

357

Vendredi 22 janvier 2010

NOTES D'IÉNA

INFORMATIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

LES CELLULES DE RECLASSEMENT

RAPPORTEURE: MARCELLE RAMONET

AU NOM DE LA SECTION DU TRAVAIL PRÉSIDÉE PAR CHRISTIAN LAROSE

Étude adoptée par le Bureau du mardi 12 janvier 2010 Plus que jamais, les questions liées au reclassement et à la reconversion des salariés se trouvent mises en lumière par la crise économique qui touche notre pays et ses conséquences dramatiques sur l'emploi. Dans ce contexte, les cellules de reclassement occupent une place importante parmi les outils d'accompagnement des salariés licenciés, tout en faisant l'objet de critiques récurrentes, en particulier quant au nombre, au coût et à la qualité des reclassements opérés.

Dans la présente étude, le Conseil économique, social et environnemental dresse un bilan contrasté du fonctionnement de ces cellules et présente un certain nombre de leviers d'action permettant d'en améliorer l'efficacité au bénéfice des salariés, des entreprises et des territoires.

Au-delà, c'est la place des cellules de reclassement dans l'ensemble des dispositifs de reclassement qui se trouve aujourd'hui posée. Le principal défi à relever est de dépasser la démarche de reclassement en situation de crise, qui s'accompagne souvent de drames humains et sociaux, pour aller vers une logique d'anticipation des restructurations et de sécurisation des parcours professionnels.

Avertissement : cette note d'Iéna présente l'étude adoptée par le Bureau du 12 janvier 2010 et présentée en Assemblée plénière le mercredi 27 janvier 2010

■ Publication-Communication: 01 44 43 63 48 ■ Diffusion-Distribution: 01 44 43 63 30

■ ISSN 1767-8188

I -LES CELLULES DE RECLASSEMENT : UN DISPOSITIF UTILE MAIS AUJOURD'HUI CRITIQUÉ

Les cellules de reclassement, qu'elles soient financées par l'entreprise ou subventionnées par l'État, constituent un **dispositif essentiel pour l'accompagnement des salariés licenciés pour motif économique**. Elles sont présentes dans 85 % des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) conclus en 2008 et concernent, s'agissant des cellules conventionnées, 12 000 salariés adhérents.

Cependant, leur efficacité est souvent jugée peu satisfaisante sur le plan du retour à l'emploi, en particulier l'emploi durable. Les données disponibles, bien que parcellaires, traduisent un bilan contrasté de leur activité. L'insuffisance de critères clairement définis ne permet pas toutefois de procéder à une réelle évaluation. Le contenu de l'accompagnement, le coût du reclassement, la formation proposée et la qualité des emplois retrouvés, ainsi que les moyens alloués à ces cellules, très variables selon la taille des entreprises, soulèvent nombre d'interrogations. Le constat est par ailleurs fait d'une grande diversité de pratiques professionnelles ainsi que de difficultés liées à la coordination des acteurs, en particulier le service public de l'emploi. Le dispositif s'avère faiblement contrôlé, tant par la commission de suivi créée en son sein et associant l'ensemble des acteurs, que par l'État. Enfin. son articulation avec le droit du reclassement, lui-même complexe et peu lisible, pose également question.

II - LES VOIES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES CELLULES

Notre assemblée a identifié plusieurs pistes susceptibles d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des cellules de reclassement.

1. Améliorer la procédure de sélection des prestataires

L'élaboration du cahier des charges devrait non seulement précéder le choix du prestataire mais aussi en grande partie le conditionner. Le cahier des charges type élaboré par les services de l'État pour les cellules conventionnées pourrait utilement servir de référence. Les obligations attendues du prestataire devraient être mieux formalisées en précisant certains critères tels que son expérience, les moyens humains et techniques mobilisés et, surtout, l'adéquation entre les propositions du cabinet et les prestations attendues par l'entreprise, notamment en termes d'engagements précis sur le travail de prospection du marché de l'emploi. Plus globalement, une concertation avec les partenaires sociaux est nécessaire dès l'annonce des difficultés économiques et tout au long de la procédure.

2. Relever le niveau d'adhésion des salariés

Le taux d'adhésion des salariés à une cellule de reclassement reste trop faible. Il pourrait être relevé par des mesures telles qu'un changement de dénomination des cellules (antenne emploi, antenne de reconversion...), la mise en place d'un Point information conseil pour expliquer les mesures du PSE et le rôle de la cellule, des entretiens systématiques de pré-adhésion, ou encore une action conjointe et renforcée avec Pôle emploi.

3. Rendre plus efficient le reclassement des salariés

La mise en place d'une cellule le plus tôt possible améliore sensiblement les taux d'adhésion et de reclassement. Il importe donc de **réduire les délais** entre la notification des licenciements et le démarrage de la cellule par la recherche, le cas échéant, d'un **conventionnement de l'État plus précoce et l'anticipation du processus de reclassement** en lien avec les démarches de GPEC. La **réalisation de diagnostics d'emploi et de formation**, associant le service public de l'emploi pour une meilleure connaissance du marché de l'emploi et des profils et compétences des salariés, doit être généralisée.

Afin d'apporter la réponse la plus adaptée à chacun des salariés, il convient de procéder à une **évaluation préalable** dès leur entrée dans la cellule avec un diagnostic individuel d'employabilité. Ensuite, en raison des difficultés spécifiques de reclassement des salariés non qualifiés, mais aussi des publics « fragiles » tels que les seniors, les personnes handicapées et les personnes confrontées à des difficultés sociales, il faut **mettre en place un accompagnement renforcé** plus ciblé. Dans le même esprit, le financement de l'État pour les cellules conventionnées, actuellement plafonné à 2 000 € devrait pouvoir être **modulé, voire augmenté**, en fonction des publics concernés et de la situation des bassins d'emplois.

Par ailleurs, la disponibilité des consultants, leur expérience, la stabilité de l'équipe et le suivi personnalisé des salariés constituent des facteurs clefs de succès du processus de reclassement. Notre assemblée défend par conséquent l'idée d'une **méthodologie d'accompagnement plus unifiée** au travers d'une **démarche qualité**, voire d'une labellisation des cabinets prestataires.

Enfin, il importe **de faciliter l'accès aux dispositifs de formation**, facteur primordial du reclassement, en veillant à la qualité des PSE et à la mutualisation des enveloppes de formation pour permettre leur utilisation optimale et en organisant des conférences des financeurs en vue d'une meilleure prise en charge et d'une plus grande coordination.

4. Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation

L'implication de l'État dans le pilotage et le suivi des cellules est l'une des conditions de réussite du reclassement des salariés licenciés.

C'est pourquoi il importe qu'un contrôle véritable des cellules, conventionnées ou non, soit assuré par les services de l'État, notamment pour la mise en œuvre effective des mesures de reclassement prévues dans le cahier des charges. De la même façon, la démarche d'évaluation doit être renforcée en fiabilisant les données chiffrées des rapports annuels de performances et en enrichissant les indicateurs actuellement retenus (en y ajoutant le taux d'adhésion Une évaluation exemple). pourrait systématiquement organisée un an après la sortie du dispositif **afin** d'apprécier la qualité reclassement au regard de l'emploi durable.

Notre assemblée insiste par ailleurs sur l'importance de la commission de suivi qui doit rester active tout au long de la procédure et exercer pleinement ses missions, et sur le rôle des représentants du personnel, reconnu comme déterminant dans la qualité des résultats.

III - LA NECESSITÉ D'UNE APPROCHE PLUS GLOBALE DU RECLASSEMENT

Au-delà de la performance des cellules, notre assemblée estime que c'est le droit du reclassement dans son ensemble, qui doit être repensé pour plus d'efficacité.

1. Privilégier une démarche en amont et en aval de la cellule de reclassement

En amont, il s'agit **d'anticiper les mutations économiques** en mobilisant notamment les outils de prospective économique et d'aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En aval, il importe **d'accompagner les restructurations** en utilisant les dispositifs destinés à **préserver l'activité ou revitaliser les territoires** tels que les fonds d'intervention (fonds européen d'ajustement à la mondialisation, fonds national de revitalisation des territoires, ...), les conventions d'allocation temporaire dégressive compensant la perte de salaire à la suite d'un reclassement ou encore l'obligation de revitalisation pour les entreprises de plus de 1 000 salariés supprimant de nombreux emplois sur un territoire.

2. Repositionner les cellules de reclassement

Le droit du reclassement est marqué par une stratification de dispositifs dont l'empilement au fil des années fait perdre de vue la lisibilité et la cohérence du système.

Un nombre non négligeable de salariés sont adhérents à la fois à une cellule et à une convention de reclassement personnalisé (CRP), ce qui conduit, s'agissant des cellules conventionnées, à un double financement État/Pôle emploi. Il serait opportun dès

lors d'étudier la suppression de cette double adhésion. En outre, les cellules conventionnées pourraient utilement être repositionnées sur les publics prioritaires (salariés en fin de CDD ou de mission d'intérim ; salariés faisant l'objet de licenciements économiques individuels, y compris ceux des petites entreprises ; salariés des entreprises sous-traitantes impactées par les difficultés économiques des donneurs d'ordre...).

Notre assemblée souligne aussi **l'intérêt de** constituer des cellules interentreprises, notamment dans les secteurs constitués principalement de TPE-PME, de préférence au sein des maisons de l'emploi compte tenu des synergies avec les autres acteurs du reclassement. De plus, **l'implantation de cellules de façon permanente** au niveau d'un département ou d'un bassin d'emploi serait de nature à mieux faire connaître le dispositif et à atténuer son caractère stigmatisant lié à la brutalité des licenciements économiques.

3. Améliorer la qualité des plans de sauvegarde de l'emploi

L'efficacité des mesures de reclassement mises en œuvre par les cellules repose avant toutes choses sur le contenu du PSE. Son élaboration doit s'appuyer sur un dialogue social de qualité entre les partenaires sociaux dans le cadre de débats pacifiés et orientés sur les perspectives de reclassement des salariés. Une attention particulière doit être apportée aux entreprises sous redressement ou liquidation judiciaire qui, par définition, ne disposent pas des ressources suffisantes pour financer des dispositifs de reclassement. Il importe en outre de réaffirmer la responsabilité sociale de l'employeur, vis-à-vis de ses salariés, au regard du reclassement interne et externe à l'entreprise. Le cas des primes supralégales (ou primes à la valise), vues en complément ou en opposition au reclassement, demande qu'une prochaine réflexion soit engagée, englobant le droit du licenciement économique et les indemnités afférentes, et le droit du reclassement, en rappelant les enjeux du dialogue social dans les entreprises.

4. Harmoniser les critères d'évaluation

L'hétérogénéité des critères contenus dans les cahiers des charges pour apprécier le taux de reclassement des salariés obère l'évaluation de la performance des cellules. Ainsi la notion de reclassement se réfère selon les cas à l'offre raisonnable d'emploi, l'offre valable d'emploi ou l'offre valable de reclassement. Les partenaires sociaux pourraient réfléchir à l'instauration d'un cadre normatif unique afin de sortir de l'impossibilité actuelle de mesurer l'activité des cellules.

5. Promouvoir la sécurisation des parcours professionnels

Cet enjeu nécessite au moins le rapprochement des modalités d'accompagnement de la CRP et du CTP, dont le montant et la durée d'indemnisation sont désormais comparables. Il conviendrait au-delà de réfléchir à leur fusion, sauf s'il est préféré de conserver un outil spécifique aux bassins d'emplois particulièrement sinistrés par le biais du CTP. Dans ce des modalités seules d'accompagnement particulièrement renforcées individualisées, et nécessitant en outre un recentrage du CTP sur les publics les plus éloignés du retour à l'emploi, peuvent iustifier le maintien de deux dispositifs.

Par ailleurs, la problématique du reclassement doit s'inscrire dans une approche plus globale de sécurisation des parcours professionnels, dont la gestion des transitions professionnelles et la mobilisation des outils de formation constituent des éléments clés. La création récente du fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels pour améliorer la qualification des salariés et faciliter l'accès à la formation des moins qualifiés et des demandeurs d'emploi, ou encore les dispositifs de portabilité des droits (garanties santé et prévoyance, droit individuel à la formation), constituent une première étape de cette démarche, initiée par les partenaires sociaux et reprise par le législateur.

Cependant, la logique de sécurisation des parcours professionnels se heurte à la complexité de l'organisation administrative, notamment en ce qui concerne l'architecture institutionnelle du système de reclassement. Le reclassement se situe en effet au croisement de démarches pouvant être regroupées en trois pôles : l'aide à la recherche d'emploi, les actions de formation et l'accompagnement des mutations économiques, et fait intervenir une pluralité d'acteurs publics en fonction des politiques mobilisées. Il faut dès lors veiller à décloisonner les circuits de financement et à renforcer le pilotage de l'ensemble du système.

* *

Notre assemblée reconnaît le rôle important des cellules de reclassement dans un contexte économique et social difficile au regard de la situation de l'emploi. Les évolutions qu'elle suggère pour améliorer leur efficacité doivent s'inscrire dans une réflexion plus large sur le droit du reclassement, en lien avec une politique de sécurisation des parcours professionnels.

Face aux mutations croissantes du marché de l'emploi, il devient crucial de **repenser les démarches de reclassement et de reconversion**, non comme des accidents ou des ruptures de parcours, mais comme **des transitions professionnelles** devant s'appuyer sur un continuum de compétences, d'expériences diverses et de formation.

Marcelle RAMONET née le 22 juin 1949 à Brest (Finistère)



Fonction au Conseil économique, social et environnemental

- Membre de la section du Travail (liste A : 2007-2009)

Fonctions actuelles

- Chef d'entreprise
- Conseillère municipale de Quimper
- Conseillère communautaire de Quimper communauté

Anciennes fonctions

- 1^{ère} adjointe au maire de Quimper (2001-2007)
- Députée (1997-2007)
- Présidente du Conseil national du bruit (ministère de l'écologie) (2003-2007)
- Vice-présidente départementale des femmes chefs d'entreprise (FCE) (1986-2002)

Distinctions honorifiques

- Chevalier de la Légion d'Honneur

Diplôme

- Maîtrise de gestion

Ouvrages

- Rapport d'information parlementaire n° 1237 sur *Le développement durable, réponse aux* enjeux agricoles et environnementaux (2003)