







La démarche de préparation du retour à l'emploi des agents suite à un arrêt long

 LES ENJEUX	3
Un contexte qui renforce la nécessité pour les employeurs de faire évoluer leurs pratiques professionnelles	3
L'absentéisme dans la fonction publique.....	3
Le vieillissement de la population active ¹	3
Les maladies chroniques évolutives	4
Pour conclure.....	4
Les enjeux du retour après un arrêt long	4
 LES CONDITIONS PRÉALABLES	5
Témoignage de la Ville du Robert	5
Les conditions préalables	5
 LES 5 ÉTAPES DE LA DÉMARCHE	6
.....	6
Maintien du lien lors de l'arrêt	7
Le contact avec les agents	7
Témoignage de Caroline Nocun ergonome et référente handicap au centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Marne	7
Exemple de documents inspirants	7
La prise de contact avec un agent lors d'un congé pour raison de santé doit être en lien avec l'exercice de ses droits.....	8
Accompagner pendant l'arrêt	9
Le premier contact	9
Assurer l'accompagnement	9
Quels acteurs peuvent être en charge de cet accompagnement ?.....	10
Le maintien du lien par l'encadrant	10
Préparer le retour	11
Évaluer la situation.....	11
Définir le plan de retour à l'emploi.....	13
Et si le retour en emploi n'est pas possible ?	14
La reprise du travail	17
La mise en œuvre du plan de retour au travail.....	17
L'accueil de l'agent	17
Le suivi du retour au travail	18
Le rôle de l'encadrant	18
Entretien de suivi avec le référent de la démarche (référent handicap, maintien dans l'emploi...)	18
Mise en place d'une Surveillance Médicale Renforcée (SMR).....	18
 ANNEXES	19
Comment maintenir le lien avec un agent pendant une absence longue pour raison de santé et anticiper les conditions de son retour ?	20
Modèle de courrier	24
E-mailing « Sécurisation du retour après un arrêt de travail »	25
L'entretien de réaccueil	28
Fiche « Retour après une absence longue »	32

Les enjeux

Un contexte qui renforce la nécessité pour les employeurs de faire évoluer leurs pratiques professionnelles

La question des problématiques de santé est grandissante dans la population active et devient un enjeu fort pour les employeurs.



L'absentéisme dans la fonction publique

Le taux d'absentéisme est de 8 % dans la fonction publique territoriale et hospitalière, ce qui équivaut à l'absence de 8 agents sur 100 absents toute l'année, et de **5 % pour la fonction publique d'État**. À titre de comparaison, pour le secteur privé, il est de 7 %. Entre 2019 et 2022, il a augmenté de 38 % pour la fonction publique d'État, de 19,34 % pour la fonction publique territoriale et de 40,3 % dans la fonction publique hospitalière. **La gravité est également plus importante avec un nombre de jours moyens d'absences qui augmente** par agent dans la territoriale de 17,1 jours, dans l'hospitalière de 18,1 jours et dans la fonction publique d'État il est de 10,2 jours.

La part plus importante des arrêts maladies dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière est influencée par la courbe des âges mais également par la nature même de l'activité professionnelle.

(Source : *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Édition 2023, DGAFP*)

Le vieillissement de la population active¹

En 2021, l'âge moyen des agents de la fonction publique est de 44 ans, contre 41 ans dans le secteur privé. La fonction publique compte 2,5 agents de 50 ans et plus pour un agent de moins de 30 ans, alors que ce ratio est de 1,5 dans le secteur privé.

Mais les pyramides des âges sont différentes. Dans la fonction publique d'État et territoriale, il y a un pic très net d'effectifs autour de 50 ans, alors que dans la FPH les effectifs par âge sont relativement similaires entre 25 et 55 ans.

En 2021, 36 % des agents de la fonction publique sont âgés de 50 ans ou plus. Cette proportion atteint même 42 % chez les fonctionnaires, contre 23 % chez les contractuels. Parmi les fonctionnaires de 50 ans ou plus, un sur cinq a plus de 60 ans.

(Source : *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Édition 2023, DGAFP*)

Face au vieillissement de la population active et à l'augmentation des troubles liés au travail, comme les troubles musculo-squelettiques ou psychosociaux, la capacité des travailleurs à rester en activité est remise en question. **59 % des moins de 30 ans** doutent de leur capacité à maintenir leur emploi jusqu'à la retraite, cette perception étant aggravée chez ceux exposés à des risques physiques ou à des contraintes psychosociales élevées¹.

¹ Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite – 9 mars 2023 – DARES Analyses n°17 – Mikael Beatriz

Les maladies chroniques évolutives

En constante augmentation, les maladies chroniques sont aujourd'hui devenues un enjeu majeur de santé au travail. Alors que la part de la population active atteinte d'une maladie chronique était estimée en 2019 à 15 %, elle devrait atteindre **25 % dès 2025**². De plus, la part des individus qui déclarent une maladie ou un problème de santé chronique progresse de manière continue avec l'âge, avec des hausses particulièrement fortes entre 50 et 59 ans. Ainsi, 15 % des femmes et 12 % des hommes âgés de 16 à 19 ans déclarent avoir une maladie ou un problème de santé chronique, alors **qu'entre 50-59 ans, près d'une personne sur deux déclare un problème de santé.**³

Pour conclure

Face au vieillissement de la population active, à l'augmentation des troubles liés au travail, comme les troubles musculo-squelettiques ou psychosociaux et à l'augmentation des maladies chroniques, la capacité des travailleurs à rester en activité est remise en question. Les épisodes de maladie chronique ou accident ou maladie professionnelle vont entraîner des conséquences pour les agents : retentissements physiques et psychologiques qui peuvent avoir un impact sur les capacités des personnes à reprendre une activité.

Malgré le renforcement du cadre réglementaire visant à sécuriser les parcours, à anticiper le retour des agents, les réclamations adressées au Défenseur des droits pour discriminations sont relatives pour **20 % au motif du handicap et 11 % à celui de l'état de santé. Ces dernières concernent principalement le domaine de l'emploi (31 % des réclamations liées à l'état de santé concernent l'emploi privé et 35 % l'emploi public ; 20 % et 22 % pour celles fondées sur le handicap)**⁴.

Les enjeux du retour après un arrêt long

Ces éléments mettent en évidence des enjeux forts pour les employeurs et les agents.

Pour l'agent :

- reprise de confiance ;
- besoin de réassurance sur ses capacités à retrouver sa place.

Pour l'employeur :

- **réduire les coûts directs** (indemnités journalières) et **indirects** de l'absentéisme (réorganisation, perte d'efficacité, coût du remplacement) ;
- **Diminuer le coût social** (démotivation, surcharge de travail).

Pour l'encadrant :

- accompagner l'agent et le collectif ;
- gérer les priorités (charge de travail) ;
- ajuster sa posture ;
- veiller à la cohésion d'équipe.

Pour le collectif de travail,

- engagement ;
- climat social, cohésion d'équipe.



Ces enjeux reflètent la nécessité pour les employeurs et les organisations de faire évoluer leurs pratiques afin d'améliorer le retour en emploi des agents et ainsi préserver la santé de la personne et du collectif de travail. Sécuriser le retour en emploi permet d'accompagner le retour en emploi en diminuant les risques sur le plan médical et psychologique.

² Les maladies chroniques avis du conseil économique, social et environnemental présenté par Michel Chassang et Anne Gautier, juin 2019

³ Insee, enquête SRCV, calcul Dress

⁴ Rapport du Défenseur des droits de décembre 2023.

Les avantages

Pour l'employeur

- Respect des obligations réglementaires
- Maintien des agents expérimentés et compétents
- Amélioration du climat social
- Diminution de l'absentéisme
- Diminution des coûts directs et indirects
- Amélioration de la culture de la compensation et de la santé au travail

Pour les agents concernés

- Facilite le retour au travail
- Améliore la récupération et la réadaptation
- Mise en place de solutions adaptées aux situations (financière, soins, accompagnement psychologique...)

Pour le collectif de travail

- Améliore la gestion de l'activité
- Favorise un climat social bienveillant
- Renforce la cohésion d'équipe
- Culture partagée de la compensation et de la santé au travail

Les conditions préalables

Témoignage de la Ville du Robert

Nadiège AVRILA, référente handicap et Pascale Cabrisseau, directrice des ressources humaines.

La réussite de cette démarche ne peut avoir lieu que lorsqu'une organisation s'engage dans une approche humaine, centrée sur l'écoute des besoins et la connaissance approfondie de chaque membre du personnel. Cela permet de développer une démarche concertée dans laquelle les acteurs : élus, directions, personnels encadrants, organisations syndicales et plus largement l'ensemble du personnel partagent les mêmes valeurs.

Cela rend la démarche d'accompagnement lors des arrêts maladies naturelle. L'importance que la collectivité accorde à la prise de contact directe et personnalisée avec les agents en arrêt, afin d'éviter toute confusion et de maintenir une communication claire et rassurante témoigne de sa compréhension profonde des besoins des agents et de sa volonté de les accompagner au mieux dans leur parcours.



Le rôle de Nadiège Avrila, référente handicap, dans la co-construction des solutions adaptées, soutenu par des moyens humains dédiés tels que le conseiller en insertion et évolution professionnelle, la psychologue, le service RH, le service de santé au travail, reflète l'engagement collectif à promouvoir la qualité de vie au travail et à favoriser le retour en emploi des agents en arrêt.

Les conditions préalables

- La qualité et la pérennité de la démarche dépendent de **l'adhésion de l'ensemble des acteurs**.
- La **direction doit s'engager clairement** dans une démarche de soutien et d'accompagnement au retour au travail.
- Le **rôle des intervenants et les pratiques professionnelles doivent être définis** afin de poursuivre l'objectif commun de contribuer à un retour au travail dans des conditions qui favorisent le maintien dans l'emploi.
- **Élaborer et diffuser une communication claire sur la démarche** mise en œuvre à l'ensemble du personnel (flyer explicatif sur la démarche, séances d'informations, formations à destination des encadrants et des autres intervenants).
- La **participation active de l'agent à toutes les étapes est essentielle**.

Les 5 étapes de la démarche

1



Maintien du lien lors de l'arrêt

2



Accompagner pendant l'arrêt

3



Préparer le retour

4



Reprise du travail

5



Suivi de la reprise du travail



Maintien du lien lors de l'arrêt

Cette première étape permet, au-delà de la gestion administrative de l'absence, d'informer sur l'accompagnement proposé pour sécuriser le retour au travail mis en œuvre par l'employeur. Cela permet d'inviter l'agent à être actif dans cette démarche.

Le contact avec les agents

Lorsque les agents sont en congé pour raisons de santé, des procédures administratives sont en vigueur : réception de l'arrêt de travail, suivi des droits statutaires, saisine du conseil médical ou des médecins agréés, éventuellement, informations personnalisées lors du passage à demi-traitement.

Cette gestion administrative permet de transmettre des informations claires sur la démarche de retour à l'emploi (flyer, mail présentant la démarche définie dans votre organisation). L'agent est donc informé qu'un intervenant en charge de l'accompagnement sera amené à prendre contact avec lui selon les modalités retenues.

Témoignage de Caroline Nocun ergonome et référente handicap au centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Marne.

« Le maintien du lien est essentiel pour anticiper les actions à mettre en œuvre pour favoriser le retour et sécuriser le maintien. Cela permet d'enclencher un et ainsi de rassurer les agents. La maladie est éprouvante et va engendrer des conséquences transversales et générer du stress lié à des inquiétudes par rapport au retour à l'emploi.

Plus l'absence est longue, plus le risque de désinsertion professionnelle est grand. Des études montrent que pour une absence de plus de 3 mois les chances de retrouver un emploi chez le même employeur tombent à 50 %.

Un retour plus rapide au travail peut contribuer à un rétablissement plus rapide à condition que le travail soit adapté à l'état de santé de l'agent. Un manque d'anticipation empêche l'analyse de la situation de retour à l'emploi et la mobilisation des différents dispositifs permettant d'identifier les solutions d'aménagements nécessaires ou d'accompagnements spécifiques ».



Exemple de documents inspirants

- ✓ Rédaction d'un article à destination collectivités « comment maintenir le lien » : bienveillance, respecter le secret médical et vie privée – CDG Marne
- ✓ Élaboration d'un modèle de courrier à destination des collectivités qui leur permet d'entrer en contact avec leurs agents en arrêt : coordonnées des personnes qu'ils peuvent contacter, information sur leurs droits (rémunération, etc.) – CDG Marne
- ✓ Élaboration d'un mailing réalisé dans le cadre du Handi-Pacte à destination des agents en arrêt : coordonnées de leurs interlocuteurs, informations quant à leurs droits (visite de pré-reprise ou à la demande, démarche de réflexion sur les aménagements de poste, les possibilités d'engager un nouveau projet professionnel...) – Handi-Pacte Antilles-Guyane

La prise de contact avec un agent lors d'un congé pour raison de santé doit être en lien avec l'exercice de ses droits.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, la communication entre l'employeur et les fonctionnaires est essentielle pour assurer l'exercice des droits des agents et le traitement efficace de leurs demandes. Les contacts doivent être directement liés à l'exercice des droits des agents ou à l'information sur leurs droits. Par exemple, informer un agent sur son droit à bénéficier d'un accompagnement personnalisé pour sa formation parce qu'il y a une obligation d'accompagnement personnalisé en la matière. Si l'agent décide de ne pas donner suite à une proposition de l'employeur, ce dernier ne peut le contraindre à s'engager dans une démarche spécifique.

Point de vigilance

La Cour d'appel de Paris, dans sa décision du 25 février 2021 (n°18/03579), a établi des principes importants concernant la communication entre l'employeur et un agent en arrêt de travail.

- **Orientation des échanges vers l'explication des droits de l'agent**, ainsi que vers les outils et dispositifs que l'employeur peut mobiliser pour accompagner l'agent dans sa situation. Il est crucial d'éviter d'évoquer les contraintes opérationnelles ou les impacts de l'absence de l'agent sur l'organisation du travail.
- **Principe de non-pression** : la prise de contact ne doit pas exercer de pression directe ou indirecte sur l'agent pour un retour anticipé au travail. L'évocation d'un retour à l'emploi doit être abordée, en s'assurant que l'agent se sent soutenu et non pressé de reprendre le travail sans considération de sa situation de santé.



Accompagner pendant l'arrêt

Cette deuxième étape enclenche la démarche d'accompagnement pour sécuriser le retour au travail. Elle permet d'échanger avec l'agent lors de son processus de rétablissement

Le premier contact

Au regard des modalités et de la définition de la démarche au niveau de votre structure, la personne en charge de l'accompagnement va prendre contact avec l'agent au moment déterminé lors de la définition de la démarche. **Cet échange permet de prendre des nouvelles, de présenter la démarche, de répondre à des interrogations et de rassurer sur les objectifs de la démarche** de sécurisation du retour à l'emploi. La personne en charge de l'accompagnement souligne que la démarche ne sera mise en œuvre que si l'agent est volontaire et qu'à tout moment il peut choisir de ne pas poursuivre.

Ce **premier échange est primordial** car c'est le moment où commence à se **créer la relation de confiance**. Si l'agent concerné se sent prêt et souhaite bénéficier de l'accompagnement, il lui sera proposé de déterminer le meilleur moment et les modalités de rencontre (visio, présentiel). Si l'agent n'est pas en mesure à cet instant de se positionner quant à son adhésion à la démarche, il est primordial de respecter le temps nécessaire à son rétablissement. Toutefois, il reste possible de déterminer, de manière concertée, une prochaine prise de contact. Cela permettra de prendre à nouveau des nouvelles de l'agent au moment convenu.

Assurer l'accompagnement

L'accompagnement met en place des **espaces de dialogue** afin que l'agent puisse s'exprimer sur son travail, parler de son expérience et de ses préoccupations. Cela permet d'identifier les obstacles qu'il perçoit ou les solutions qu'il a pu identifier pour favoriser son retour à l'emploi et son rétablissement. Cela peut nécessiter plusieurs rencontres, il faut respecter le rythme de la personne.

Lors de ces rencontres, des obstacles de différentes natures peuvent nécessiter des accompagnements parallèles pour apporter les réponses aux besoins. Les difficultés évoquées par les agents ou les salariés en congés pour raisons de santé sont multiples et pas uniquement en lien avec la maladie ou la pathologie. Il y a des inquiétudes à plusieurs niveaux, par exemple :

- au niveau financier : le passage à demi-traitement, l'impact du congé maladie sur la retraite, le poids de la perte de traitement dans le quotidien ;
- au niveau personnel : impacts physiques et psychologiques de la maladie et/ou du traitement ;
- interrogation sur ses capacités à reprendre son emploi, ses activités ou une activité ;
- inquiétudes par rapport au collectif de travail mais également par rapport aux changements d'attitude des personnes de l'entourage, etc.

Le soutien apporté par l'accompagnement doit faciliter la prise en compte des besoins individuels : accompagnement psychologique, accompagnement financier, réadaptation physique (sport adapté, centre de réadaptation fonctionnelle). La personne en charge de l'accompagnement peut aussi communiquer des informations sur les différents services d'appuis dont l'agent dispose durant son congé maladie et le cas échéant transmettre les informations aux bons interlocuteurs (Cap Emploi, psychologue, ergonome, médecine de réadaptation, centre de traitement de la douleur...) **Entre la première rencontre et le moment où l'agent sera en mesure de revenir en emploi, un suivi régulier sera proposé selon les modalités définies entre l'accompagnant et l'agent. L'objectif est de contribuer au cheminement vers le rétablissement.**

Ce n'est que lorsque l'agent se sentira en mesure de parler de son retour au travail qu'il sera possible d'initier la discussion sur ce sujet et d'aborder la situation de manière pluridisciplinaire afin d'identifier les conditions du retour au travail et de l'amener à préparer ce retour. Lors des échanges, il est possible de donner des nouvelles des collègues de travail et des changements qui ont eu lieu. Il sera également proposé à l'agent que son encadrant puisse prendre contact directement avec lui.

Quels acteurs peuvent être en charge de cet accompagnement ?

Au regard de la taille de l'employeur, de son organisation et de ses ressources, l'intervenant peut être interne à la structure. Par exemple, un référent maintien dans l'emploi, le référent handicap, un travailleur social. Dans tous les cas de figure, il est essentiel que l'intervenant adopte **une posture neutre et bienveillante afin que l'accompagnement ne soit pas perçu comme une pression incitant à retourner le plus rapidement possible au travail.**

Dans les situations où les employeurs n'ont pas les ressources adaptées, **il est possible de mobiliser des acteurs spécialisés pour mettre en œuvre cet accompagnement.** Par exemple, pour les **collectivités affiliées au centre de gestion**, il est possible d'identifier un interlocuteur privilégié pour mettre en œuvre la démarche de sécurisation du retour au travail. Les employeurs peuvent également se mettre en relation avec leur **Cap Emploi**. Les intervenants externes seront des référents de parcours afin de mettre en œuvre et de coordonner l'ensemble des acteurs mobilisables dans chacune des étapes de la démarche.

Le maintien du lien par l'encadrant

Ne pas prendre contact ou communiquer avec l'agent ? Les encadrants ne sont pas toujours à l'aise, ils peuvent craindre d'être maladroits. Parce que les situations sont singulières et que la relation avec l'encadrant peut être positive ou fragilisée au moment du départ, il est essentiel que l'agent soit favorable à un maintien du contact avec son encadrant. Si l'agent confirme son accord, l'encadrant sera invité à prendre contact. Si un conflit est identifié entre l'agent et son encadrant, il sera peut-être nécessaire de proposer une médiation afin de clarifier la situation. Sans quoi le retour en emploi sera fortement compromis.



Préparer le retour

L'agent est prêt à aborder son retour à l'emploi. Le champ médical a confirmé que son état de santé est compatible avec un retour à l'emploi (échéance à moyen terme). Cette étape doit permettre de planifier et élaborer un plan de retour à l'emploi de manière concertée avec des compétences pluridisciplinaires.

Évaluer la situation

Analyser la situation

Cette étape, réalisée durant l'arrêt de travail car l'objectif est d'anticiper le retour à l'emploi, doit permettre d'analyser les exigences du poste et les capacités de l'agent. En participant directement à cette réflexion, l'agent peut discuter des conditions dans lesquelles il a quitté son emploi. La façon dont il pense son travail doit être prise en considération car il peut émettre des inquiétudes, avoir pensé à des solutions ou aménagements au regard de son état de santé.

Cette évaluation de la situation doit permettre de prendre en compte :

- les capacités de l'agent, ses éventuelles limitations ou incapacités ;
- son pronostic de rétablissement et réadaptation ;
- d'identifier, si il y aura un maintien de soins/traitements ;
- ses capacités fonctionnelles :
 - limitations et restrictions en lien avec les tâches,
 - la capacité de l'agent à se déplacer,
 - la fatigabilité/ charge mentale...

En parallèle, il est essentiel de faire le point avec l'encadrant car il est nécessaire d'avoir une vision claire du poste :

- exigences des missions, tâches essentielles, exigences sur le plan physique et mental ;
- exigences de l'environnement de travail ;
- quels sont les horaires et les heures de travail ;
- y a-t-il des formations à envisager ?
- y a eu des changements majeurs (évolutions des missions ou des activités, utilisation de nouveaux outils, y-a-t-il eu des changements au sein de l'équipe...) ?

Cette analyse permet de mettre en cohérence les exigences du poste et les possibilités de l'agent afin d'identifier les conditions de son retour. Cette étape peut nécessiter plusieurs rencontres et plusieurs acteurs. L'agent sera amené à réfléchir aux dimensions du travail qui sont susceptibles d'avoir un impact sur sa santé mais également sur la santé de son équipe de travail.

Témoignage de Caroline Nocun, ergonome et référente handicap du centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Marne.

« Parfois, les restrictions médicales sont perçues comme incompatibles avec le poste occupé ce qui renvoie à la question de l'inaptitude de l'agent. Il est important de garder en tête que la restriction médicale n'est pas une incapacité à faire mais une opportunité de faire autrement. Les restrictions médicales permettent d'amorcer une réflexion sur les contraintes du travail, d'identifier des aménagements permettant d'améliorer les conditions de travail en évitant d'autres situations à risques (bénéficie au collectif de travail). »



Les dispositifs mobilisables dans le cadre de l'évaluation

La visite médicale de pré-reprise ou à la demande de l'agent ou de l'employeur auprès du médecin du travail/ de prévention

Au cours de cette visite médicale, le médecin va émettre un avis de compatibilité du poste de travail de l'agent avec son état de santé. Avec l'accord de l'agent, des préconisations médicales peuvent être transmises à l'employeur afin de permettre d'anticiper le retour en emploi. Dans certaines situations, le médecin est amené à préconiser des **restrictions visant à écarter les situations à risques pour la santé** de l'agent. Par exemple, elles peuvent concerner certaines postures : travail en antéflexion/torsion du rachis, usage des membres supérieurs en élévation, station debout ou assise prolongée, port de charges lourdes, efforts, gestes répétitifs, adaptation du temps de travail, mise en place d'un temps partiel thérapeutique, etc.

L'étude de la situation et entretiens avec un ergonomiste

L'objectif est d'analyser les capacités fonctionnelles de l'agent : ce qu'il est en mesure de faire confortablement, ce qu'il peut faire pendant un temps limité ou avec adaptation, et ce qu'il ne peut pas faire ; d'identifier plus finement, les conséquences de son état de santé en termes de fatigue, d'endurance, de limitation à effectuer certains gestes, etc.

La fatigue ou la fatigabilité représentent un handicap majeur ne permettant plus à l'agent de supporter la charge de travail qui était celle de son poste antérieur.

Acteurs spécialistes du handicap au travail Cap emploi et les Appuis Spécifiques - analyse des difficultés/ressources (acteurs externes préfinancés par l'AGEFIPH et le FIPHFP pour accompagner les situations de maintien dans l'emploi)

Les conseillers Cap Emploi vont explorer le champ des possibles, en lien avec l'employeur et le service de médecine de prévention, dans la recherche de solutions pour le maintien dans l'emploi. Les actions mises en œuvre ont pour objectif d'informer, conseiller, orienter, accompagner afin de favoriser le maintien dans l'emploi.

Les Appuis spécifiques vont permettre aux employeurs publics conventionnés et/ou aux conseillers Cap Emploi d'avoir un appui expert quant à l'évaluations des capacités fonctionnelles. Ce regard expert permet de cerner les obstacles et d'identifier les risques immédiats ou à longs termes susceptibles de survenir si l'agent reprend ses fonctions habituelles. Ils vont pouvoir émettre des préconisations de solutions de compensations adaptées.

Acteurs de la rééducation

L'évaluation des capacités fonctionnelles de l'agent peut révéler la nécessité d'une prise en charge et d'une rééducation fonctionnelle pour permettre d'améliorer ses capacités fonctionnelles et favoriser sa réinsertion professionnelle (mise en œuvre d'un traitement, activités physiques adaptées, éducation appropriée). Cette prise en charge peut avoir lieu en amont ou après la reprise. Bien souvent c'est le médecin traitant qui oriente l'agent, mais il est possible d'en bénéficier à la suite d'une préconisation du médecin du travail/de prévention.

Définir le plan de retour à l'emploi

Préparer l'entretien de réaccueil avec l'encadrant

L'analyse de la situation permet de préparer l'entretien de réaccueil avec l'encadrant. L'agent concerné aura une vision claire de ses difficultés, de ses préoccupations, mais également des conditions de retour en emploi. C'est un moment important qui doit avoir été **planifié bien avant le retour effectif**.

Les solutions ne peuvent pas être construites à sens unique. Elles **doivent être basées sur les besoins spécifiques de l'agent et la capacité de l'employeur et de l'encadrant à y répondre**. La personne en charge de la démarche organise une rencontre avec l'agent et l'encadrant pour aider à formaliser un plan de retour à l'emploi. Elle posera le cadre de la rencontre (contexte, objectifs, modalités) et s'assurera de l'adhésion de l'agent et de l'encadrant. L'agent sera invité à exprimer son ressenti quant à son retour à l'emploi. Lors de cette rencontre, l'encadrant joue un rôle majeur. Il doit adopter une posture d'écoute centrée sur la recherche de pistes d'actions afin de pouvoir ensuite échanger avec l'agent sur leurs points de vue au regard des préconisations. **L'objectif est de co-construire des solutions concrètes qui permettront de sécuriser le retour et le maintien dans l'emploi.**

Exemple de documents inspirants

- ✓ Fiche : L'entretien de réaccueil
- ✓ Fiche – Accueil suite absence longue

Déterminer le contenu du plan de retour à l'emploi

Le plan de retour à l'emploi permet de déterminer les engagements et les solutions engagées au regard de l'analyse de la situation et des échanges lors de l'entretien de réaccueil.

Le contenu du plan de retour à l'emploi reprend les craintes et les besoins exprimés par l'agent, les préconisations médicales et les solutions d'aménagements qui sont prévues pour y répondre.

Il comprend également les actions prévues pour faciliter la mise en œuvre et qui demandent une validation de la direction ou d'acteurs externes : mobilisation des aides du FIPHFP, actions de sensibilisation ou de formation...

Différents types de solutions peuvent-être proposés au regard de la singularité de la situation :

- **Modalités de reprise progressive du travail : le temps partiel thérapeutique**

Fortement recommandée après un arrêt de travail de longue durée, cette modalité d'organisation du temps de travail permet à un agent de reprendre une activité professionnelle à temps partiel avec à terme une reprise du travail à temps complet. C'est une période de réadaptation professionnelle (retrouver un rythme, gérer la fatigabilité, retrouver progressivement des capacités d'attention...). La fatigue ou la fatigabilité représentent un handicap majeur ne permettant plus à l'agent de supporter la charge de travail qui était celle de son poste antérieur. Les modalités de réduction du temps de travail sont à adapter aux difficultés de l'agent :

- Temps partiel organisé sur la journée,
- Suppression de journées de travail dans la semaine,
- Ou une flexibilité sur le mois ou l'année

Limitée à une période de 12 mois consécutifs, la durée du temps de travail est conditionnée par l'évolution de l'état de santé. La quotité de temps de travail (50 à 80 %) et la répartition vont évoluer en fonction de l'amélioration de l'état de santé. L'organisation du temps partiel et ses modalités d'application sont à discuter avec le médecin du travail au regard des contraintes et exigences du poste.

Rôle essentiel de l'encadrant

L'agent peut craindre son retour à l'emploi : changement de regard de son encadrant et de ses collègues, capacité à répondre aux exigences, etc. Cette crainte d'être jugé, non compris, peut être un frein à sa prise de parole. La posture d'écoute et de bienveillance de la part de l'encadrant est nécessaire pour faciliter l'échange. Cette posture n'est pas toujours facile à adopter au regard de l'antériorité de la situation et du vécu. Elle est néanmoins essentielle afin de pouvoir comprendre le point de vue de l'agent et de rechercher des solutions. Dans de nombreuses situations, le simple fait d'avoir cet espace d'échange, de se sentir entendu, compris et soutenu, facilite le retour en emploi sans que des changements importants soient nécessaires.

- **Mesures d'aménagement ou d'ajustements**

En fonction de la situation, les aménagements diffèrent et doivent faire l'objet d'une attention particulière pour répondre aux besoins personnalisés :

- **Aménagement matériel** : le mobilier (fauteuils, bureaux, éclairage), les outils de travail (logiciels, ordinateurs, téléphones portables...), etc.
Le travail en partenariat avec les fournisseurs permet une mise en place de matériel adapté en prêt avant la reprise, ce qui permet d'avoir le matériel à l'arrivée de l'agent et dans l'attente de l'achat.
 - **Aide humaine** : tutorat, management adapté, auxiliaire de vie professionnelle pour les actes quotidiens, auxiliaire de vie professionnelle dans l'accomplissement de certaines tâches, etc.
 - **Aide aux déplacements** : adaptation des moyens pour les déplacements domicile/travail, pour les déplacements dans le cadre des activités professionnelles, adaptation du véhicule personnel, etc.
 - **Aménagements organisationnels** : adaptation des horaires de travail (changement d'horaires, intégration de pauses...), mise en place d'un tutorat/supervision, adaptation ou suppression de certaines tâches, positionnement sur de nouvelles missions, etc.
 - **Formation** : acquisition de nouvelles compétences, appropriation de nouveaux outils etc.
- **Sensibilisation, médiation** : impliquer l'équipe lorsqu'il y a des redistributions de tâche, informer/sensibiliser, prévoir un accueil convivial pour favoriser la reprise de contact et la cohésion d'équipe.
 - **Préparer l'équipe au retour de l'agent** : c'est à l'encadrant que revient la mission de tenir compte des modalités du retour de l'agent et de ses conséquences sur le travail des collègues. L'absence, comme le retour, peuvent susciter beaucoup d'interrogations chez les collègues. La confidentialité est le premier critère à considérer : si l'encadrant ne doit pas communiquer sur les motifs de l'absence, cela ne signifie pas pour autant qu'il doit garder le silence. **Il informe l'équipe de la date de reprise de l'agent et précise les modalités de son retour** (retour progressif, transition temporaire, ou la répartition des tâches) **et ce que cela implique pour l'équipe**. Il est essentiel que les membres de l'équipe comprennent bien les ajustements mis en place pour faciliter le retour de leur collègue, sans quoi l'incompréhension pourrait engendrer des tensions ou un sentiment d'iniquité. Cet échange donne à chacun la possibilité de s'exprimer (craintes, accords ou désaccords), ce qui permet à l'encadrant de prendre en compte le collectif et de sécuriser le retour dans l'équipe.

Et si le retour en emploi n'est pas possible ?

Si l'état de santé ne permet plus à l'agent d'exercer ses fonctions et que l'aménagement de poste de travail est impossible, il est possible d'accompagner la réflexion pour préparer une reconversion professionnelle lors de la période de congé maladie⁵ et ainsi d'anticiper le plus tôt possible le changement d'affectation ou le reclassement. La personne en charge de la démarche va pouvoir s'appuyer sur des outils et des dispositifs existants en internes ou en externes

[L'accompagnement personnalisé proposé par les conseillers en évolution professionnelle](#)

Les employeurs publics doivent élaborer un document formalisant l'offre d'accompagnement personnalisé dont les agents peuvent bénéficier dans le cadre de leur souhait d'évolution professionnelle.

Ce document permet d'identifier l'ensemble des dispositifs individuels et collectifs d'informations, de conseil, de soutien et de formation proposés aux agents.

[Le bilan de parcours professionnel](#)

Il consiste en une analyse du parcours professionnel et des motivations de l'agent en vue de l'aider à élaborer et à mettre en œuvre son projet professionnel. Il est mobilisable à la demande de l'agent ou à l'initiative de l'employeur sous réserve de l'accord de l'intéressé.

⁵ Article. L822-30, code général de la fonction publique.

Périodes d'immersion professionnelle⁶

Chaque agent public peut bénéficier de périodes d'immersions professionnelles au sein de structures publiques d'une durée comprise entre 2 et 10 jours ouvrés, consécutifs ou non, par période, et dont la durée cumulée ne peut être supérieure à 20 jours sur 3 ans. Mobilisables à l'initiative de l'agent dans des délais spécifiques (cf. art. 10,11,12 du décret n°2022-1043) et sous réserve de l'accord de l'employeur.

Congé de formation professionnelle

Les agents BOE peuvent bénéficier d'un allongement de la durée du CPF⁷ de 3 à 5 ans avec 24 mois de prise en charge de l'indemnisation (100 % sur 12 mois et 85 % les 12 mois suivants). Mobilisable à la demande de l'agent. Pour avoir des précisions sur la démarche se reporter l'article 27 décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 modifié par décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 et au décret n°2011-184 du 15 février 2011.

Congé de Transition Professionnelle (CTP)

Possible pour les fonctionnaires ou contractuels dans l'une des situations suivantes :

- appartenance à un corps de catégorie C ayant vocation à occuper les mêmes emplois, ou occupation d'un emploi de catégorie C sans le baccalauréat
- être reconnu en situation de handicap, être bénéficiaire de l'obligation d'emploi
- après avis du médecin du travail, être reconnu particulièrement exposé, compte tenu de la situation professionnelle individuelle, à un risque d'usure professionnelle

Un agent en situation de handicap peut bénéficier d'un CTP ayant pour objet de lui permettre de suivre un parcours de formation en vue d'exercer un nouveau métier au sein du secteur public, voire pour ceux qui le souhaitent, dans le secteur privé. Il est d'une durée de 1 an avec maintien du traitement. Il est mobilisable à la demande de l'agent (cf. décret n°2019-1441 du 23 décembre 2019).

Bilan de compétences ou bilan professionnel

Dispositif de droit commun qui permet à un agent de définir un projet professionnel ou de formation adapté à sa situation. Trois phases :

- définir les besoins de l'agent ;
- analyser des compétences professionnelles et personnelles ainsi que des aptitudes, intérêts et motivations ;
- établir un projet et prévoir les étapes de sa mise en œuvre.

Une synthèse accompagnée des résultats détaillés est transmise à la personne. Sauf indication contraire de la part de l'agent, le bilan reste confidentiel.

La mobilisation se réalise à l'initiative de l'agent et la durée peut aller jusqu'à 72 heures pour les personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi et pour les agents particulièrement exposés à un risque d'usure professionnelle.

Dispositif Inclu'Pro

Action de formation pré-qualifiante financée par l'AGEFIPH/FIPHFP à destination des personnes reconnues travailleurs handicapés ou en voie de l'être, engagés dans un parcours d'accès à l'emploi, de maintien ou de transition professionnelle.

L'objectif est d'aider la personne en situation de handicap (quel que soit son statut) à préparer son parcours pour accéder à l'emploi, intégrer une formation, ou pour garder son emploi. Ces actions sont individualisées et personnalisées. Inclu'Pro comprend différents parcours pédagogiques articulés autour des actions suivantes :

- élaborer, valider son projet professionnel ;
- identifier les compétences acquises, transférables, transversales... ;
- se remettre à niveau sur les savoirs de base ;
- acquérir ou approfondir ses compétences sur le numérique ;
- prendre en compte le handicap dans son parcours de formation ou d'emploi.

6 Articles 9 à 12 du décret n°2022-1043 du 22 juillet 2022

7 Décret du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics.

Centre de pré-orientation

Dispositif spécifique à destination des travailleurs en situation de handicap sur orientation de la MDPH avec une prise en charge. Il permet à la personne de se positionner, d'élaborer et de s'approprier un projet d'orientation professionnelle qui tient compte de sa situation personnelle, de ses aspirations et de ses capacités, des perspectives d'emploi. Il comprend :

- un bilan socioprofessionnel, scolaire, médical, qui permet d'identifier les acquis de la personne ;
- l'élaboration d'un projet professionnel, comportant des tests d'aptitude avec des temps d'immersion ;
- la validation du projet professionnel, reposant sur les souhaits et les capacités fonctionnelles de la personne (à l'exercice ou à l'apprentissage d'un métier).

Ce dispositif est mobilisé par l'agent dans le cadre d'une demande à la MDPH sur un Établissement et Services de Pré-Orientation (ESPO) (liste des structures sur le site de la FAGERH : <https://fagerh.fr/>)

Période de Préparation au Reclassement (PPR) ou reclassement (agents contractuels)

Lorsque le fonctionnaire ou l'agent public est déclaré inapte à l'exercice des fonctions de son grade, il bénéficie de la possibilité d'être accompagnés sur un reclassement dans un autre corps ou cadre d'emploi.

Les fonctionnaires bénéficient d'une période de transition professionnelle d'un an appelée PPR. L'agent est en position d'activité et perçoit son traitement. Il perçoit aussi l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement et le complément de traitement indiciaire.

Cette période sera définie au travers de la convention ou projet de PPR établit entre l'employeur et l'agent. Elle peut comporter des temps de formation, d'observation, de mise en situation, d'immersion professionnelle...). La période de préparation est courte : lorsque l'état de santé le permet, il est avantageux de profiter de la période de congé pour raison de santé pour avancer sur le projet professionnel. Cela permettra de préparer la convention ou le projet de PPR et ainsi d'optimiser le temps de la PPR sur la formation et/ou le repositionnement de l'agent.



La reprise du travail

L'agent revient à son emploi, c'est un moment important ou il a besoin de se sentir accueilli et soutenu par son encadrant et ses collègues. L'agent retrouvera progressivement la confiance en ses capacités de travail.

La mise en œuvre du plan de retour au travail

L'encadrant s'assure que les mesures prévues ont été mises en œuvre, que l'espace de travail adapté est prêt. La crédibilité de la démarche repose sur le respect des conditions prévues, il est donc important que l'employeur et l'encadrant honorent leurs engagements.

L'accueil de l'agent

Le jour du retour, et dans le respect de ce qui a été défini avec l'agent, un temps d'accueil est prévu. L'encadrant doit se rendre disponible pour accueillir l'agent à son arrivée.

Quelques exemples d'actions complémentaires pour un accueil convivial :

- L'organisation d'une pause-café avec l'ensemble de l'équipe
- L'organisation d'un temps de déjeuner en équipe
- La direction envoie un mail de bienvenu à l'agent

L'essentiel est de respecter les souhaits de l'agent avant d'organiser des modalités particulières.



Le suivi du retour au travail

Cette dernière étape permet de veiller à ce que le retour assure le maintien en emploi de l'agent. Elle permet de vérifier que les solutions sont adaptées et d'apporter, si nécessaire, des ajustements.

Le rôle de l'encadrant

En général, l'encadrant prévoit un ou plusieurs entretiens de suivi avec l'agent. Le rythme est déterminé au regard de la singularité de la situation. L'objectif est de faire le point sur la situation de travail et sur l'adéquation des solutions proposées.

Au-delà des temps de rencontres, l'encadrant doit être attentif aux signes d'alerte directs ou indirects : plainte de l'agent ou des collègues, fatigue malgré des temps de repos, douleurs persistantes, maux de tête, anxiété, stress, irritabilité, démotivation, isolement, dévalorisation de soi, sensation d'être submergé, etc. La présence de plusieurs signes d'alertes conduira l'encadrant à proposer une rencontre.

Entretien de suivi avec le référent de la démarche (référent handicap, maintien dans l'emploi...)

Dans le premier mois, un suivi est réalisé auprès de l'encadrant et de l'agent concerné afin de faire un premier bilan de la situation. Ce temps peut se réaliser par téléphone, en visio ou encore en présentiel.

Plusieurs éléments pourront être abordés :

- Les mesures ont-elles été mises en œuvre sans difficulté ? sont-elles maintenues ? des ajustements ont-ils été nécessaires ?
- Où en est l'agent dans la récupération de ses capacités ?
- Comment se sent l'agent ?
- Comment se passe la relation avec les collègues ?
- ...

Mise en place d'une Surveillance Médicale Renforcée (SMR)

Pour les agents exposés à des risques, les agents ayant des pathologies particulières, pour donner suite à réintégration après un CLM/CLD, pour les agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi, le médecin du travail/de prévention définit la fréquence et la nature du suivi médical. Il permet de s'assurer de l'évolution de la situation de l'agent et des adaptations nécessaires.

Agents en arrêt

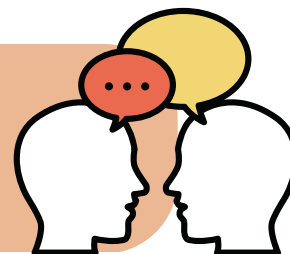
Comment maintenir le lien avec un agent pendant une absence longue pour raison de santé et anticiper les conditions de son retour ?

Au cours de sa carrière, un agent peut se retrouver en situation de handicap, soit à la suite d'une maladie, d'un accident de la vie privée, d'un accident de service ou d'une maladie professionnelle. Cette situation va générer un déséquilibre entre les exigences du poste et les capacités de l'agent. Aussi, **la précocité de la prise en charge d'un agent en risque d'inaptitude médicale** au travail est un facteur de réussite du maintien en activité professionnelle.



Or, malheureusement trop souvent, les interventions ont lieu trop tardivement, c'est-à-dire lorsque l'agent est sur le point de reprendre ou bien parfois il a déjà repris. Il se retrouve alors en difficultés car sa situation n'a pas été prise en charge suffisamment en amont et à ce stade, initier un parcours de maintien en emploi est très compliqué, la mobilisation des différents dispositifs de maintien en emploi nécessitent un certain temps avant leur mise en œuvre.

La raison principale de ce manque d'anticipation provient d'une **rupture du lien entre la collectivité et l'agent** pendant la période de l'arrêt de travail.



Or, plus tôt les difficultés d'un agent à son poste de travail sont connues, plus ses chances de maintien sont importantes, d'où la nécessité d'**agir en prévention**.



Cet article a pour objectif de vous aider à systématiser la **détection précoce des situations d'inaptitudes**

L'AGENT EST AU CŒUR DU PROCESSUS



Il est le principal vecteur d'échanges entre les différents acteurs ; **le signalement précoce** des difficultés permet de disposer de suffisamment de temps pour analyser la situation, impliquer les acteurs concernés et envisager les solutions.

Le signalement ne peut avoir lieu que si le maintien du lien entre la collectivité et l'agent est conservé pendant la durée de l'arrêt.

LA COORDINATION DES DIFFÉRENTS ACTEURS

Effectuée le plus en amont possible entre les acteurs pendant l'arrêt, la coordination des différents acteurs va **conditionner le bon déroulement de la démarche** de maintien en permettant une mise en œuvre précoce d'actions favorisant le maintien en emploi.

L'enjeu est de limiter le risque de désinsertion professionnelle (l'une des 5 priorités du plan santé travail 2021-2025 dans la fonction publique).



COMMENT PRENDRE CONTACT AVEC UN AGENT EN ARRET DE TRAVAIL?



Il n'est pas interdit à une collectivité de prendre des nouvelles de ses agents et de s'informer sur la durée prévisible de son absence.

La communication doit être claire et bienveillante. Les modalités de prise de contact et leur fréquence sont à adapter au cas par cas, en fonction de la situation de l'agent et en accord avec lui.



Les principes à respecter : **secret médical et respect de la vie privée.**

Les contacts réguliers tout au long de la période d'arrêt sont essentiels :

- D'une part pour que l'agent perçoive de la considération de la part de son employeur, et dispose de toutes les informations utiles et envisage ainsi la fin de son arrêt plus sereinement pour reprendre son activité professionnelle dans les meilleures conditions.
- D'autre part pour permettre à l'employeur d'anticiper au mieux la reprise et les aménagements à mettre en place.



En effet, au cours de ces échanges, l'agent pourra **informer de la date envisagée de fin d'arrêt de travail**, des éventuelles **craintes qu'il a sur sa capacité à reprendre** son poste, **exprimer ses besoins** (aménagement matériel du poste de travail et/ou du temps de travail,...).

Il est conseillé de prendre contact avec les agents, dès que l'arrêt de travail est supérieur à 30 jours.

Pour vous aider à conserver le lien avec vos agents en arrêt de travail, un modèle de courrier vous est proposé ci-dessous.

Par le biais de ce courrier, vous pourrez apporter aux agents les renseignements nécessaires pendant la période d'arrêt (rémunération plein traitement, passage à ½ traitement,...) et les informer des différents services du CDG qu'ils peuvent mobiliser pour les accompagner durant cette période de transition.



Caroline NOCUN
Ergonome
Pôle Prévention et Santé au Travail
Tel : 03.26.69.99.19
Mail : ergonome@cdg51.fr
Web : <https://51.cdgplus.fr>

MODÈLE DE COURRIER À DESTINATION DES AGENTS EN ARRÊT

Madame, Monsieur

Nous souhaitons vous rappeler le souci permanent qui est le nôtre de veiller et de participer au bien-être de nos agents.

C'est pourquoi par l'intermédiaire de ce courrier nous tenons à vous informer que des professionnels du Centre de Gestion sont à votre disposition pour vous conseiller, vous informer et vous accompagner au mieux durant cette période et anticiper d'éventuelles difficultés qui pourraient représenter un frein à une reprise d'activité future.

Si vous le souhaitez, vous avez la possibilité de rencontrer :

- Le référent handicap : accompagnement à la complétude d'un dossier de RQTH (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé)
- L'ergonome : étude et aménagement du poste de travail, analyse des besoins de compensation
- Le référent emploi : accompagnement à la gestion de carrière et mobilité professionnelle
- Le psychologue du travail : consultation de souffrance au travail
- Le médecin du travail : pour une visite de pré-reprise

Merci d'indiquer les services dont vous souhaiteriez bénéficier et renvoyer ce courrier :

- Par mail : XXXXXXXXXXXXXXX
- Par courrier : XXXXXXXXXXXXXXX

Vous trouverez par ailleurs dans ce courrier une information synthétique sur vos droits (suites qui seront données, etc.)

Bien entendu, nous nous tenons à votre entière disposition pour tout échange sur ce sujet.

Nous vous souhaitons un prompt rétablissement et espérons vous revoir au plus tôt parmi nous.

NOM DE LA COLLECTIVITE (logo)

Madame, Monsieur.....

Nous souhaitons vous rappeler le souci permanent qui est le nôtre de veiller et de participer au bien-être de nos agents.

C'est pourquoi par l'intermédiaire de ce courrier nous tenons à vous informer que des professionnels du Centre de Gestion sont à votre disposition pour vous conseiller, vous informer et vous accompagner au mieux durant cette période et anticiper d'éventuelles difficultés qui pourraient représenter un frein à une reprise d'activité future.

Si vous le souhaitez, vous avez la possibilité de rencontrer :

- Le référent handicap : accompagnement à la complétude d'un dossier de RQTH (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé)
- L'ergonome : étude et aménagement du poste de travail, analyse des besoins de compensation
- Le référent emploi : accompagnement à la gestion de carrière et mobilité professionnelle
- Le psychologue du travail : consultation de souffrance au travail
- Le médecin du travail

Merci d'indiquer les services dont vous souhaiteriez bénéficier et renvoyer ce courrier :

- Soit par mail : XXXXXXXXXXXXXXXX
- Soit par courrier : XXXXXXXXXXXXXXXX

Bien entendu, nous nous tenons à votre entière disposition pour tout échange sur ce sujet.

Nous vous souhaitons un prompt rétablissement et espérons vous revoir au plus tôt parmi nous.



Sécurisation du retour après un arrêt de travail

Chers collègues,

La vie peut nous réserver des imprévus, et il se peut que certains d'entre nous soient confrontés à des arrêts maladie répétés ou de longue durée. Face à de telles situations, l'anticipation et la préparation sont nos meilleurs alliés.

Notre structure est engagée dans une politique de maintien dans l'emploi des personnes fragilisées sur leur poste de travail par leur état de santé. Mais pour agir de manière optimale, nous devons agir dès que l'agent se sent en capacité de se projeter sur son retour.

Dès que l'agent se projette sur sa reprise, nous l'encourageons à solliciter :

1. le médecin du travail, pour une visite à la demande/pré-reprise

Lors de ce rendez-vous, l'agent apporte au médecin du travail des éléments éclairants fournis par son médecin traitant. Cette démarche facilite un dialogue ouvert sur sa situation et sur les mesures d'accompagnement possibles pour un retour au travail serein et adapté.

Découvrez comment le médecin du travail peut vous accompagner

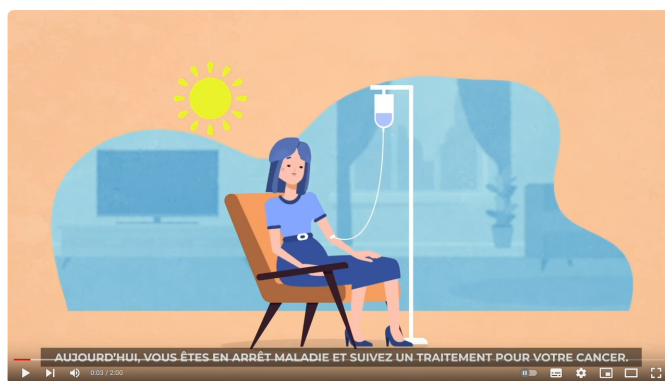


2. Le services RH ou le référent handicap

Pour anticiper le jour du retour sur le poste en collaborant étroitement avec le service des ressources humaines et le médecin du travail pour préparer l'aménagement du poste selon les besoins :

- **Aménagements Organisationnels** : adaptation des horaires, possibilité de télétravail, répartition modifiée des tâches, et intégration de pauses supplémentaires.
- **Aménagements Matériels** : fourniture d'équipements ergonomiques, utilisation de technologies assistives, et adaptation de l'espace de travail pour un accès facile.
- **Accompagnement Humain** : soutien psychologique et mise en place de systèmes de tutorat ou de mentorat.

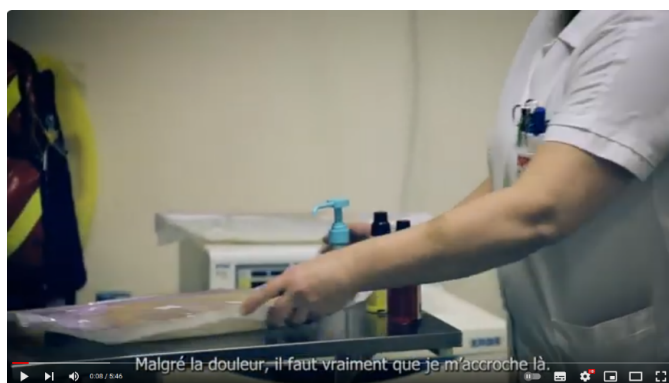
Découvrez comment le service oncologie de Normandie, met en exergue les besoins de la personne qui reprend une vie active après un long arrêt maladie.



Pour préparer l'arrivée sur un nouveau poste : si le retour au poste initial n'est pas envisageable, il est désormais possible de réaliser durant l'arrêt de travail, avec l'accord de l'employeur et d'un médecin :

- un bilan de compétences ou bilan professionnel
- des immersions professionnelles pour découvrir ou confirmer le nouveau poste, voire apprendre le métier.
- des formations pour acquérir de nouvelles compétences

Découvrez comment les compétences de l'agent peuvent être transférables dans un autre domaine professionnel. Un nouveau départ dans la vie professionnelle est toujours possible ! Les agents du CHU de Reims témoignent.



Il est prouvé qu'un retour au travail après un arrêt maladie long est plus réussi lorsqu'il est bien préparé. N'oublions pas qu'une absence prolongée peut réduire les chances de réintégration réussie dans l'emploi. L'engagement de chacun pour son propre maintien dans l'emploi ou pour contribuer au maintien des collègues sont importants.

Notre structure accompagne chaque agent. Je reste disponible.

Bien cordialement,

Signature du mail

Pour suivre l'actualité du FIPHFP et du Handi-Pacte





Ce mail est édité par le Handi-Pacte du FIPHFP Antilles-Guyane
Contact : Stéphane Gainaux - contact@ehconseil.fr - téléphone 03 81 84 17 63

[S'abonner à la lettre d'information du FIPHFP](#)

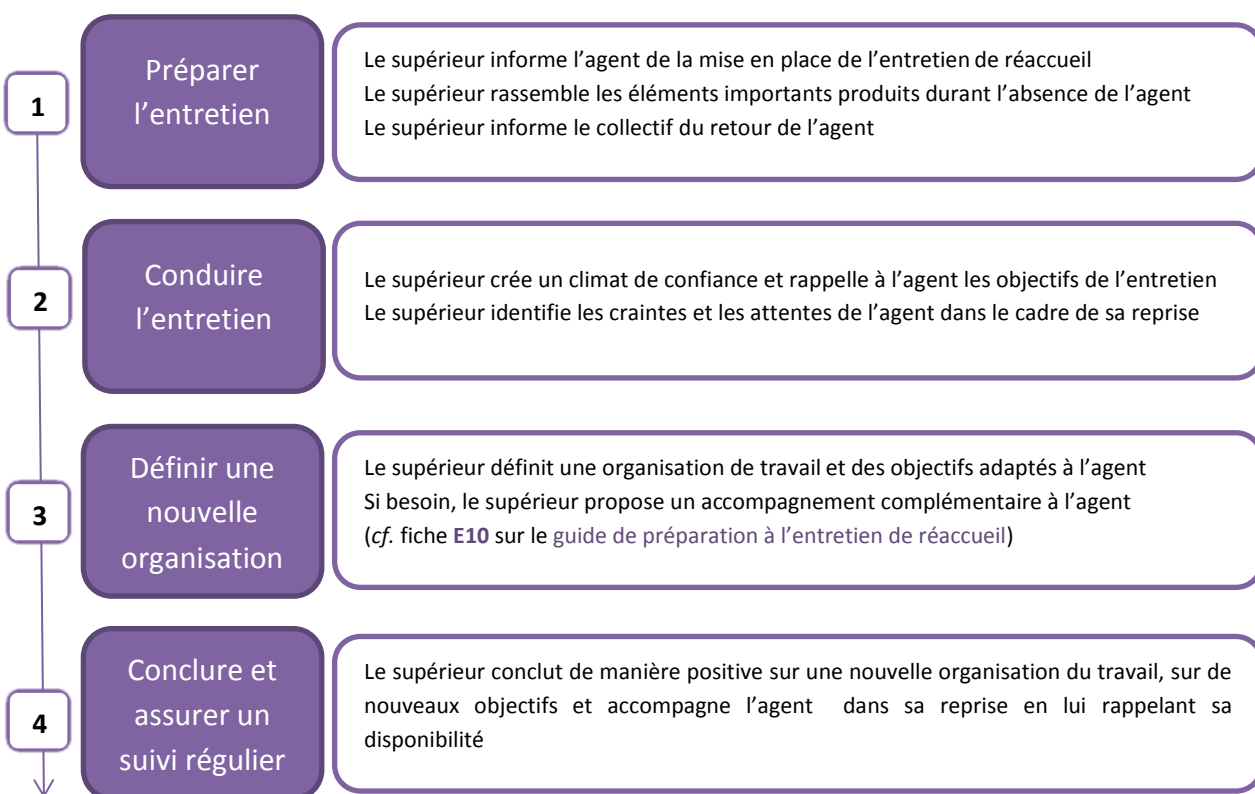
Les outils

Qu'est-ce que l'entretien de réaccueil ?

L'entretien de réaccueil est un outil de gestion de l'absentéisme qui permet de réaccueillir un agent suite à une absence pour raison de santé (arrêt de maladie ordinaire, accident du travail, congé maternité, etc.). Il s'agit d'une étape clef pour favoriser la bonne réintégration de l'agent à son poste de travail.

- **Qui** mène l'entretien ? Le supérieur hiérarchique direct de l'agent, l'Autorité Territoriale le cas échéant
- **Quand** mener l'entretien ? Lors de la reprise de l'agent *suite à une absence au minimum d'un mois*
- **Pourquoi** réaliser cet entretien ? Pour assurer le retour de l'agent et favoriser son maintien dans l'emploi
- **Quel est l'objectif** de cet entretien ? Favoriser le dialogue, prévenir les arrêts et garantir la motivation de l'agent

Procédure de l'entretien de réaccueil



Les conditions de réussite

Confidentialité
Écoute active et ouverture d'esprit
Compréhension



Les pièges à éviter

Ne pas respecter le secret médical
Culpabiliser l'agent sur son absence
Ne pas anticiper le retour de l'agent

Pour aller plus loin...

- ▶ **SOFAXIS** - Plaquette d'information : *Réaccueil et absences pour raisons de santé.*
- ▶ **SOFAXIS** - Guide : *Guide entretien de réaccueil.*
- ▶ **ANACT** - Dossier PDF : *10 questions sur l'absentéisme.*



Les outils

Quelles informations sont abordées au cours de l'entretien de réaccueil ?

Dans le but d'accompagner le supérieur hiérarchique à la réalisation de l'entretien de réaccueil, il est important de définir **une grille d'entretien** afin d'aborder l'ensemble des points clés permettant d'encourager et de pérenniser le retour dans l'emploi de l'agent. En amont de la conduite de l'entretien, le supérieur aura **réalisé sa préparation** en anticipant notamment :

1. La communication auprès de **l'agent** sur la mise en place de l'entretien de réaccueil lors de sa reprise
2. Les **éléments importants** qui se sont produits **durant l'absence** de l'agent afin de les lui communiquer lors de l'entretien
3. La communication auprès du **collectif** de travail sur les modalités de retour de l'agent

Exemple de trame d'entretien de réaccueil

Nom : Prénom : Service

Motif de l'absence :

- Congé de maladie ordinaire Accident du travail Congé de soutien familial
 Congé de maternité ou d'adoption Congé parental d'éducation Autre :

Date de reprise : Durée de l'absence :

Date de l'entretien : Supérieur hiérarchique :

Conduite de l'entretien



L'encadrant veille à créer un climat de **confiance** en adoptant un positionnement bienveillant et rappelle à l'agent que l'objectif de cet entretien est d'identifier ses besoins dans le cadre de sa reprise afin de bâtir un plan d'actions approprié et réalisable.

Quels ont été les éléments importants produits durant l'absence de l'agent ?

- Départ Recrutement Réorganisation Autre

Le contenu du poste a-t-il évolué ?

Comment l'agent envisage-t-il sa reprise ?

Quelles sont les attentes de l'agent ?

Quelles sont les craintes de l'agent ?

Définition d'une nouvelle organisation de travail

Quels sont les besoins spécifiques liés à une nouvelle organisation ?

- Aménagement de poste Aménagement du temps de travail Formation(s)
 Changement de service Accompagnement psychologique Reclassement
 Autre :

Quels sont les nouveaux objectifs ?

Quelles sont les missions prioritaires ?

Conclusion et suivi

Conclusion de l'entretien :

Points de suivis : Hebdomadaires Mensuels Fixés les :

Copie remise à l'agent le : .../.../...

Signature agent

Signature supérieur hiérarchique



Entretien de réaccueil - les outils

Quel plan d'actions mettre en œuvre à la suite de l'entretien de réaccueil ?

Dans une problématique de **maintien dans l'emploi**, il apparaît pertinent d'accompagner un agent qui réintègre sa collectivité après une absence pour raison de santé dans le but de pérenniser au maximum son retour en priorisant les actions à mettre en place. Le plan d'actions permet d'optimiser les différents leviers à disposition afin d'agir de manière concrète.

Leviers d'actions permettant d'accompagner le retour de l'agent



HUMAINS

- Étude ergonomique et préconisations d'aménagements
- Soutien psychologique pour accompagner la reprise professionnelle de l'agent
- Bienveillance et disponibilité de la part du supérieur hiérarchique et du collectif

Services
proposés par
le Centre de
Gestion



MANAGÉRIAUX

- Prise en charge de l'agent par son supérieur le jour de sa réintégration
- Temps d'échange convivial avec le collectif pour assurer la cohésion
- Aménagement du temps de travail : horaires revisités, télétravail
- Parrainage ou tuilage avec une personne ressource pour assurer la continuité de service



TECHNIQUES

- S'assurer de la disponibilité du poste : bureau, outils bureautiques, accès informatique, logiciels, badge d'accès, vêtements de sécurité (EPI)



FINANCIERS

- Bugdétiser les éventuelles dépenses ou subventions relatives à la nouvelle organisation du travail ou aux aménagements de poste (Fonds National de Prévention, Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique)



Pensez à déterminer la priorité et l'échéance des aménagements à mettre en œuvre :

Jours ?

Semaines ?

Mois ?

Pour aller plus loin...

- ▶ ANACT – Les six étapes d'un plan d'action pour prévenir l'absentéisme.
- ▶ Manager Go ! - Étapes et modèle de plan d'action.



Anticiper & préparer son retour suite à une absence

Les outils

Comment l'agent peut-il anticiper son retour au travail ?

La reprise du travail après une absence peut parfois engendrer des interrogations et devenir anxiogène pour l'agent qui réintègre son poste : comment vais-je être accueilli ? Quel va être mon travail ? Que vont penser mes collègues ?

De ce fait, il apparaît nécessaire d'anticiper et de préparer son retour au travail afin de réintégrer sa collectivité en toute sérénité. Même si l'agent n'y est pas obligé, il est préférable, pendant la durée d'absence, de ne pas couper tout contact avec sa collectivité, mais au contraire de garder des liens avec certains collègues proches, avec son encadrant ou avec le service des ressources humaines. Il est intéressant d'identifier les personnes ressources pour bénéficier de leur bienveillance et de leur aide lors de la reprise de l'agent. De même, l'entretien de réaccueil sera d'autant plus efficace s'il est co-construit entre l'encadrant et l'agent.

Comment bien anticiper son retour ?

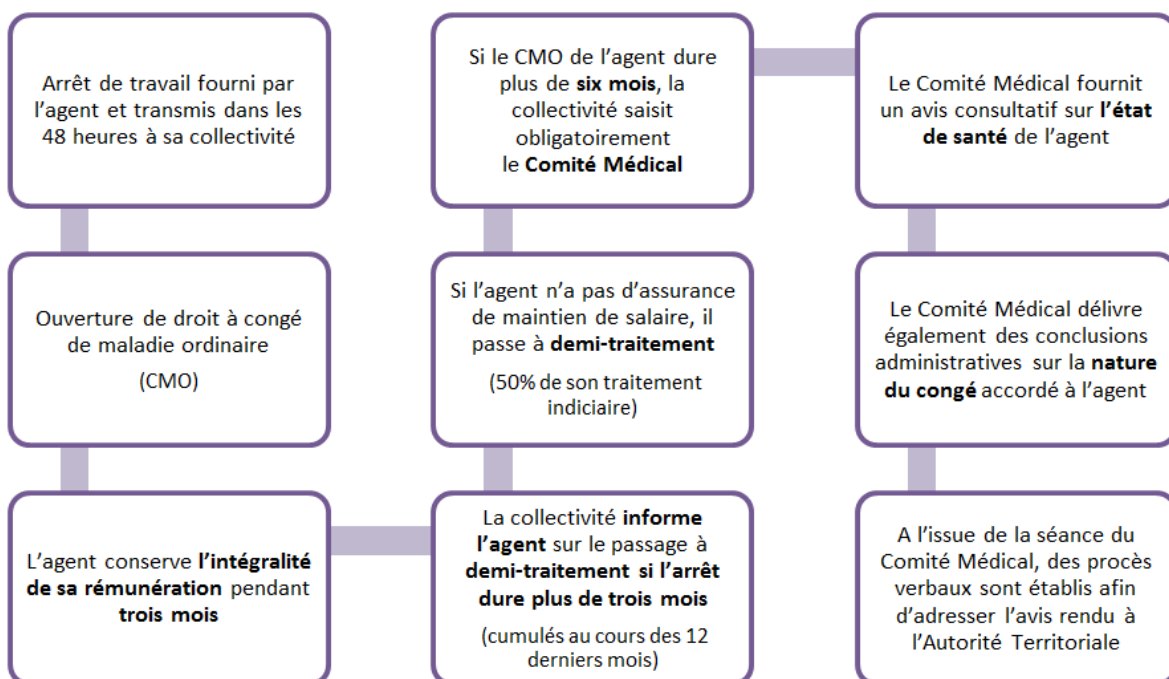
- Estimer, **si possible**, la durée de son absence
- Prévenir la collectivité de la date de reprise pour lui permettre de planifier, avec accord de l'agent, la **visite médicale de pré-reprise** et d'anticiper les éventuelles **préconisations** du médecin de prévention (*aménagement ou étude du poste, accompagnement psychologique, restrictions médicales...*)

Pourquoi garder contact avec sa collectivité ?

- Pour maintenir le **lien** avec son environnement de travail
- Pour rompre l'isolement et continuer d'être informé des **actualités organisationnelles** de la collectivité
- Pour obtenir un **soutien** de sa hiérarchie et de ses collègues durant l'absence
- Pour être informé de la modification, le cas échéant, de sa **rémunération**



Zoom sur le passage à demi-traitement et sur la saisine du Comité Médical :



L'accueil de l'agent lors de son retour au travail permet à l'encadrant de préparer l'équipe et d'assurer un accueil favorable à l'agent. Il a la possibilité de se faire aider par le service de médecine préventive ou par le service des ressources humaines.

Le fait d'avoir gardé contact avec l'agent durant l'arrêt de travail facilitera cette étape. Le but de cette rencontre est de bien préparer le retour en emploi dans de « bonnes » conditions. Cette étape peut être conduite par l'encadrant et, dans certaines situations, avec la présence d'un tiers comme la référente maintien dans l'emploi et handicap.

Préparer l'entretien

Invitation

- Avant la reprise : Dans l'idéal, cela est possible lorsque l'encadrant a gardé des contacts ou qu'il a été informé du retour de l'agent. Il est possible de proposer un temps d'échange afin de préparer la reprise. Il est possible de l'associer à un temps convivial avec le reste de l'équipe.
- Le jour de la reprise : pour les situations où il n'est pas possible d'anticiper

Rassembler les éléments nécessaires

- ☞ y-a-t-il eu des changements durant l'absence de l'agent (organisation de l'équipe, départ, recrutement, réorganisation, changement de résidents...)
- ☞ le contenu du poste a-t-il évolué ?
- ☞ Y-a-t-il des préconisations de la part du service de médecine préventive (si visite médicale de pré-reprise) ?
- ☞ Y-a-t-il des informations de la part de la référente maintien et handicap ?
- ☞ Comment l'équipe perçoit le retour de l'agent ?

Informar l'équipe

L'absence, comme le retour peut susciter beaucoup d'interrogations chez les collègues. La confidentialité est le premier critère à considérer, si l'encadrant ne doit pas communiquer sur les motifs de l'absence, cela ne signifie pas pour autant qu'il doit garder le silence. Au cours de la période d'absence, l'encadrant s'assure à nouveau que la mise en place de la mesure choisie se déroule bien. Quand la date de retour est fixée, l'encadrant en informe l'équipe et précise les modalités de retour (retour progressif, transition temporaire, ou la répartition des tâches) et ce que cela implique pour l'équipe. Il est essentiel que les membres de l'équipe comprennent bien les ajustements mis en place pour faciliter le retour de leur collègue sans quoi l'incompréhension pourrait engendrer des tensions ou une perception d'iniquité.

L'entretien

Accueillir

- Avec empathie / prendre des nouvelles de l'agent
- Poser et rappeler le cadre des échanges (encourager/ pérenniser/ sécuriser le retour de l'agent)

Les points à aborder

- Exposer les changements qui ont eu lieu pendant l'absence de l'agent
- Comment la personne se sent ou se projette par rapport à ses changements ?
- Comment envisage-t-elle sa reprise ?
- Est-ce qu'elle a identifié des besoins ou des craintes quant à sa reprise,

Définir une nouvelle organisation

- Quelles sont les préconisations médicales ?
- Identifier les besoins spécifiques (aménagements, changement de service, aménagement du temps de travail, ...)
- Prévoir une transition au cours des premiers jours du retour au travail. Le fait de pouvoir compter sur un collègue au retour, permet de diminuer le niveau d'anticipation et d'obtenir toute information sur les nouveautés concernant le poste (technologie, formation, réorganisation etc.)

Conclure

Préciser l'organisation retenue en fonction des besoins individuels et de ceux de l'organisation du service et programmer une future rencontre pour faire un point d'étape.

Assurer un suivi

Les semaines qui suivent le retour au travail sont importantes. L'encadrant s'assure que les modalités prévues sont respectées. Il se peut par ailleurs que des changements ou des ajustements soient apportés au vu des éléments transmis par l'agent ou le collectif de travail. Le suivi auprès de l'agent mais aussi auprès de l'équipe permet de valider la « faisabilité » du retour.

Programmer une rencontre pour faire le suivi et préciser sa disponibilité quant à des difficultés que l'agent pourrait rencontrer.