

## LES BONNES PRATIQUES DES EMPLOYEURS PUBLICS

# ANTICIPATION DES SITUATIONS D'INAPTITUDE

*Fiche réalisée avec les employeurs publics à l'issue des travaux de l'échange de pratique du 15 et 22 mai 2018 en Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté.*

### 1. Enjeux

Avec le temps, la dégradation de la santé des agents restreint les possibilités de reclassement, et la désinsertion professionnelle liée aux longs arrêts a un effet démobilisateur sur les agents.

Par ailleurs, les agents les plus faiblement qualifiés sont souvent dans l'impossibilité de se former sur un nouveau métier lorsque que l'inaptitude survient, et donc de se reclasser. Cette impossibilité est directement liée à un niveau de formation initiale faible et une formation continue n'ayant préparé ces agents à l'accès à une formation qualifiante.

Les principaux enjeux de l'anticipation des situations d'inaptitude sont donc de permettre :

- Le traitement de situations avec un potentiel de solutions de reclassement plus large,
- Le traitement de situations d'agents plus proche de l'emploi, plus mobilisés sur leur reclassement,
- Le traitement de situation d'agents ayant une réelle capacité à se former sur un nouveau métier, et donc, avec un potentiel de reclassement plus étendu.

### 2. Objectif

L'objectif de cette anticipation est d'agir en amont de l'inaptitude afin d'avoir le temps et les moyens d'identifier des solutions, de mettre en place des moyens de compensation adaptés (aménagement du poste de travail, reclassement interne, formation,...) avant que l'inaptitude ne soit déclarée.

## Mise en œuvre

Les instances d'échanges de pratiques de Bourgogne-Franche-Comté et Grand Est ont permis de rassembler des idées variées en matière d'anticipation des situations d'inaptitude. Elles ont été organisées en dix thématiques :

### Informer et mobiliser les agents

En tant qu'acteur clés du maintien en emploi, l'agent doit être mobilisé et informé par l'employeur de l'impact de ses problématiques de santé sur son poste et de l'accompagnement dont il peut bénéficier. Pour atteindre cet objectif, certains employeurs ont mis en place différents types d'actions :

- Prendre contact régulièrement avec l'agent au cours de son arrêt maladie pour maintenir un lien avec l'agent, prendre de ses nouvelles et éventuellement lui proposer de préparer son retour en cas de retour programmé à l'avance.
- Envoi d'un courrier d'information à partir d'un certain nombre de jours d'arrêt (souvent 3 mois) afin d'informer l'agent sur les dispositions à prendre en vue de son maintien dans l'emploi ainsi que la mise à disposition de référent à son écoute (référent handicap et assistante sociale du personnel).

### Préparer les agents à se former à un nouveau métier

Ces actions ont été menées dans le but d'anticiper l'inaptitude totale et définitive. Elles favorisent la préparation, l'information et la sensibilisation à mobilité pour ainsi limiter dans le temps l'exposition aux facteurs de risque ou faire face à une inaptitude et favoriser le reclassement. Les actions mises en place ont porté sur :

- La détection des situations d'illettrisme et une proposition de formation pour les agents en risque d'inaptitude.
- L'organisation de formations sur place pour limiter les freins à la formation
- L'organisation d'actions sur l'estime de soi
- L'intégration de test de lecture lors du recrutement, à partir des étiquettes des produits utilisés par les agents.
- La formalisation d'un livret d'accueil avec des informations sur la mobilité professionnelle et la réglementation en matière de formation.
- L'information, à tous les agents, des métiers faciles d'accès dans la fonction publique territoriale, à partir du métier de l'agent.
- La diffusion systématique des informations sur les ouvertures de poste
- La sensibilisation des équipes à travers les cafés de la communication. Ce sont des rendez-vous mensuels de 2h, pour les équipes des déchets, après la tournée du matin pour aborder des thématiques spécifiques (complémentaire sociale, hygiène, ...). Ces actions pourraient intégrer la question de la santé au travail et la mobilité.

Par ailleurs, les employeurs s'interrogent sur la pertinence de formations « obligatoires » afin de garantir l'acquisition de compétences socles pour permettre aux agents d'accéder aux formations nécessaires à leur reclassement.

## Organiser l'anticipation et le traitement des situations de reclassement

La formalisation du traitement des situations de maintien en emploi permet de :

- De favoriser la coordination et la communication entre les différents acteurs
- D'inscrire l'agent au centre de l'accompagnement
- De faciliter l'identification de solutions tout au long du parcours de maintien en emploi
- De sécuriser la démarche aussi bien pour l'employeur que pour l'agent
- De lutter contre la désinsertion professionnelle.

Ainsi, deux types d'actions ont été mis en place par les employeurs :

- Formaliser une procédure de reclassement ([cf. fiche bonne pratique](#))
- Mettre en place une commission maintien dans l'emploi ([cf. guide de bonnes pratiques](#))

## Identifier les situations problématiques

La détection d'une situation problématique appelée « élément déclencheur » ou encore « signalement » est une étape essentielle dans la démarche de maintien en emploi, puisque c'est à partir de ce moment que vont être mises en œuvre les démarches individuelles auprès de l'agent concerné.

Mettre en place des indicateurs de santé/des signaux d'alerte permet de définir et d'anticiper toute situation problématique liée à la santé au travail.

Les exemples de bonnes pratiques associés à ce thème portent sur :

- Un entretien annuel mené par le n+1 dont la synthèse est relue par le DRH
- Le suivi régulier des congés maladie et des accidents du travail ([cf. guide des bonnes pratiques « mettre en place des indicateurs de santé et des signaux d'alerte »](#))
- La mise en place d'une procédure d'alerte pour les agents en risque d'inaptitude
- Des échanges réguliers sur la situation des agents en arrêts ou en difficulté lors de la réunion des cadres avec médecin de prévention et les ressources humaines.

## Aménager le poste de travail des agents en situation de handicap

Les aménagements permettent d'adapter l'environnement de travail aux contraintes de l'agent et ainsi éviter l'inaptitude au poste. Les aménagements peuvent être temporaires ou permanents, sous la forme d'aménagements matériels, organisationnels ou humains. Les bonnes pratiques identifiées par les employeurs sont les suivantes :

- La réalisation d'études ergonomiques (en collège notamment) préalable à l'aménagement de poste
- La mise en place d'auxiliaires de vie quotidienne
- La mise en place d'auxiliaires de vie professionnelle. Les employeurs pointent cependant des difficultés dans la mise en place de ce type d'aménagement :
  - le positionnement des agents vis-à-vis des auxiliaires de vie professionnelle souvent déconsidérés par l'équipe
  - les contraintes de planning (synchronisation des plannings de l'agent et de l'auxiliaire)
  - la lourdeur administrative (dossier FIPHFP)
- La mise en place du télétravail.

## Mettre en place un accompagnement individuel des agents

Qu'il s'agisse de réussir l'aménagement de poste ou réussir le reclassement professionnel, la qualité de l'accompagnement de l'agent est essentielle. Les bonnes pratiques en matière d'accompagnement portent sur :

- La mise en place d'un accompagnement par un partenaire externe (accompagnement visant la compensation du handicap ou accompagnement visant à la construction du projet de reclassement)
- La mise en place en interne d'un conseiller mobilité dédié à l'accompagnement des agents vers un nouveau projet professionnel
- La mise en place de stages d'immersion sur des postes vacants (6 à 12 mois). Cette formule permet au service de tester les aptitudes de l'agent sur un poste vacant et en cas de réussite de bénéficier d'une nouvelle affectation. Pour l'agent, cette formule permet de valider un projet professionnel et de tester un nouvel environnement de travail. Pour la mise en place de ces stages d'immersion, les bonnes pratiques identifiées sont les suivantes :
  - Mettre en place d'un tuteur
  - Communiquer avec l'encadrement, voire avec l'équipe.
  - Communiquer sur l'état de santé de l'agent, avec son accord
- L'envoi d'un courrier de proposition de préparation du retour lorsque l'agent a été arrêté plus de 90 jours pour préparer sa réintégration et identifier les aménagements nécessaires.
- La convocation systématique à un entretien de retour d'arrêt pour accompagner l'agent lors de sa réintégration
- L'intégration dans l'entretien annuel d'éléments permettant de mesurer les décalages perçus entre l'état de santé et les exigences du poste
- La mise en place d'un entretien périodique sur la carrière (ex tous les 7 ans).

## Informer, sensibiliser et mobiliser l'encadrement

Les encadrants, en tant qu'acteurs clés du handicap au travail, sont en proximité avec leurs agents et ont un rôle essentiel à jouer en faveur de l'insertion et du maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Pour cela, des actions de sensibilisation peuvent être mises en place : [cf. fiche méthodologique « Sensibiliser et former le personnel encadrant »](#)

## Mener des actions de prévention primaire

Trois types d'actions peuvent être mis en avant ([cf. guide des bonnes pratiques, fiche « Mener des actions correctives d'amélioration des conditions de travail »](#)) :

- L'achat de matériel adapté en identifiant les solutions techniques limitant l'impact physique de certains métiers identifiés à risque d'inaptitude. Une bonne pratique a été citée sur l'évaluation des risques liés aux métiers des agents de collèges afin d'identifier du matériel plus ergonomique.
- La formation et la sensibilisation aux bonnes pratiques ergonomiques :
  - Formations dispensées régulièrement auprès des professionnels (gestes et postures, manutention, etc.)
  - formation d'un nombre d'agent restreint en interne de manière approfondie (ex : formation Prévention des Risques liés à l'Activité Physique) afin d'intervenir directement dans les équipes pour des analyses de situation, des conseils, etc.
- L'ajustement organisationnel à travers la réorganisation du travail, la configuration des locaux, etc.

## Former l'employeur sur les dispositifs

La professionnalisation et l'information des acteurs tels que le référent handicap, le service de médecine préventive, le service des ressources humaines, les encadrants, sont indispensables de l'anticipation des situations d'inaptitude. Pour cela les employeurs peuvent s'appuyer sur :

- Le réseau Handi-Pacte (groupes de travail, site internet, instance d'échanges de pratiques, etc.)
- Les conférences / actions de professionnalisation organisées par les partenaires handicap (SEEPH, etc.)

## Mettre en place des actions de gestion des conflits pouvant mener à l'inaptitude

Les conflits étant parfois source d'inaptitude, la formation des encadrants voire la mise en place de médiateurs peuvent être une solution pour anticiper les inaptitudes liées aux conflits entre agents. Certains employeurs ont donc mis en place :

- Des formations « Développer des relations authentiques » pour les encadrants dont l'objectif est d'améliorer la communication et diminuer les conflits dans les équipes.
- Des Petits cafés de la communication ou des midis de l'information. Ce sont des rendez-vous mensuels de 2h après la tournée du matin pour aborder des thématiques spécifiques (complémentaire sociale, hygiène, ...). Ces actions pourraient intégrer la communication entre agents afin d'atténuer les conflits dans les équipes.