans d'actions élaborés. L'efficacité de ces actions repose notamment sur la maîtrise, par l'ensemble des acteurs mobilisés, des outils déployés.

Associer les parties prenantes de la santé au travail et les acteurs terrain au sein d'une cellule de gestion de suivi des agents en difficulté permet de prendre en compte immédiatement les contraintes opérationnelles dans la recherche de solutions.

Les acteurs

Selon la taille de la structure et les ressources dont elle dispose (internes ou externes), plusieurs expertises paraissent indispensables pour accompagner efficacement les agents en difficulté : Direction des Ressources Humaines (gestion des carrières, des absences, formation...), Médecine Professionnelle et Préventive, Assistent(e) Social(e), Préventeur, etc.



Plusieurs autres expertises peuvent être également sollicitées, en continu ou de manière ponctuelle, notamment avec la participation des partenaires sociaux, élus, membres du CHSCT, psychologues du travail.

Pour asseoir et renforcer ses interventions, la cellule de soutien des agents en difficulté peut recourir à des réseaux locaux d'intervenants extérieurs : ergonomes, CAP Emploi SAMETH / Réseau national de soutien à l'insertion et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées, sociétés de conseil « RH », centres de bilans professionnels, organismes de formation, centres médico-psychologiques, etc.

Les collectivités territoriales peuvent aussi trouver un soutien auprès des Centres de Gestion de la Fonction publique territoriale, notamment sur les aspects de gestion des carrières, de la bourse de l'emploi, de la prévention des risques professionnels ou du handicap.

Le fonctionnement

Comme évoqué précédemment, la cellule va devoir définir un pilote ainsi que les modalités de réunion et de procédures internes.



sofaxis

L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

Pour pouvoir apprécier l'efficacité des mesures déployées et ne pas risquer la dispersion des efforts et la lassitude des acteurs, une méthodologie de conduite de projet doit être adoptée.

Cette méthodologie doit s'attacher à formaliser les règles de suivi des situations :

- Moyens de détection des situations et données à analyser (*absentéisme, suivi des carrières, remontées de l'encadrement, etc.*),
- Nature des informations collectées sur chaque situation (*forme du dossier*),
- Traçabilité des analyses effectuées et des décisions prises (*plan d'actions détaillé par acteur*),
- Modalités de conduite des réunions (*ordre du jour adressé à l'avance aux participants et compte-rendu ou plan d'actions mis à jour*),
- Modalités de sortie de l'accompagnement (*critères de réussite ou d'échec de l'accompagnement*).

Structurer une méthode permet d'associer directement l'agent bénéficiaire de l'accompagnement : celui-ci pourra par exemple être invité à signer aux côtés de la cellule une « **charte d'engagements mutuels** » dans laquelle seront définis les droits et devoirs de chacune des parties prenantes aux différentes étapes de la démarche.

Les processus ainsi élaborés facilitent la constitution de tableaux de bord de suivi de l'activité.

Asseoir les méthodes de travail dans une procédure partagée permet de se donner les moyens de conserver la mémoire des décisions prononcées quelles que soient la durée et la complexité de l'accompagnement, et de garantir l'équité de traitement des différentes situations.



Les outils de la conduite de projet

- **Indicateurs** : moyen d'apprécier l'efficacité des actions entreprises et de valoriser auprès de l'ensemble de l'institution l'activité accomplie. Le nombre d'agents accompagnés, le suivi général des absences ainsi que celui des agents ayant bénéficié d'un suivi, la durée des programmes, peuvent par exemple figurer parmi ces indicateurs.
- **Tableau de bord** : fichier unique servant à recenser tous les agents pris en charge par la structure, à identifier quels acteurs sont intervenus sur le dossier, et suivre la chronologie.
- **Tableau d'actions** : fichier unique de suivi et de traçabilité des actions qui ont été menées pour un même agent dans le temps.
- **Plan de communication** : document permettant de prévoir le déploiement d'actions de communication vers les agents et l'encadrement.

Les outils de l'accompagnement individuel ou collectif des agents

- **L'entretien individuel de diagnostic**, conduit par le Responsable des ressources humaines. Son objectif est de présenter le cadre de la démarche (*objectifs, procédures...*) au bénéficiaire, de construire une relation de confiance nécessaire et de valider l'adhésion de l'agent. Le cas échéant, l'engagement des parties prenantes est formalisé par écrit.
- **L'entretien d'orientation**, conduit par un psychologue. Son intérêt est d'accompagner le bénéficiaire dans la reconstruction d'une image positive et réaliste de soi et de dresser l'inventaire de ses capacités, compétences, aptitudes, leviers de motivation, pour mobiliser l'agent comme acteur de son reclassement.
- **L'entretien de suivi du « plan d'actions »**, initié dès le premier entretien par l'acteur de la cellule plus particulièrement en charge de l'accompagnement de l'agent. À partir du diagnostic réalisé, un plan d'actions est élaboré en coordination avec le bénéficiaire. Ce plan distingue les outils retenus (*formation, bilan de compétences, analyse de situations de travail, essai sur postes...*), les compétences nécessaires et les délais de réalisation. De plus, ce plan d'actions est un outil incontournable pour que l'établissement

puisse démontrer les moyens et le suivi mis en œuvre dans les démarches de reclassement pour inaptitude, en accord avec la réglementation.

- **Le bilan de compétences**, réalisé par un prestataire extérieur à la structure selon une méthodologie normée, peut aider à identifier les capacités qui n'auraient pas été détectées au fil des entretiens précédents. Il permet à l'agent de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations, et de définir un projet professionnel ou de formation.
- **L'analyse des situations de travail, conduite par un ergonome**, intervient dans la recherche de solutions et d'aménagements de poste (organisationnel ou matériel). Dans le cas d'un reclassement avec une création de poste, l'ergonome aide à structurer l'activité, à définir la fiche de poste, et à préparer l'intégration de l'agent dans sa nouvelle équipe.
- **Le soutien psychologique, mené par un psychologue qualifié**, peut permettre aux agents d'aborder leur situation différemment, de les aider à se projeter vers l'avenir, à identifier les points de blocage, à dépasser les tensions que génère la situation qu'ils rencontrent. Il intervient aux moments-clés, notamment lors du processus de deuil de l'ancien poste, pour gérer la résistance au changement et pour soutenir l'accompagnement.

Pour toute question ou suggestion : contactez le **service Prévention** du lundi au vendredi de 9h à 17h.

Tél. : **02 48 48 11 63**

Fax : **02 48 48 12 47**

E-mail : **prevention@sofaxis.com**

Retrouvez l'ensemble de nos services : **www.sofaxis.com**

Pour aller plus loin et consulter tous nos avis d'expert : **www.blog-expertises-publiques.com**



Découvrez le blog

expertises
publiques

le point de vue de nos experts sur les problématiques du monde public locale

