

Table Ronde N°1 : LA PREVENTION

Animateur	Yves MOYSAN	Responsable du service Dialogue Social et Prévention, Conseil Régional des Pays de la Loire.
Témoins	Jocelyne LORET	Responsable du Développement des Compétences, Ville de Saint-Herblain.
	Hermeline ROI	Ingénieur Hygiène et Sécurité, Ville de Laval.
	Sébastien MAINGOT	Technicien Hygiène et Sécurité, Ville de Fontenay-le-Comte.
Expert	Xavier SEGUETTE	Technicien Hygiène & Sécurité, Centre de Gestion de Loire-Atlantique.
	Magali TEILLIER	Ingénieur, Centre de Gestion de la Vendée.
	Pascal SAILLARD	Médecin de prévention, Centre de Gestion de la Vendée.
Rapporteurs	M. DAUTEL,	Directeur du Centre de Gestion du Maine-et-Loire.
	M. François-Xavier NERDEN	Directeur du Centre de Gestion de la Mayenne.

Introduction

Les obligations de l'employeur se trouvent à l'article L-4121-1 du Code du Travail. Les employeurs sont également soumis à la réglementation des ERP et à la réglementation en matière d'hygiène et sécurité, et des locaux de travail.

Fil conducteur de la table ronde :

- Quels sont les différents acteurs de la prévention (rôle des élus, des ACMO, des ACFI) ? Quel est le rôle de la direction ? Quels sont les organes de concertation (CHS, CTP) ? Quel est le rôle des représentants du personnel ?
- Les grands leviers des politiques de prévention. Quels sont les outils mis en place ?

Exemple de Fontenay-le-Comte - 14 000 habitants, et 300 agents municipaux – M. MAINGOT, Technicien Hygiène et Sécurité :

La prise de conscience en matière de prévention s'est faite à l'occasion d'un accident de service en 1998. Suite à cet accident, ont été mis en examen le maire, le responsable de service et le chef d'équipe concerné. Tous les 3 ont été condamnés en 1^{ère} instance, puis le maire a été relaxé en appel.

Cet évènement a conduit la mairie à recruter un préventeur, pour justement prévenir les risques professionnels. La mairie mène une vraie politique de prévention, et l'engagement est très fort de la part du maire et de la direction.

Ce préventeur est affecté à la sécurité du patrimoine (des bâtiments communaux), et à la prévention des risques.

Concrètement, une charte de prévention des risques professionnels a été élaborée afin de formaliser la politique de la Ville en la matière, et d'en informer l'ensemble des agents. Les agents ont été convoqués à des réunions afin que cette charte leur soit communiquée. De plus, cette dernière a été intégrée au livret d'accueil remis aux nouveaux arrivants.

Avoir un ACFI (Agent Chargé de la Fonction d'Inspection) en interne n'était pas pour la mairie une solution, car il aurait été juge et partie. La Ville a donc fait le choix d'externaliser cette fonction en faisant appel au Centre de Gestion. Le regard extérieur est a priori beaucoup plus efficace.

L'inspection externalisée a un intérêt. Exemple : des agents d'entretien étaient sur la toiture d'un bâtiment municipal mais travaillaient sans être attachés, sans aucune protection malgré leur formation et les EPI mis à disposition. Des contrôleurs de l'Inspection du Travail passaient dans la rue, se sont arrêtés (ne sachant pas

qu'il s'agissait d'agents municipaux) et ont stoppé le chantier. Ils n'ont pas établi de procès verbal car ils n'avaient pas l'autorité pour le faire, mais ils ont envoyé un courrier au maire.

Le message de prévention est passé au travers de cette expérience. Les agents concernés ont été reçus par le préventeur, ont admis leur erreur, et depuis, se sont engagés dans la prévention. Aujourd'hui, l'équipe du Centre Technique Municipal est beaucoup plus sensible à ce sujet. Il est nécessaire d'avoir un regard extérieur, un contrôle sur les situations de travail.

La ville de Fontenay-le-Comte fait intervenir le CDG pour des actions de prévention (exemples : formation secourisme, présence du médecin du CDG au CHS).

La ville de Fontenay-le-Comte dispose de son propre CHS (Comité Hygiène et Sécurité), puisque la loi l'impose pour les collectivités ayant plus de 200 agents. Cela permet un travail transversal entre les services et les représentants du personnel.

Le CHS a mis en œuvre notamment, une démarche de protection des travailleurs contre le tabagisme passif. Pour cela, un travail de sensibilisation important a été effectué, et il a été nécessaire d'imposer certaines règles pour parvenir à mettre en place ce dispositif.

Pour informer les cadres, des réunions de travail ont été conduites, en lien avec chaque hiérarchie. Les chefs de service ont été sensibilisés.

La prévention et le management général de la collectivité sont indissociables.

La désorganisation du travail est facteur de stress. Il faut donc, à l'instar des entreprises privées, travailler sur le système de management des collectivités.

Exemple du CDG 49 - M. DAUTEL, Directeur du CDG 49 :

Le CDG a profité d'une circulaire sur les aires de jeux, et de questions de certaines collectivités, pour poser aux collectivités du département des questions concernant leur personnel.

La réponse des collectivités a été claire : « vous nous agacez avec vos questions », ce à quoi le CDG a répondu « ok on vous agace, mais on va vous aider ».

Aujourd'hui, le CDG 49 dispose de 260 correspondants sur le département.

Exemple de la Région des Pays de la Loire M. MOYSAN, Responsable du service Dialogue Social et Prévention :

Avant les transferts des TOS, le Conseil Régional (CR) comptait environ 650 agents. Depuis, le nombre d'agents est passé à environ 3 200. Cela a entraîné la création d'une DRH spécifique pour le personnel des EPLE.

Aujourd'hui, la Région est en phase de regroupement des 2 DRH. D'où la création d'un service Dialogue Social et Prévention, chargé notamment de la Prévention, du suivi médico-social et de la gestion des accidents du travail. Dans cette nouvelle organisation, 2 référents auront plus particulièrement en charge les problématiques liées : l'un au maintien dans l'emploi, l'autre au handicap.

Avant ces transferts, le personnel relevait majoritairement de la filière administrative. On comptait environ un accident de travail par mois.

Aujourd'hui, le personnel est majoritairement issu de la filière technique. On compte environ un accident de travail par jour, dans les lycées. Ces agents n'ont pas du tout eu de suivi médical régulier, n'ont pas la culture de la prévention.

Il faut savoir qu'un décret est en projet, concernant les TOS dans les EPLE, sur l'hygiène et la sécurité.

L'ACMO (Agent Chargé de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène et de sécurité) devra être nommé par le chef d'établissement, après avis conforme du Président de l'autorité territoriale (donc le Conseil Régional pour les lycées et le Conseil Général pour les collèges).

Un travail de fond va devoir être fait, pour avoir des correspondants dans les 126 lycées de la région.

1^{ère} étape : constat de l'accidentologie et de la santé des agents (certains n'ont pas eu de visite médicale depuis 30 ans).

2^{ème} étape : prévenir les accidents.

Le Conseil Régional dispose de 2 CHS (un pour le personnel du siège, un pour le personnel des lycées). Il n'a pas d'ACFI pour l'instant.

Par contre, le préventeur de la Région travaille en étroite relation avec les IHS (Inspecteur Hygiène et Sécurité) du rectorat et du ministère de l'agriculture.

Mme BRICAUD - Médecin de prévention de Santé 72 :

La Région a demandé à travailler sur le risque bruit. Une étude est en cours, mais la demande n'est pas encore complètement satisfaite. Il faut travailler sur l'évaluation des risques, puis sur la suppression du risque, ainsi que sur la sensibilisation des agents et la protection individuelle.

Exemple de Laval - 51 000 habitants, et 1 700 agents municipaux – Mme ROI, Ingénieur Hygiène et Sécurité :

La ville de Laval étant son propre assureur, le service prévention a été créé en 2002 suite au coût des accidents de travail et des maladies professionnelles.

En matière de prévention, la ville de Laval a décidé de sensibiliser les chefs de service sur leur rôle en matière d'hygiène et de sécurité. Un travail a été fait pour les former, pour leur donner des outils (livret Hygiène et Sécurité spécifique pour les directeurs). Un livret d'accueil Hygiène et Sécurité a été mis à jour pour les agents.

La ville a son propre CHS qui est assez actif. Il a notamment mis en place une procédure relative aux addictions (drogue, tabac, alcool).

Des réunions d'information et de sensibilisation ont été organisées avec des médecins de prévention.

Une des premières actions a été l'évaluation des risques au sein des services techniques (pour identifier les postes à risque, ceux où l'usure est plus importante), qui a été présentée au CHS, au médecin de prévention. Grâce à cela le médecin de prévention peut réaliser un suivi particulier des agents et informer la DRH des difficultés rencontrées par ces derniers.

Cette évaluation débouche sur un plan d'action qui a été mis en place sur 5 ans, et qui indique les mesures organisationnelles, le matériel nécessaire, et les formations à mettre en place.

Exemple de Saint-Herblain - 43 000 habitants, et 1 200 agents municipaux – Mme LORET, Responsable du Développement des Compétences :

La ville est entrée dans la prévention suite à un constat : la souffrance au travail.

Les syndicats sont intervenus sur le sujet, et il y a eu une prise de conscience sur le fait qu'il n'y avait pas de préventeur et qu'il était nécessaire de se lancer dans ce projet. Ainsi, en 2001, un préventeur a été recruté.

Une charte des relations de travail a été élaborée.

Aujourd'hui, il y a un service Conditions de Travail, divisé en 2 pôles : un pôle prévention et un pôle protection sociale.

La phase d'évaluation des risques démarre juste. L'objectif est de pouvoir faire des fiches de poste où le risque est de suite pris en compte.

Il y a donc désormais 3 volets sur la fiche de poste : poste, compétences, risque.

Ainsi, quand la ville recrute, elle sait de suite si la personne peut occuper le poste et l'agent prend connaissance des risques liés à ce poste.

Exemple de l'action envers les ATSEM : depuis 15 ans environ, à 50 ans, les ATSEM bénéficient d'un allègement de leurs tâches de ménage. A 55 ans, en plus de l'allègement, on leur enlève les gros ménages.

Exemple de l'action envers les agents d'entretien de l'Hôtel de Ville : ils faisaient l'entretien le matin avant que les agents n'arrivent dans les bureaux, et revenaient le soir, une fois ces agents partis. Les horaires étaient décousus et cela entraînait beaucoup d'absentéisme.

Les horaires sont passés en continu. Il a fallu faire accepter aux agents dans les bureaux la présence des agents d'entretien pendant leurs heures de travail.

Les agents d'entretien sont devenus partie intégrante de la collectivité.

Une journée d'information a été organisée à l'attention des cadres, sur le thème de la prévention et de la sécurité. Journée enrichissante, qui a permis de voir ce que faisait chacun (en effet, un encadrant dans la filière administrative n'a pas forcément conscience des problématiques d'un encadrant dans la filière technique).

Un film a été réalisé pour l'occasion. Sont intervenus les organisations syndicales, les médecins du travail, les ACMO,...

Aujourd'hui, les cadres sont au fait de leurs responsabilités en la matière.

M. BERNARD, Directeur Adjoint du Centre de Gestion de la Vendée :

La loi oblige chaque collectivité à avoir un ACMO. Seulement, les petites structures ne peuvent pas satisfaire à cette législation (pour celles qui emploient 2-3 agents, il est difficile d'avoir un ACMO). La loi permet de faire appel à des ACMO intercommunaux (les élus sont attentifs à ce sujet, et le CDG de la Vendée y travaille).

M. SEGUETTE, Technicien Hygiène et Sécurité du Centre de Gestion de la Loire-Atlantique :

260 ACMO sont désignés en Loire-Atlantique. Un tiers des collectivités n'en a pas désigné.

Des réunions délocalisées ont été mises en place à l'attention des élus, des ACMO, des cadres. Le but était de faire une piqûre de rappel sur la prévention, sur la responsabilité de l'élu.

Le Centre de Gestion a également fait intervenir un avocat, spécialiste du droit social et du droit pénal, pour une prise de conscience du rôle de chacun.

M. RABAGLIA, Directeur d'Initiatives et Préventions, et du SAMETH 44 :

On parle beaucoup de prévention-sécurité, mais pas de prévention-santé.

Si on sait qu'un travail s'arrête à tel âge, il faut l'inscrire dans le parcours professionnel. On connaît les compétences de la personne, on la fait évoluer, et au besoin, on la forme sur un autre poste. Il faut anticiper les problèmes de santé. Il ne faut pas attendre que la personne soit « cassée » physiquement.

Il faut réaliser une analyse financière. Voir s'il ne serait pas intéressant de se lancer dans la prévention (qui permet de limiter les accidents du travail, les maladies professionnelles), plutôt que de payer la contribution au FIPHP.

M. SAILLARD, Médecin de prévention au Centre de Gestion de la Vendée :

Concernant les EHPAD : dans quelques temps, la différence d'âge entre le personnel soignant et les résidents va se réduire. On va demander à des personnes de 55 ans environ de s'occuper de personnes âgées dans le cadre de leur travail, alors qu'à titre personnel, elles ne pourront s'occuper de leurs propres parents et devront les faire placer.

Il faudrait que les personnes débutant ce type de métier aux alentours de 30-35 ans soient prévenues qu'arrivées à un certain âge, elles ne pourront plus exercer ce métier, qui demande beaucoup d'efforts physiques. Il faut déjà les sensibiliser au fait qu'il faudra se réorienter.

Il faut aussi prendre en compte la toute-puissance du maire. Le médecin donne un avis, mais il n'est pas toujours suivi par le maire (notamment dans les petites collectivités), qui prennent parfois des décisions contraires à cet avis.

Mme SEGURA-PENAU, Chef de Pôle Prévention à la Région des pays de la Loire (ayant en charge plus particulièrement les personnels des EPLE) :

Beaucoup d'agents des lycées ont commencé à travailler à 16 ans, voire avant. Ils sont donc assez réticents quand on leur parle de se former à un autre métier. Cela implique pour eux de se remettre dans un processus d'apprentissage, et ce n'est pas évident à certains âges.

M. NERDEN, Directeur du CDG de la Mayenne :

Il faut que les collectivités aient des agents en bon état physique, mental, et moral. Il faut croire aux micro-décisions.

Les acteurs de la prévention sont en 1^{er} lieu les élus. Il faut leur prouver qu'on peut leur donner des moyens pour mettre en place une telle politique (système de l'auto-assurance comme à Laval, ou des taux de cotisation aux assurances intéressants).

Il faut « entretenir » le personnel ou le faire durer, dans une démarche de prévention strictement pour maladies professionnelles et accidents du travail, mais aussi et surtout dans un système de carrière, où il faut faire tenir les gens au moins 40 ans.

Le CDG de la Mayenne accompagne les maires dans les recrutements, et explique que sur certains postes sensibles, il faut de suite prévoir qu'il faudra mettre cet agent ailleurs dans une dizaine d'années. La sélection de l'agent se fait aussi en fonction de ses capacités à rebondir.

Il faut sensibiliser, au moment du recrutement, l'agent et l' élu.

Idée principale : il faut prendre soin de l'agent dans les dimensions physique, mentale et morale, de manière à conserver la motivation et l'intérêt de l'agent.

Synthèse de M. DAUTEL et M. NERDEN

L'idée de base : d'où vient la volonté de mettre en place des actions de prévention et quelle est cette volonté ?

Plusieurs sources possibles :

- en 1^{er} lieu, il existe des dispositions législatives et réglementaires (décret de 1985), voire jurisprudentielles.
- En 2^{ème} lieu, cela peut venir d'accidents graves (ex. de la procédure judiciaire à Fontenay-le-Comte).
- En 3^{ème} lieu, une situation critique (ex. des agents travaillant sans appliquer les règles de sécurité) peut conduire à une réflexion interne. L'autorité territoriale peut ainsi prendre conscience que des risques étaient pris, et qu'il était important de mettre en place des actions de prévention.
- En 4^{ème} lieu, cela peut venir d'une commande d'un établissement public important (comme la Région) sur un objectif déterminé (ex. du risque bruit) : on part de l'état sanitaire, de l'audition des agents. A partir de là, on définit les endroits où des actions collectives de prévention peuvent être mises en place, avec des moyens individuels ciblés.

Le maire doit prendre soin de l'agent physiquement, mentalement et moralement (on peut appeler cela le développement durable de l'agent).

On peut faire prendre conscience à l'autorité territoriale que la prévention ne coûte rien.

Exemple de la Ville de Laval qui est son propre assureur. Chaque accident du travail ou maladie professionnelle coûte de l'argent, puisque la collectivité paie l'agent sur ses fonds propres dans ces cas-là. Le recrutement d'un préventeur a permis de réaliser des économies (notamment grâce à une baisse du taux de cotisation). L'économie réalisée permet de payer le préventeur.

Table ronde n° 2 : Les moyens mis en œuvre afin de contribuer au maintien dans l'emploi

Animateur	Hervé PETTON	DRH, Ville de la Roche-sur-Yon.
Témoins	Christine YVARD-MALHERBE	Responsable du Service Social, Direction des R.H., Le Mans Métropole, Ville et Communauté Urbaine.
	Marlène BERTIN	Responsable du bureau de Prévention et Conditions de Travail, Conseil Général de la Sarthe.
	Marie-Claude LAMOUR	Responsable du Pôle Développement, Direction des Ressources Humaines, Ville et CCAS d'Angers et de la Communauté d'Agglomération d'Angers Loire-Métropole.
Expert	Nathalie GROS	Médecin de prévention, Centre de Gestion de Loire-Atlantique.
Rapporteurs	Elisabeth CHESNEAU	Directrice du Centre de Gestion de la Sarthe.
	Nathalie ANGOMARD-MORICE	Responsable du Service Emploi, Centre de Gestion de Loire-Atlantique.

Hervé PETTON – Directeur des Ressources Humaines de la Ville de la Roche-sur-Yon.

Introduction :

Voir le fichier « 3.1 - Support intervention - Introduction Table ronde 2 ».

L'objectif de cette table ronde est de regarder ensemble, à travers notamment trois témoins qui vont relater trois expériences de collectivités territoriales, quels sont les moyens qui peuvent être mis en œuvre ? Quels sont les ressources internes et les partenariats à mettre en place pour mener à bien le maintien dans l'emploi d'agents qui pourraient avoir rencontré des difficultés de santé et qui, de par ces difficultés, sont confrontés, après examen par le médecin du travail, à des restrictions d'aptitudes sur leur poste de travail.

Chaque collectivité est confrontée à la gestion de ce genre de situations et sait que ce n'est jamais très simple d'optimiser, dans le cadre du potentiel de la personne, sa capacité à travailler.

L'idée en préambule est de montrer les différentes situations que l'on peut rencontrer à partir du moment où l'état de santé d'un agent est modifié par une maladie, un accident [Cf. étape 1 du schéma], et les différentes hypothèses d'évolution.

Le Comité Médical ou la Commission de Réforme [étape 2] vont être saisis. L'instance médicale va mesurer soit une guérison, une capacité retrouvée, soit une diminution de la capacité de travail qui va éventuellement générer un taux d'invalidité, une inaptitude temporaire ou définitive.

Dans le cadre d'une inaptitude temporaire il peut y avoir différentes situations : la disponibilité d'office, la procédure de reclassement.

La médecine du travail va évaluer la capacité de l'agent à travailler, le cas échéant avec des restrictions d'aptitudes dans certaines collectivités.

Sur le graphique, le terme « service reclassement » correspond à une fonction d'accompagnement, interne à la collectivité, qui va accompagner le reclassement du fonctionnaire.

Il y a également des situations d'inaptitude définitive aux fonctions exercées par l'agent. Cela correspond à une procédure de reclassement, voire le détachement dans un autre cadre d'emploi, après évidemment que l'agent a été vu par le médecin du travail. Si l'agent est reconnu inapte à toute fonction, juridiquement la collectivité peut être amenée à procéder à la radiation de l'agent (incapacité totale à effectuer toute mission au sein de la collectivité).

Ce schéma résume de manière assez rapide les différentes situations auxquelles les collectivités peuvent être confrontées. Dans le quotidien de la vie des collectivités il y a des situations qui sont toujours particulières mais qui peuvent se « balader » entre ces différentes hypothèses.

1 - Lorsqu'il est question d'aménagement de poste, de mobilité à grade égal ou de reclassement pour inaptitude physique, il est nécessaire de répondre à différentes questions [page 4 du PPT] :

1.1 - Quels sont les ressources internes et les partenariats nécessaires afin d'assurer le maintien dans l'emploi ?

Cela conduit à instaurer un travail en réseau dans lequel se retrouvent :

- ✓ le médecin du travail,
- ✓ les collègues de la protection sociale au plan juridique,
- ✓ les collègues de la gestion de l'emploi dans la collectivité,
- ✓ les collègues de la de formation puisqu'éventuellement il y aura des différentiels de formation à combler.

1.2 – Quelles sont les difficultés à surmonter ?

Elles sont de divers ordres :

- . une évolution dans la capacité de travail,
- . des attentes de la part de la collectivité par rapport à des postes à occuper avec des compétences attendues.

Globalement, l'objectif est d'emboîter l'attente en termes de compétences et les compétences que l'agent peut mettre à disposition, sachant que les services ont leurs contraintes de délai, de résultats, de services publics à rendre. La combinaison des différentes contraintes n'est pas simple.

Le personnel des Ressources Humaines a un rôle d'interface à jouer entre l'agent (qui doit être suivi, soutenu) et le service qui a un travail à réaliser, un certain nombre de prestations à rendre. Il faut donc connecter cet ensemble.

1.3 - Comment les collectivités peuvent-elles accompagner et gérer des situations évolutives au cours de la carrière ?

Il existe en effet un impact sur la santé au travail, notamment après 50 ans. L'absentéisme est plus important pour les agents car il y a un effet de vieillissement qui inévitablement sera spécifique pour les agents ayant une activité professionnelle physique ou sédentaire.

2 - A partir de là, comment s'organise-t-on ? [Cf. page 5] Comment créer une interface entre les ressources internes et des partenariats externes pour tendre à des situations satisfaisantes du maintien dans l'emploi.

3 – Quelques pistes à développer :

3.1 - Comment établir une corrélation entre restriction d'aptitude et compatibilité avec un emploi [Cf. page 6] ?

Mon expérience m'a permis de constater que dans un certain nombre de cas, les collègues et les responsables hiérarchiques d'un agent confronté à une restriction d'aptitude, ont tendance à avoir une image très négative de lui et de ce qu'il peut être en mesure de faire. Il est nécessaire de travailler contre ces représentations afin de ne pas enfermer la personne dans une image qui l'éloignerait de l'emploi.

3.2 - La motivation de l'agent.

Il est essentiel que l'agent fasse preuve d'une motivation à continuer à exercer un emploi.

Je peux vous raconter une anecdote. Il s'agit de l'un des derniers cas que j'ai traité, quand j'ai quitté la collectivité qui m'employait précédent, et qui illustre le propos.

C'était un monsieur de 50 ans, qui était agent d'entretien sur la voirie. Il avait le dos « cassé ». Il fallait absolument le passer en sédentaire.

Physiquement il ne pouvait plus exercer son métier d'origine et avait un faible niveau de formation. Il était au bord de l'illettrisme. Les savoirs de base n'étaient quasiment pas maîtrisés. A partir de là, j'ai proposé et mis en œuvre un bilan professionnel avec lui, afin de mesurer le niveau de « ses potentiels ».

Ce monsieur a fait le bilan avec un cabinet extérieur. Il y a eu une rencontre à 3 : la consultante, l'agent et moi-même.

Au terme de ce travail, cette personne refusait de prendre le document de synthèse.

Je lui ai dit : « *Aidez-moi à vous aider ! Comment voulez-vous que je trouve une solution pour vous reclasser dans un service si vous rejetez la proposition que l'on vous fait ?* ». Il apparaissait notamment qu'il fallait le former sur de la bureautique de base.

A mon retour de vacances, il m'a recontacté et m'a dit « *Ecoutez, pendant les vacances mon fils est passé me voir, je lui ai demandé de me montrer comment cela marchait l'informatique. J'ai acheté un bouquin sur WORD et je suis allé dans ma maison de quartier voir s'il n'y avait pas des cours d'initiation à l'informatique* ». Il a eu le déclic et là on peut commencer à travailler.

La motivation de l'agent est très importante.

3.3 - L'acceptabilité par le management.

Le management peut avoir tendance à considérer qu'il a une pression sur les objectifs à atteindre qui nécessite des agents à 100 % de leur capacité de travail et qu'un agent ayant une restriction d'aptitude va l'handicaper ou le retarder dans l'atteinte de ses objectifs.

Il est important de travailler avec les encadrants opérationnels. Chacun doit œuvrer dans le maintien dans l'emploi des agents, des collègues de la collectivité.

3.4 - La mise en adéquation des compétences de l'agent par rapport au nouveau poste.

Pour parvenir à une situation satisfaisante pour l'agent et la collectivité, il est nécessaire de réaliser un bon diagnostic sur le niveau de compétences de l'agent et les besoins du poste.

Il peut y avoir une progression mais il faut que le pari soit « gagnable ». Dans le cas contraire, les agents devront gérer de nouvelles situations d'échec.

3.5 - La difficulté d'être dans l'anticipation à trois niveaux :

- Côté agent : Il y a des agents qui continuent à exercer leur travail jusqu'à ce que ça se dégrade.
Illustration : Un agent de 43 ans, qui était dans l'équipe des graffitis, commençait à avoir une tendinite au bras gauche. Le médecin du travail a alerté. Cette personne avait une formation professionnelle de plombier de formation. Nous avons fait en sorte que dans le cadre de la mobilité interne on puisse lui changer de métier.
C'est un exemple ou plutôt une exception car on a du mal à anticiper. Généralement les agents vont jusqu'au moment où ils ne peuvent vraiment plus exercer le métier.
- Côté Ressources Humaines, souvent, il s'agit de traitement des cas d'urgence plutôt que de l'anticipation.
- Côté management, les signaux remontent à la DRH lorsque les cadres ne savent plus comment faire. Il est nécessaire d'anticiper les cas de reclassement à traiter.

Christine YVARD-MALHERBE - Responsable du Service Social du travail à la ville du Mans et au Mans-Métropole.

Voir le fichier « 3.2 - Support intervention - Ville du Mans - Le Mans Métropole ».

- La ville du Mans 2 470 agents - 62 % de femmes et 38 % d'hommes et 1/3 de l'effectif a plus de 50 ans - 108 agents reclassés.
- Le Mans-Métropole 1 615 agents - 28 % de femmes et 72 % d'hommes et 38 % de l'effectif titulaire a plus de 50 ans - 101 personnes reclassées.
- La ville et le Mans-Métropole représentent 50 services et 250 métiers.

Il existe une particularité à la ville du Mans et au Mans-Métropole : une Direction des Ressources Humaines unique aux deux collectivités depuis 1972.

Présentation de la procédure de reclassement professionnel pour les deux collectivités.

Ces dernières années il y a eu en moyenne environ 15 agents par an qui ont fait l'objet d'un reclassement avec une augmentation en 2008 (il y en a eu 24). Depuis le début de l'année 2009, 12 agents ont été reclassés.

Pour vous donner une idée il y avait :

- 58 agents reclassés entre 1990 et 2000
- 69 entre 2000 et 2005
- et 67 depuis 2005 donc il ya vraiment une augmentation du nombre d'agents à reclasser.

A contrario un nombre d'agent à peu près équivalent, ayant fait l'objet d'un reclassement les années précédentes, quittent nos collectivités (retraite ou décès).

Le fonctionnement :

Le Service Social du travail centralise le reclassement professionnel dans les deux collectivités. Il pilote l'ensemble des dispositifs de la mobilité que ce soit reclassement, remplacement ponctuel et redéploiement (agents qui ne relèvent pas du reclassement professionnel, qui n'ont pas de problème de maladie mais qui sont redéployés à cause de fermetures de service, de réaménagement. Cela peut être également des gens qui posent problème dans les services ou qui souhaitent changer de service).

Je suis pilote du groupe interne au sein de la Direction des Ressources Humaines. Une réunion est organisée tous les deux mois au cours de laquelle sont abordés les dossiers individuels des agents en situation de reclassement.

Les participants sont : la responsable du service recrutement, la responsable du service formation, la responsable du service paye et gestion, le Directeur des Ressources Humaines, le médecin du travail et la responsable du service santé/absentéisme qui alerte sur les demandes de reprise au Comité Médical ou à la Commission de Réforme afin d'anticiper une visite de pré-reprise avec le médecin du travail.

Je pilote également la commission reclassement du CHS. Cette commission permet de développer la politique de reclassement avec les deux collectivités. Les dossiers individuels ne sont jamais abordés dans cette commission. Elle valide les outils et c'est un échange sur les affectations dans les différents services.

Je suis également gestionnaire du personnel volant. Historiquement, l'équipe des agents volants était composée d'une équipe de secrétaires pour pallier les renforts ponctuels (maladie, congé maternité...) et elle s'est élargie avec des agents en instance de reclassement qui peuvent reprendre une activité pour une mission.

Lorsqu'un agent a un avis de reclassement, étant donné que je centralise toutes les demandes des services, je peux positionner cet agent sur une mission. Généralement les demandes sont pour des postes administratifs. Cela peut être également pour des postes de coursiers qui sont en arrêt maladie ou pour des surveillances d'exposition ponctuelles.

Je positionne aussi dans l'équipe des agents volants, les agents qui ne peuvent pas être affectés définitivement dans un service pour des problèmes psychologiques ou relationnels. Ces personnes

effectuent ponctuellement des missions qui se passent correctement. Après quelques temps, elles sont repositionnées sur une autre mission.

Tout cela ressemble à une mini agence intérimaire mais qui permet d'intégrer aussi des agents qui relèvent du reclassement.

Je suis aussi repérée comme l'interlocuteur privilégié des agents puisque dans le cadre des affectations je les reçois en entretien. Je peux éventuellement aussi les orienter vers la psychologue qui travaille également au Service Social du Travail. Parce que par moment il faut faire le deuil de l'ancien métier. Il faut faire le deuil aussi du service. Nous travaillons en binôme pour les repositionner dans un nouveau poste.

Je suis également l'interlocuteur privilégié des services puisque ce sont eux qui m'adressent leurs demandes de renfort ponctuel ou qui **anticipent** aussi. Ils ont dans leur service des agents qui ont été reclassés et qui vont partir en retraite donc ils m'alertent.

Les outils : Il existe un règlement intérieur, une charte, une procédure. Ces outils ont été validés en CHS.

Le règlement intérieur précise les règles pour l'agent, pour les services et pour l'autorité. Il est important que pour chaque protagoniste, les règles soient claires. En voici quelques-unes :

Pour l'agent :

- Il doit faire une demande écrite de reclassement. Normalement il ne doit pas refuser le poste proposé si son aptitude sur ce poste est reconnue par le médecin du travail.
- Il s'engage à accepter toutes modifications de sa situation administrative en fonction du poste occupé et selon les dispositions statutaires.
- Il s'engage également à accepter de suivre une formation professionnelle si cela semble nécessaire.
- Il accepte toute modification de son régime indemnitaire en fonction du nouveau poste.

Pour les services :

- Si un agent est déclaré inapte, le service procède à une recherche de poste adapté à l'inaptitude de l'agent en interne, sinon l'agent est affecté dans un autre service mais pendant la période d'essai de 6 mois, budgétairement l'agent reste dans le service d'origine donc si le service n'a pas fait de recherche interne il ne pourra pas demander le remplacement de l'agent.
- Quand les postes vacants existent dans un service, ils doivent être proposés prioritairement aux agents à reclasser si c'est compatible avec leurs inaptitudes.

Globalement, les services peuvent parfois penser qu'il n'y a aucune solution en interne. Le fait que budgétairement l'agent reste rattaché à son service d'origine et que ce dernier ne pourra pas obtenir le remplacement facilite la recherche de solution.

Pour l'autorité territoriale :

- Les propositions de reclassement faites à l'agent font l'objet d'un **écrit** précisant le poste et les missions.
- L'autorité territoriale intégrera l'agent reclassé sur son poste d'accueil et après 6 mois d'essai validé par le rapport du service, il veillera à la possibilité de **formation** de l'agent reclassé destiné à aider à son reclassement.

La formation professionnelle fait aussi partie du reclassement.

- Nous avons mis en place des formations « bureautique » pour les agents reclassés. Cette formation est spécifique à ce public, est plus longue, prend en compte les difficultés du groupe. Les agents en formation arrivent de différents services. Ils ont des difficultés similaires et cela facilite les échanges.
- Nous avons établi des formations pour les gardiens de parc en lien avec les services de police. Certains de ces agents font la surveillance des parcs mais également la sortie des écoles. Cette formation est donc spécifique pour les agents « gardien de parcs et jardins ». Ce service devait intégrer les emplois jeunes qui arrivaient en fin de contrat. Nous avons « mixé ». Nous avons intégré des emplois jeunes, des agents du service des espaces verts et d'autres services

qui étaient issus du reclassement. Des binômes ont été constitués : un ancien et un jeune. Nous avons ouvert ce service directement sans appel à candidature.

- Nous disposons également de cours d'anglais pour tous les agents d'accueil issus du reclassement affectés sur des postes des services tourisme et patrimoine.

Procédure pour l'inaptitude déclarée par le médecin de prévention :

- Le médecin vérifie s'il y a possibilité d'aménagement de poste à l'intérieur du service. Si l'aménagement est possible, la procédure est close.
- Si ce n'est pas possible, il y a recherche d'un nouveau poste.
- L'agent est reçu en entretien au Service Social du travail. Je vérifie, dans un premier temps, s'il y a une possibilité en interne ou dans le service.
- S'il n'y a pas possibilité de recherche sur un autre service.
- Il y a proposition d'un nouveau poste de travail compatible avec l'état de santé (toujours validé par le médecin du travail).
- L'agent est reçu en entretien mais il ne passe pas par un jury. C'est un entretien réalisé directement avec le directeur du service d'accueil. Il est affecté à l'essai pour 6 mois avec rapport du service d'accueil sur la manière de servir après 3 mois et 6 mois. Si l'essai est concluant, l'agent est intégré. Il faut donc un poste vacant pour que budgétairement il sorte du service d'origine.
- Si l'essai n'est pas concluant, nous recherchons une nouvelle solution par un nouveau poste de travail. Dans ce cas-là, nous n'attendons pas la fin de l'essai. Si l'essai n'est pas concluant, le service m'appelle directement, je reçois l'agent et je repropose un nouveau poste.
- En attendant de trouver un poste définitif, l'agent passe éventuellement par le biais de l'équipe volante sur une mission. S'il y a par exemple une surveillance d'expo, il effectuera cette mission et cela nous laissera le temps de rechercher un autre poste.

Il y a une volonté forte et officielle de maintenir dans l'emploi. A chaque fois qu'il y a un nouveau site qui ouvre ou un nouveau service qui se crée, je suis systématiquement informée et je vois si nous avons la possibilité d'y intégrer des agents qui sont en instance de reclassement.

Illustrations :

1 - La mairie du Mans va ouvrir le 18 juin le musée archéologique. Pour cela, il fallait évidemment des agents, notamment : 8 postes de surveillants, 4 postes d'agents d'accueil.

Nous avons vu que pour les 8 postes d'agents de surveillance, il y avait possibilité d'intégrer des collègues qui sont en instance de reclassement et les 8 postes ont été pourvus directement par ces personnes.

Concernant les postes d'agents d'accueil : sur les 4 postes, nous avons réussi à positionner deux personnes en reclassement. Les appels à candidature concernaient uniquement les deux autres postes restants. Cela montre qu'il y a toujours une priorité à l'intégration des agents reclassés ou des agents redéployés.

2 - Pendant les travaux du tramway au Mans, nous avons ouvert une Maison d'Accueil qui fonctionne avec des agents qui étaient en instance de reclassement. Sur les deux, trois ans nous avons positionné 6 personnes. Les travaux s'achevant, la Maison d'Accueil du tram va fermer et deux des agents vont intégrer le musée archéologique.

3 – Nous avons ouvert une école du cirque. J'ai positionné deux collègues (ATSEM, en instance de reclassement) sur les postes d'accueil. Ces postes n'ont jamais été mis en appel à candidature.

4 – Nous avons repris la fourrière animale. Nous avons fait un appel à candidature auprès de l'ensemble des agents qui étaient reclassés. Il fallait 8 personnes. Les gens ont été reçus et sélectionnés.

Ces positionnements faits, cela libère d'autres postes sur lesquels nous avons d'autres personnes à positionner.

5 - Dernier petit exemple, au service EDEP il n'y avait personne pour faire la maintenance des guirlandes électriques (illuminations de Noël) ; nous avons donc créé un petit atelier avec 4 personnes qui réparent et entretiennent les guirlandes électriques. Auparavant, cette prestation était sous-traitée.

QUESTIONS, ECHANGES

Sandra BODIER – Ville d'Angers : Vous dites que vous positionnez parfois des agents dans votre équipe de volants. Lorsque vous n'avez pas de missions à leur proposer, statutairement vous les positionnez comment ?

Christine YVARD-MALHERBE : Par rapport au reclassement, si c'est une situation « anticipée », si nous savons que la personne va reprendre et qu'elle est toujours en arrêt maladie, je lui demande de maintenir son arrêt maladie.

Nous nous arrangeons d'ailleurs avec le Comité Médical. S'il y a une décision de reprise à temps partiel thérapeutique, je donne la date que nous souhaitons au regard de nos postes, afin que le CDM décide de la date.

Le Comité Médical attend car il sait qu'il y a un reclassement en cours.

Mais généralement il y a des petites missions ponctuelles, même des renforts sur 15 jours sur 3 semaines (s'il y a un agent malade je peux intégrer la personne). Cinquante services, cela fait beaucoup, une habitude est prise. J'ai un peu la casquette agence intérimaire.

Pour tous les besoins, on m'appelle. J'ai souvent plus de postes pour des missions que pour de vrais postes vacants.

Jean CESBRON-LAVAU - Région des Pays de la Loire : Le Service Social a donc la main sur les tableaux des emplois et des effectifs de la ville ?

Christine YVARD-MALHERBE : Faisant partie de la Direction des Ressources Humaines, je dispose de ces informations.

Jean CESBRON-LAVAU : Mais ça veut dire que vous avez un droit de regard en matière de recrutement ? Une priorité est-elle donnée aux agents en voie de reclassement ? Cela fait-il partie de la politique de recrutement de la collectivité ? N'y a-t-il ni appel à candidature, ni publicité ?

Christine YVARD-MALHERBE : Effectivement. On ne passe pas par le recrutement pour les agents reclassés. Il y a des postes vacants qui ne sont jamais mis en appel aux autres collègues. Il n'y a donc pas de publicité.

Hervé PETTON : Comment parvenez-vous à garder des postes non pourvus, ce qui, en effet, permet d'assurer la pérennité du reclassement ?

Il y a beaucoup de collectivités où la pression est faite pour que tous les postes soient utilisés. Les marges de manœuvre sont faibles.

Christine YVARD-MALHERBE : Les collègues sont souvent positionnés sur des postes d'accueil, des postes de surveillants, des postes plus techniques... Prenons l'exemple d'un éboueur qui avait des compétences de peintre. S'il y a un poste vacant de peintre, il n'y a pas appel à candidature. Nous positionnons directement le collègue. Nous considérons cette personne comme un agent apte pour la fonction après l'avis du médecin du travail.

Lorsqu'un chef de service fait une demande pour un recrutement, l' élu au personnel mentionne de vérifier qu'il n'y a pas une personne en reclassement interne avant de lancer le recrutement.

C'est au fil du temps que cela s'est installé, le Directeur des Ressources Humaines et le médecin du travail sont là depuis très longtemps, moi aussi d'ailleurs, les chefs de services, les élus aussi. Ce fonctionnement s'est mis en place avant de faire l'appel à candidature.

Jean CESBRON-LAVAU : C'est vrai que dans les communes il y a quand même un vivier d'emplois qui est beaucoup plus riche que chez nous, au Conseil Régional. On vient d'hériter de 3 000 TOS et on a en tout et pour tout, 16 métiers. Si on compare par rapport aux communes en moyenne c'est une centaine de métiers.

Christine YVARD-MALHERBE : Nous avons 250 métiers parce que nous avons une Direction des Ressources Humaines unique. Il n'y a pas que les emplois de la mairie, il y a aussi les emplois de Le Mans-Métropole. Il y a les emplois techniques, il y a toutes les filières, ça fait quand même énormément de services.

Jean CESBRON-LAVAU : Imaginons que vous ayez réservé un poste pour une personne handicapée et qu'il n'y a pas de personnes handicapées au moment où il est libéré, ce poste est vacant. Alors que faites-vous pour répondre au chef de service qui vous dit « J'ai besoin de quelqu'un » ? C'est arrivé chez nous. Nous n'avions pas de personne pouvant aller sur ce poste et finalement il a disparu de nos emplois réservés.

Christine YVARD-MALHERBE : Moi je le garde. Il y a aussi des mouvements d'agents reclassés qui ne sont pas bien adaptés sur leur poste. Je peux donc repositionner sur ce poste-là. Ça me fait une chaise vide à un autre endroit où je peux repositionner quelqu'un. C'est vraiment toute une gymnastique de positionnement. Il est possible de déplacer pour répondre en urgence. C'est accepté dans la collectivité. Il faut voir où est l'urgence. J'essaie de ne jamais perdre un poste. Je suis vigilante.

Hervé PETTON : Dans ce genre de questions globalement il y a deux aspects : l'humain et le juridique. Le fait de disposer d'un poste vacant pour pouvoir proposer un nouveau poste pour un agent répond à la préoccupation RH. Mais faire accepter à un service qu'un agent peut être positionné ailleurs et qu'il n'est pour autant pas possible de recruter, c'est une autre affaire.

Christine YVARD-MALHERBE : C'est justement notre particularité. Les recrutements sont longs à lancer et donc j'ai le temps moi de positionner avant, d'intervenir, mais c'est une volonté aussi des élus c'est bien ancré ainsi.

Hervé PETTON : Cela est porté par les élus municipaux et communautaires ?

Christine YVARD-MALHERBE : Et par la Direction Générale oui.

Jean CESBRON-LAVAU : Quand vous faites reprendre un agent après un CLM sur un poste c'est pour une mission donc pour faire acter l'aptitude, du coup vous faites reprendre ça sans faire acter l'aptitude sur ce nouveau poste, par le médecin de prévention et/ou le Comité Médical ?

Christine YVARD-MALHERBE : Nous le faisons acter systématiquement par le médecin du travail.

Marlène BERTIN : Responsable du bureau de prévention et conditions de travail du Conseil Général de la Sarthe

Voir le fichier « 3.3 - Support intervention Conseil Général 72 ».

La question du reclassement est quelque chose de relativement nouveau. Historiquement le Conseil Général employait essentiellement des profils administratifs et des travailleurs sociaux. Nous avons quelques accidents de la vie qui pouvaient toucher les agents et également des travailleurs sociaux qui pouvaient arriver à un état de saturation professionnelle et pour lesquels il fallait trouver d'autres solutions, mais cela restait extrêmement anecdotique.

Puis est arrivée la décentralisation et donc un nouveau public. Nous avons doublé l'effectif du Conseil Général en 2 ou 3 ans en accueillant uniquement des agents de catégorie C qui travaillent soit dans les

collèges (qui sont agents d'entretien au sens large), soit dans les agences des routes (agents d'exploitation). Subitement le profil du reclassement a changé.

Nous sommes passés de la gestion de problème, peut-être plus psychologique, à de réelles situations de santé physique.

Pour vous donner un ordre d'idée, nous avons actuellement une vingtaine d'agents qui font l'objet d'une procédure de reclassement professionnel. Un tiers correspond à des agents sociaux (ce qui correspond grosso-modo à la répartition des agents au sein du Conseil Général) et les deux autres tiers sont des agents des routes ou des collèges. Ce sont donc des agents de catégorie C. La gestion est différente des situations suivies auparavant.

Pour répondre à ces questions de reclassement, nous avons la chance d'être appuyés par le Directeur Général des Services qui est vraiment moteur sur ce sujet-là.

Il faut également préciser que le contexte financier actuel, relativement particulier, fait que l'on ne procède pas au remplacement systématique de tous les départs en retraite, de tous les mouvements.

Chaque chef de service doit faire la preuve de l'intérêt du remplacement et c'est, au final, le DGS qui voit tous les postes vacants et qui donne un avis positif ou négatif au remplacement. Généralement lorsqu'un avis positif est rendu, il écrit noir sur blanc « priorité donnée aux agents en position de reclassement ». C'est pour nous une valeur ajoutée considérable. Cela a permis au service recrutement de sortir une note adressée à tous les chefs de service qui reprend les priorités en matière de recrutement.

- ✓ Priorité n° 1 : agents en situation de reclassement.
- ✓ Priorité n° 2 : candidats internes.

Sont ensuite examinées les candidatures de travailleurs handicapés et enfin, les contrats aidés etc...

Cela nous donne une légitimité auprès des services avec une candidature d'agent à reclasser.

Autre point qui est tout nouveau (et donc je ne peux pas vous dire l'impact que ça aura) : le Conseil Général de la Sarthe est signataire de la Charte de la diversité depuis le 02 juin 2009. L'objectif est vraiment de lutter contre toutes les discriminations, qu'elles soient liées à l'âge, au sexe, aux orientations à caractère religieux, syndical etc. Se retrouve inclus le handicap. L'idée de la Charte de la diversité est que le handicap et par conséquent le reclassement n'est qu'un aspect parmi d'autres.

On peut être une femme, on peut être un agent en situation de reclassement, on peut être de telle ou telle religion, on peut avoir une activité syndicale... L'idée c'est de désigmatiser un petit peu les agents en situation de reclassement et de pouvoir dire que c'est une particularité parmi d'autres.

Cela est le principe général. Nous verrons par la suite comment cela s'appliquera concrètement sur le terrain. Une sensibilisation a déjà été organisée à destination de tout l'encadrement sur les modalités pratiques, la manière dont nous allons procéder.

Le reclassement est géré au niveau de la Direction des Ressources Humaines. Nous avons une cellule reclassement qui se réunit mensuellement, composée du Directeur des Ressources Humaines, de l'assistante sociale du personnel, du chargé de recrutement, de la mission GPEEC, de la formation, et de moi-même.

Cette instance nous permet régulièrement de faire des points, d'un côté sur les postes vacants et de l'autre côté sur nos agents à reclasser. Nous étudions les adéquations au niveau des profils.

Il y a également une procédure qui n'est pas entièrement achevée, qui reste à parfaire, où l'on tend à rencontrer les agents qui rentrent dans ce dispositif de reclassement.

En règle générale il y a au moins deux entretiens. Un premier où l'on va aborder avec l'agent les aspects statutaires.

Un agent technique, qui touche une NBI et ne peut plus faire de tâches physiques du tout, va probablement basculer dans la filière administrative parce que nous n'avons pas vraiment d'autre solution. L'agent doit avoir conscience que, en termes d'évolution de carrière, cela peut avoir des impacts. Donc nous les en informons.

Il y a ensuite un second entretien qui est organisé pour faire le point sur leurs compétences professionnelles et personnelles. Là c'est notre chargé de missions « formation-recrutement » qui intervient. Tout au long de la démarche, l'assistante sociale du personnel est là, en appui aussi aux

agents, pour faire en sorte que la transition d'un métier à l'autre ou d'un métier à un nouveau projet se fasse le plus sereinement possible.

Nous pratiquons également quelque chose d'un peu original qu'on appelle « **stage** ».

Lorsque nous avons des agents qui doivent faire l'objet d'un reclassement, qui ne peuvent absolument plus rester dans le service dont ils dépendent, mais ne sont pas non plus en arrêt, il faut trouver une solution provisoire.

Il est possible de les positionner, en renfort ponctuel dans différents services de la collectivité. Mais l'objectif est vraiment de leur permettre de découvrir qu'il y a d'autres métiers que ceux qu'ils pratiquaient jusqu'alors.

C'est notamment vrai pour les agents issus de la décentralisation qui ont gardé leur métier tout en intégrant une nouvelle structure et qui n'ont pas forcément une idée des autres métiers qui existent dans les autres services du Conseil Général.

Nous procédons donc à ces stages de découverte. Petit bémol : ce sont souvent toujours les mêmes services qui sont d'accord pour accueillir nos agents et toujours les mêmes qui sont réfractaires.

Notre rôle est de faire changer les choses.

Quelques difficultés identifiées :

- Les postes d'accueil dans les collèges sont extrêmement intéressants en matière de reclassement parce qu'ils sont compatibles avec à peu près tous les états de santé. Le problème est que ce sont des postes logés. Les agents en reclassement ne sont pas très enthousiastes à l'idée de quitter leur domicile ou leur famille pour occuper un poste logé.
- Le Conseil Général est réparti sur tout le territoire du département qui pourtant n'est pas très grand. Pour les agents issus de la décentralisation qui n'ont pas forcément des moyens de locomotion, leur demander d'aller travailler à 30 km alors qu'ils ont toujours travaillé à 200 m de chez eux c'est une révolution culturelle qui pose des réticences.
- Nous constatons, toujours pour nos agents de catégorie C, une difficulté à la maîtrise du français. L'expression orale ne présente pas trop de difficultés mais l'écrit pose problème alors qu'il peut y avoir des solutions de reclassement sur des postes administratifs. Nous prévoyons donc actuellement de tester pour l'un de nos agents le dispositif de lutte contre l'illettrisme du CNFPT qui va se mettre en place à la rentrée.

Sur la vingtaine d'agents en reclassement, un quart a trouvé une affectation nouvelle.

Pour les agents de catégorie B (les travailleurs sociaux), le reclassement se passe assez facilement. Lorsqu'un poste est vacant, les agents sont assez facilement repositionnés avec une formation.

En revanche, il est vrai que pour les agents de catégorie C le repositionnement est plus difficile.

Si un poste est vacant, il est nécessaire de former l'agent en reclassement afin qu'il soit apte et ait les compétences de base. Le temps joue contre nous. Parfois ce petit décalage nous est préjudiciable.

QUESTIONS, ECHANGES

Jean CESBRON-LAVAU - Région des Pays de la Loire : Nous avons approximativement les mêmes problèmes puisque l'on gère des cités scolaires. Un petit bémol est à apporter sur le reclassement des postes d'accueil : Nous avons hérité d'une longue tradition dans l'Education Nationale où grosso modo une personne « inapte » allait toujours quasiment sur des postes d'accueil. Cela est un problème car les personnes n'étaient pas formées pour l'accueil. Elles étaient parachutées là uniquement parce qu'il y avait un problème d'ordre médical. Cela était appelé « l'entrée médicale ».

La personne arrivait sur un nouveau métier sans être formée dessus et puis nous nous sommes rendu compte que les postes d'accueil n'étaient pas aussi sédentaires que cela. Il y a, notamment, tout ce qui est ouverture et fermeture des locaux. Sur une cité scolaire, il peut y avoir une incompatibilité avec l'état de santé parce que grimper sur 3 ou 4 étages, sortir des poubelles lourdes, transporter des sacs de courrier cela demande une certaine condition physique... Les postes d'accueil ne sont pas des postes de reclassement si faciles.

Quel est le contenu de la formation de remise à niveau ?

Marlène BERTIN : Nous avons inscrit un agent qui était électricien et qui ne peut plus exercer son métier. Il a eu un 1^{er} entretien avec un formateur qui l'a dirigé vers un des deux stages. Il existe un cursus relativement léger pour les agents qui maîtrisent l'alphabet et la lecture mais qui ont des difficultés de rédaction. Le deuxième dispositif, lui, est beaucoup plus « lourd » pour les agents qui sont vraiment en situation d'illettrisme à proprement parler, voire d'analphabétisation.

« Mon » électricien savait quand même lire une consigne. Par contre à l'écrit il a manqué quelques fondamentaux. Son écriture est phonétique mais on le comprend.

Cela concerne la remise à niveau en français mais c'est également vrai pour les mathématiques, la découverte de l'environnement informatique.

Visiblement le CNFPT propose des stages extrêmement individualisés. C'est vraiment le 1^{er} entretien entre l'agent et le formateur qui décide des modules qu'il va suivre.

Hervé PETTON : Un des éléments saillants qui m'a particulièrement frappé c'est le fort investissement du DGS qui dit globalement « regardez en interne si on n'a pas déjà quelqu'un qui pourra convenir au poste ». Comment les chefs de service et les directeurs réagissent-ils à cette priorisation ?

J'entends parfois « oui mais si on prenait un candidat externe on aurait un meilleur niveau de compétences. Avec l'interne je n'aurai pas le niveau de compétences que je recherche et moi j'ai une pression forte sur mes objectifs etc. ». Comment arrivez-vous à gérer les deux points de vue ?

Marlène BERTIN : On fait un petit peu comme avec les agents.

Nous allons à la rencontre des chefs de service et nous échangeons avec eux. Nous sommes quand même relativement précautionneux et c'est aussi pour ça que nous n'avancions pas forcément à grands pas sur le reclassement.

On n'affecte des agents sur des postes vacants que lorsque l'on sent que le profil coïncide à 90 %.

Si ce n'est qu'à 50 % on ne le fait pas donc on prend vraiment des garanties en amont. Tout cela représente énormément de préparation. Nous passons beaucoup de temps à rencontrer les équipes et à accompagner les agents à proprement parlé. Nous balisons vraiment le terrain.

Marie-Claude Lamour - Responsable du Pôle Développement à la Direction des Ressources Humaines à la Ville et au CCAS d'Angers et à la Communauté d'Agglomération d'Angers Loire-Métropole

Voir le fichier « 3.4 - Support intervention Ville d'ANGERS ».

Nous faisons un travail pluridisciplinaire qui réunit, au sein de la Direction des Ressources Humaines, une équipe de travail composée de médecins de prévention, de l'assistante sociale, du chargé de mobilité et de recrutement, du chargé des orientations professionnelles et du chargé du suivi administratif et réglementaire. Cette équipe de travail, que j'anime, réalise au quotidien les actions du dispositif de maintien dans l'emploi.

Angers a une expérience importante qui est ancrée dans la logique statutaire du reclassement, où l'on gère en permanence des entrées d'agents qui ne peuvent plus réaliser leur fonction, qui ne peuvent plus travailler sur leur poste. C'est-à-dire que l'on recherche des postes qui vont leur permettre de travailler à nouveau avec l'utilisation de techniques un peu identiques à celles qui viennent d'être décrites au Conseil Général de la Sarthe.

Au cours de l'année 2007 il y a eu une démarche d'élaboration **d'un projet d'administration** qui a été lancé sur les trois collectivités. Dans le cadre de cette démarche, les services ont été interrogés sur ce qu'il faudrait travailler pour progresser collectivement au sein de ces trois collectivités.

La question du **reclassement** est ressortie comme une question vraiment très importante **à la fois au sein de la direction des Ressources Humaines mais aussi dans l'ensemble des services opérationnels.**

Pourquoi ? Tout simplement parce que nous sommes confrontés à toutes les questions vues ce matin. Nous avons de plus en plus d'agents en situation de désadaptation dans les services, et des solutions de reclassement sont de plus en plus difficiles à trouver. Le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi pour les trois collectivités est de 234 agents (sur les 4 500 agents). Nous avons un nombre de situations suivies annuellement de près d'une cinquantaine (entrée et suivi permanent). Il fallait donc aller plus loin que ce que l'on faisait jusqu'à maintenant. Nous avons réalisé un diagnostic en mode projet avec les acteurs internes à la Direction des Ressources Humaines.

Ce diagnostic a été effectué avec ces acteurs de l'équipe pluridisciplinaire, avec les managers et également avec les organisations syndicales. Trois questions ont été posées :

- Quelles sont les causes de désadaptations ?
- Que peut-on dire de nos modes d'accompagnement au sein des trois collectivités ?
- Quelle est la perception de la question du reclassement et du handicap au sein des services ?

A l'issue de ces diagnostics, les constats sont les suivants :

- Trouver des postes relève d'une difficulté grandissante tant les niveaux d'exigence sur les postes, au sein des services, sous la pression économique, sont importants.
- Les préjugés sur le handicap et le reclassement sont de plus en plus nombreux (constat apporté par les organisations syndicales).
- Les modes d'accompagnement à Angers sont pertinents mais insuffisamment déployés.

Dans les modes d'accompagnement que nous pratiquons, il y a ce que nous appelons en interne **le SAS (Système d'Adaptation Spécifique).**

L'idée est de symboliser le SAS au sens du passage d'un ancien emploi à un nouvel emploi. C'est pour cela qu'aujourd'hui, nous ne parlons plus véritablement de reclassement mais de maintien **EN** emploi, au sens de la capacité d'un agent de passer d'un ancien métier à un nouveau métier. Nous souhaitons également rompre avec une représentation négative de reclassement. L'idée pour nous a été de changer de perspective. **Non plus de regarder les inaptitudes mais de regarder le potentiel de l'agent.**

Nous avons expérimenté avec 5 agents « inaptes à leur ancien poste », un parcours pour les aider à changer de métier dans l'esprit d'une **véritable reconversion professionnelle.**

Nous partons de ce que nous appelons un « bilan d'habileté » ou « bilan de points forts ». L'objectif est d'identifier ce que l'agent sait finalement naturellement faire, sans avoir forcément les compétences immédiates ?

Il ne sait peut-être pas manier la bureautique. Il n'a peut-être jamais pratiqué dans le domaine vers lequel il ira mais peu importe. Ce qui est important c'est : « A-t-il les habiletés initiales pour aller vers quelque chose d'autre ? ».

Cette étape est très importante parce qu'elle permet à l'agent de faire le deuil de son ancien métier. Les agents ont des difficultés à faire ce deuil et à accepter l'idée de handicap et du reclassement.

A partir de cette étape de bilan d'habileté, nous amenons l'agent à définir un parcours professionnel, c'est-à-dire que c'est lui qui va être acteur de ce parcours. A partir de là nous allons pouvoir l'aider à faire l'acquisition de ce qui deviendra les compétences de l'agent en alternant la formation et l'apprentissage sur le poste.

Nous avons, au sein de la collectivité, des postes que l'on appelle « SAS ». Ce sont des postes d'apprentissage. A partir du projet professionnel défini par l'agent, celui-ci va commencer par faire l'acquisition, par exemple des compétences bureautiques qui sont nécessaires sur le poste vers lequel il se destine. Il va ensuite enchaîner avec une autre période de formation où il va acquérir par exemple les compétences d'accueil, pour arriver à s'adapter à un nouvel environnement et être à terme pleinement opérationnel sur un poste. Celui-ci, dans l'idéal, sera vacant dans la collectivité.

Dans l'idéal, parce que l'on s'aperçoit que cela ne fonctionne pas toujours, ou alors sur un poste qui va être un poste de maintien en emploi. La Direction des Ressources Humaines réserve une soixantaine de postes qui sont destinés à accueillir des agents qui seront positionnés sur des missions réellement utiles.

Quelques illustrations :

- Nous avons permis à une auxiliaire de soins, de devenir bibliothécaire ou à un agent social, de devenir agent de médiation.
- Le Musée des Beaux Arts d'Angers a ouvert avec un certain nombre d'agents qui sont issus du dispositif maintien en emploi.
- Vélo-cité, qui est le service de prêt de vélo de la ville d'Angers, fonctionne aussi avec des agents du dispositif maintien en emploi.

Nous nous apercevons, à partir du moment où l'on part du potentiel de l'agent et de ses habiletés, que les capacités d'acquisition de nouvelles compétences sont vraiment très rapides et que les intégrations professionnelles se font beaucoup plus facilement. Du coup les managers ont un certain niveau de satisfaction puisqu'ils ont des agents qui sont opérationnels et finalement la notion de handicap ou d'inaptitude est neutralisée.

Hervé PETTON : Il faut renverser le regard en quelque sorte

Marie-Claude LAMOUR : Exactement. Il faut changer de point de vue et ne plus regarder ce qu'il manque mais ce qui peut être exploité, ce qui n'est pas encore révélé.

Jean CESBRON-LAVAU : Les postes SAS sont des postes qui viennent en plus des besoins naturels du service (en surnombre) ou ce sont des postes qui correspondent à un besoin déjà existant dans le service ?

Marie-Claude LAMOUR

Les postes SAS ne sont pas des postes permanents donc pas des postes budgétaires.

L'agent qui est affecté à un poste SAS n'est pas destiné à rester dans le service. Il est là en apprentissage et en formation.

En règle générale c'est pour une période de 6 mois à un an maximum. Tout dépend du niveau d'acquisition des compétences nécessaires et cela doit correspondre à un réel besoin du service.

Par exemple : j'ai actuellement au sein de mon service un agent qui est en SAS. Mon assistante joue le rôle de tuteur car nous avons également organisé le tutorat professionnel (pour acquérir les compétences il faut avoir un tuteur professionnel).

La personne répond à un vrai besoin. J'ai un certain nombre de travaux à lui donner. Par contre, elle n'a pas vocation à rester sur le poste. Concrètement, ce sera probablement quelqu'un d'autre qui viendra, à son tour, acquérir les compétences dont il a besoin.

Le résultat de ce diagnostic et de cette expérimentation est lié à la volonté pour Angers d'aller plus loin. Nous avons donc passé convention avec le FIPHP sur un plan d'action qui fait aussi l'objet d'un protocole d'accord élaboré et signé avec les organisations syndicales. Ce plan d'action repose sur 3 types d'actions :

1 - Favoriser l'accueil. On va engager une action de repérage des postes permettant d'accueillir des travailleurs handicapés ou des agents du dispositif maintien en emploi dans les services. L'objectif est d'avoir le plus en amont possible la connaissance des besoins des services, en identifiant des postes pouvant être adaptés.

Nous allons également solliciter les services dans quelque chose qui sera de l'ordre d'un engagement collectif contractualisé dans le cadre d'un agenda 21 en interne.

Cela nous permettra de travailler avec eux sur le niveau d'exigence des postes. Il faut aussi intégrer cette question au sein d'une politique RH. Aujourd'hui dans les services, on demande souvent le mouton à 5 pattes : l'agent immédiatement opérationnel, qui a un niveau de productivité maximum etc. En termes de politique de recrutement, ce n'est pas forcément quelque chose qui est souhaitable, en tout cas qui répond à un besoin collectif et transversal.

2 - Développer tout ce qui tourne autour du développement de la volonté collective, c'est-à-dire travailler avec les services, sur des formations afin que les équipes et les managers portent cet objectif.

Le message que nous souhaitons passer est : « un agent qui est en longue maladie est un agent qui coûte à la collectivité. Un agent qui sort de longue maladie ou de congé longue durée... est de la masse salariale qui était inactive et qu'on rend active ». Nous pouvons tous potentiellement être

concernés par cette question du maintien en emploi puisque nous pouvons tous être malades ou atteint d'une maladie invalidante à un moment donné. Il s'agit donc :

- 1/ d'un objectif collectif,
- 2/ d'une démarche d'entreprise citoyenne,
- 3/ une affirmation : la performance sociale n'est pas incompatible avec la performance économique.

Dernier point en termes d'action individuelle sur les actions d'accompagnement de l'agent : Nous allons essayer de faire en sorte que le dispositif SAS devienne le dispositif de référence et vendre cette idée que le potentiel des agents du dispositif « maintien en emploi » est un potentiel que l'on peut exploiter à partir du moment où l'on s'en donne les moyens.

Nous disposons des postes budgétaires de chaque service, des postes ouverts au tableau des emplois. En plus de ces postes, une soixantaine de postes sont réservés au sein de la Direction des Ressources Humaines et nous les mettons à disposition pour accueillir des agents SAS. Cela veut dire que le poste n'appartient pas au service (quand l'agent part on va reprendre le poste pour réaffecter quelqu'un d'autre). Il nous arrive aussi de leur proposer un poste adapté. Ces postes sont alors bien sûr budgétaires mais ils sont destinés au maintien en emploi. Quand je parlais de postes budgétaires c'était au sens de poste du service.

Il est également important de dire que le **contexte économique actuel n'est évidemment pas facilitant pour l'accès à l'emploi des personnes handicapées et des agents concernés par le dispositif maintien en emploi.**

Je pense qu'il est également compliqué d'inscrire le maintien en emploi dans une politique globale de mobilité. **Nous entendons les agents et les responsables de service dire « alors pour avoir une mobilité il faut passer par le cabinet du médecin du travail » : Cela révèle une vraie difficulté qu'il faut gérer.**

Aujourd'hui Angers n'est pas encore suffisamment avancée sur ces questions de mobilité comme globalement l'ensemble des collectivités.

Nous gérons 220 métiers approximativement. Passer d'un métier d'aide à domicile ou d'agent de nettoyage à un autre métier de la collectivité est compliqué.

De plus, une autre difficulté importante repose sur l'accompagnement du handicap mental et psychique.

Ce matin Stéphane Lafargue en parlait en disant que le SAMETH travaille à nous aider dans ce domaine. C'est effectivement important pour nous, collectivité.

Autant nous savons relativement compenser le handicap physique, autant ce n'est pas le cas pour le handicap psychique et mental.

Cela fait écho aux propos des médecins du Comité Médical et de la Commission de Réforme.

Je pense qu'il y a des moyens particuliers à mettre en place car nous ne pouvons pas demander à un manager de gérer ce type de handicap.

Il y a vraiment un besoin de développer un tutorat particulier, un soutien particulier à ces agents qui, sinon, sont exclus de l'emploi assez vite.

Rendre active la période de maladie est compliqué parce que entre la période de maladie et la période d'emploi il serait parfois possible d'enclencher des actions de formation. Mais cela, le statut ne le permet pas. C'est une vraie difficulté.

Dernier point concernant l'accompagnement à la sortie de l'emploi sans exclure définitivement l'agent. Lorsque nous ne trouvons plus de solution au sein d'une collectivité, nous allons évidemment vers « retraite pour invalidité » ou « licenciement pour inaptitude ». Cela veut dire que l'on va faire sortir quelqu'un de l'emploi. Ces agents vont donc aller vers des dispositifs d'aide externe pour éventuellement revenir vers l'emploi, ailleurs, s'ils y parviennent. Je pense qu'entre les collectivités, il y a probablement quelque chose à inventer pour permettre ces passages et éviter d'exclure.

Nadège RONDEAU – SAMETH 53 : Cette question s'adresse aux trois personnes qui ont témoigné. Lorsque vous parlez de reclassement dans la fonction publique, c'est lorsqu'on doit changer de métier ou de poste de travail ? C'est bien un reclassement vers un autre métier ?

Au niveau du maintien sur le même poste (c'est-à-dire avant d'envisager un reclassement), qui ? Comment ? Et quand sont envisagées des adaptations de la situation de travail ?

Docteur Nathalie GROS : La logique voudrait que l'on puisse voir les agents en visite de pré-reprise. Après, tout dépend de l'organisation interne à la collectivité. L'idéal est de voir les agents en pré-reprise pour qu'au moment de la reprise effective (et de la date de reprise décidée par le Comité Médical) tout soit prêt pour que l'agent puisse reprendre sur un poste adapté à son état de santé. Cela n'est pas forcément le cas. Au niveau du Centre de Gestion de la Loire-Atlantique nous organisons des visites de pré-reprise puisque nous avons connaissance des décisions du Comité Médical auquel nous assistons. Cela nous permet de préparer une reprise. Je ne sais pas comment vous procédez à Angers (puisqu'on évoquait aussi le signalement d'une problématique « maintien dans l'emploi ») ? Comment cela se passe-t-il ? Est-ce qu'il s'agit de personnes qui sont en restriction d'aptitude et donc cela constitue pour vous une alerte; et vous commencez à préparer un poste adapté ou un reclassement ? Ou est-ce que vous attendez une grande période d'arrêt maladie voire de congé de longue maladie et que l'agent soit en situation de reprise pour lancer la démarche ?

Marie-Claude LAMOUR : Lorsque l'on parle d'agent du dispositif « maintien en emploi », nous intégrons les agents pour lesquels il y a une alerte de désadaptation. C'est-à-dire que les médecins ou les managers peuvent nous signaler des agents pour lesquels ils sentent qu'il y a quelque chose qui commence à se jouer dans la désadaptation sur le poste de travail. Nous allons donc commencer à surveiller cette population afin de répondre plus directement à la question de l'aménagement du poste et du retour à l'emploi sur le poste. Evidemment c'est la première solution que nous allons explorer. Cette exploration est faite chez nous, par les médecins de prévention qui vont discuter avec le service de cette possibilité d'adaptation du poste. Ce sont eux qui vont faire les préconisations en lien avec les services. Si cette possibilité n'est pas « exploitable », nous allons passer à la recherche d'un autre poste au sein du service d'origine (sinon les services pourraient avoir tendance effectivement à ne pas rechercher de solution interne voire à ne pas être sensibilisés du tout à cette question). Enfin, si nous ne trouvons pas de solution au sein du service, nous chercherons des solutions en externe. Parfois, le laps de temps dont vous parlez est un petit peu compliqué à gérer. Dans ce cas-là, nous demandons une prolongation afin de maintenir l'agent un peu plus longtemps en maladie. En règle générale, les médecins voient les agents en pré-reprise et donc l'adaptation est prête.

Nadège RONDEAU : Par qui vous faites-vous aider lors d'une reprise sur l'ancien poste ? Quels acteurs mobilisez-vous ?

Marie-Claude LAMOUR : Nous avons une cellule maintien en emploi qui intervient en lien avec le médecin de prévention. Pour certaines adaptations et certains aménagements nous faisons appel au réseau « expert ». Nous sollicitons parfois des ergonomes extérieurs. A ce titre, la collaboration avec le SAMETH nous intéresse.

Nathalie GROS : Le rôle du médecin de prévention dans la fonction publique est l'équivalent du médecin du travail dans le secteur privé. Au cours de la consultation, l'objectif est de :

- Déterminer les capacités restantes,

- connaître le poste de travail (cela peut se faire par le biais d'une étude de poste, faite par le médecin du travail, ou un intervenant extérieur lorsque ce sont des handicaps plus spécifiques, hors du champ d'intervention du médecin du travail),
- voir avec l'employeur quels sont les moyens d'aménager le poste ?

C'est donc la même démarche que dans le secteur privé.

Michelle CHAUMEAU responsable du service social du travail de la ville de Nantes :

Ma première question concerne le financement du FIPH par rapport à votre projet (parce que nous faisons partie du réseau des Assistantes Sociales des collectivités territoriales et l'assistante sociale d'Angers nous avait fait part effectivement de ce projet) : Quelle a été la part de financement FIPH par rapport à ce nouveau projet ?

La seconde : Par rapport aux 50 postes dont vous parlez, qui sont rattachés à la Direction des Ressources Humaines, depuis quand avez-vous ces 50 postes à votre disposition ?

Marie-Claude LAMOUR : Je vais commencer par la 2^{de} question. Les postes sont un peu « historiques », c'est-à-dire que la pratique du reclassement à Angers (comme dans beaucoup de grandes collectivités) est très ancienne. Il y a eu une démarche, aux alentours des années 1990, de recensement de l'ensemble des postes sur lesquels des agents en reclassement pouvaient être affectés. Ce sont ces postes qui ont été valorisés et qui ont été réservés au tableau des emplois de la Direction des Ressources Humaines, au tableau budgétaire de la Direction des Ressources Humaines pour permettre de réaffecter d'autres agents au fur et à mesure des départs. Ce ne sont donc pas des créations nouvelles et récentes.

Sur le financement FIPHFP : les trois collectivités sont financées à hauteur de 1 600 000 euros sur trois ans.

Dans la détermination du financement de ces actions :

Pour Angers c'est un plan d'action global où sont prévues des actions de communication, de sensibilisation, des actions de formation.

Nous avons valorisé le tutorat professionnel en lien avec la démarche SAS.

Nous avons réalisé un prévisionnel de ce que pourront coûter des aménagements ou des adaptations de poste (adaptations matérielles et équipements individuels). Il faut admettre que cette projection se fait avec de nombreuses inconnues ! Nous savons globalement combien d'agents rentrent dans le dispositif annuellement (et encore il y a des fluctuations qui peuvent être importantes d'une année à l'autre), mais on ne sait jamais quels types d'aménagement devront être réalisés.

Nous venons d'avoir un aménagement de véhicule qui va être très coûteux. Peut-être que l'année prochaine nous n'en aurons pas. Donc l'important, je pense, c'est effectivement de conventionner sur le financement du plan et puis après on le réalise en fonction de la présentation des dépenses.

Nous avons également intégré bien sûr tout ce qui est bilan professionnel, d'habileté etc.

Jean CESBRON-LAVAU : Sur ce plan d'action (parce qu'un reclassement par définition c'est un peu du « sur mesure », on s'adapte à la personne, à ce qu'elle peut encore faire, à ce qu'elle pourrait faire...) : que mettez-vous dans la définition du plan d'action global ?

Marie-Claude LAMOUR : Pour résumer, les principales difficultés sont :

D'une part de gérer la question du temps entre l'agent qui rentre dans le dispositif et le poste disponible dans la collectivité et d'autre part de gérer la réticence des responsables de service à l'accueil de ces agents.

Il ne faut pas se leurrer, à Angers il y a un bon taux d'adhésion des managers sur cette question-là, mais par contre, comme le disait M. PETON, il existe encore des résistances. Des managers nous disent « Nous ce qu'il faut c'est produire le service au niveau où on nous le demande et les agents que vous nous présentez ne sont pas en capacité de le faire ».

Nous attendons de ce **plan global d'action** qu'il permette de faire en sorte que la question globale du maintien en emploi ne soit plus portée uniquement par la Direction

des Ressources Humaines (qui essaie de fabriquer les solutions, le sur-mesure...) mais qu'elle soit véritablement portée collectivement, que les agents du dispositif « maintien en emploi » soient considérés comme des agents qui ont un potentiel de productivité quand ils arriveront dans les services.

Si on a bien travaillé sur les débouchés professionnels, on espère que le repositionnement sera facilité.

Finalement ce qui constitue également un frein dans les services c'est de devoir gérer, seul, la montée en compétence des agents. Il faut vraiment que nous puissions le travailler plus en amont avec les services.