

Session 1 : Le projet de Service comme outil de progrès
Le projet de Service comme outil de fusion



M. Benoît DEKERLE – *Directeur – AST 74 – Annecy*

Mme Delphine GRUAZ – *Animatrice DPS – AST 74 – Annecy*

OBJECTIF DE CETTE COMMUNICATION

L'objectif est de montrer comment l'obligation légale de construire un projet de Service a été utilisée lors de la fusion de trois services.

INTRODUCTION

Mis en place par la loi du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail, le projet de Service est « *un cadre d'action commun et partagé par tous les acteurs du SST (directeur, équipe pluridisciplinaire dans toutes ses composantes), un repère pour les entreprises adhérentes et un document pivot pour les pouvoirs publics et le service dans la démarche de contractualisation et d'agrément.* »

Le projet de Service est élaboré au sein de la Commission Médico-Technique (CMT) et approuvé par le Conseil d'Administration. Il définit les plans d'action développés par le service de Santé au Travail pour répondre aux besoins spécifiques de ses adhérents en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels.

Ainsi ce document donne aux acteurs du service de Santé au Travail, à ses adhérents, à ses administrateurs, à ses partenaires et à ses organismes de tutelle, une vision concrète des objectifs que vise le service dans le cadre de ses missions, et des actions qu'il projette de mettre en œuvre pour y parvenir.

Le projet de Service s'appuie sur un diagnostic réalisé à partir de l'analyse des spécificités du territoire et des adhérents, des caractéristiques du service et des moyens dont il dispose, mais aussi des priorités définies dans les plans de prévention régionaux. Tout en s'appuyant sur les actions existantes, ce diagnostic permet de définir les axes de travail prioritaires qui seront développés pendant les 5 prochaines années par AST74.



CONTEXTE

Les services de Santé au Travail sont, aussi bien sur le plan national que régional, dans une dynamique de rapprochement et de fusion. En effet, les deux dernières réformes ont révolutionné la Santé au Travail. Les services doivent étoffer les équipes pluridisciplinaires de compétences diverses. Les petits services ne peuvent offrir les ressources nécessaires aux entreprises adhérentes et ont en particulier du mal à attirer des médecins. Forts de l'expérience de fusion d'autres services, la prévision du départ à la retraite de la Directrice d'Annecy Santé au Travail et l'emploi à temps partiel du Directeur de Thonon a ouvert l'opportunité d'engager une fusion. Dans un contexte économique dynamique qui se maintient dans le département de Haute Savoie, les services de Santé au Travail d'Annecy, du BTP 74 et du Léman ont souhaité fusionner.

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Les trois projets de service étaient largement construits par chacun des services au moment de l'annonce de la fusion. Les équipes de la DIRECCTE et de la CARSAT ont fait le déplacement dans chacun des services de la région Rhône Alpes pour rencontrer les CMT, prendre connaissance de l'avancement des projets et surtout des hypothèses de travail retenues. Ces réunions ont fait l'objet de nombreux échanges et des messages « subliminaux » ont été délivrés concernant le nombre minimum de médecins et l'intérêt à terme de construire des services départementaux. Pour mémoire la région Rhône Alpes comportait à cette date encore 38 services interentreprises pour 8 départements.

Une fois les grands principes de la fusion définis, les Présidents et Directeurs des services candidats à cette fusion sont allés rencontrer la DIRECCTE qui après quelques réserves d'usage a donné son accord de principe. Nous étions fin octobre 2013.

Les projets des trois services « en fusion » étaient très largement avancés et comme expliqué précédemment avaient été présentés à la DIRECCTE lors des réunions organisées au printemps 2013 sur les différents sites. Du fait d'un travail commun au niveau de la région (PARSAT) pour rédiger un diagnostic et de réunions communes sur la démarche de progrès en Santé au Travail, la fusion des trois projets ne devait pas poser de problèmes méthodologiques majeurs.

L'enjeu d'une telle fusion étant avant tout l'adhésion des équipes, il a été proposé à la DIRECCTE deux actions : soit un projet de Service « copié collé » des trois projets, soit un délai afin de fusionner les différentes actions et d'établir un scénario commun sur le suivi individuel des salariés.

Un délai de trois mois pour présenter le projet de Service de la nouvelle entité AST74 (qui n'avait pas encore d'existence juridique) a été obtenu. Il a été créé une instance baptisée multiCMT, composée de membres élus des trois CMT et volontaires pour participer à trois réunions d'une demi-journée, afin de :

- Produire les 19 fiches actions de ce projet de Service comprenant 3 fiches spécifiques pour le secteur BTP en lien avec le projet santé prévention BTP Rhône-Alpes construit par les SIST BTP et l'OPPBTP de la région.
- Présenter la stratégie du suivi individuel élaborée en groupe de travail.

MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DU PROJET DE SERVICE



- Définir des objectifs de réalisation des fiches d'entreprise.
- Valider le protocole électoral de la CMT du nouveau service.
- Valider la proposition de projet de Service final.

Le personnel d'Annecy largement majoritaire a spontanément proposé de faire la réunion à Thonon afin de rencontrer les futurs nouveaux collègues sur leur territoire. Ce point ainsi que plusieurs autres du même type ont été lourds de sens sur la suite des opérations. Saluons l'équipe de la CMT d'Annecy dans cette communication. Pour continuer sur les détails, les pauses ont été l'occasion de nouer des contacts entre les acteurs des différents métiers.

Annecy a su au fil des ans mettre en place et faire vivre des groupes référents qui sont naturellement devenus les porteurs de projet et qui ont su accepter les compétences des deux services accueillis. Cette proposition de projet de Service a été largement diffusée dès le début du mois d'avril 2014. Les nouvelles élections de la CMT se sont tenues une fois les fusions-absorptions validées par les différentes AGE.

La CMT du nouveau service a finalisé ce projet de Service le 5 mai 2014.

A ce stade il est important de préciser que les Conseils d'Administration des trois anciens services ont souhaité que le projet présenté soit en phase avec les ressources prévisible à 5 ans et en particulier la ressource médicale. Afin que le lien avec la demande d'agrément soit le plus étroit possible, les demandes de modulation et de dérogation ont été précisément définies et argumentées dans un chapitre du projet de Service.

RÉSULTATS

Le 16 mai 2014, le Conseil d'Administration paritaire et la Commission de Contrôle ont pris connaissance du projet, échangé et demandé quelques modifications aux médecins présents et ont validé à l'unanimité moins une abstention. L'abstention était motivée par le refus de « cautionner la pénurie médicale subie » tout en reconnaissant la qualité et la pertinence du travail présenté.

Une fois le projet validé, il a été transmis à la DIRRECTE, ainsi qu'au CE et au CHSCT d'AST74 qui se sont prononcés favorablement avec naturellement quelques réserves et des demandes d'éclaircissement.

Vous trouverez ci-dessous l'avis du CE :

« Le Comité d'Entreprise a apprécié les modalités d'information-consultation retenues pour le projet de Service 2014-2019.

Il regrette pourtant que les moyens n'aient pas été pris pour que lui soit communiqué formellement l'avis du CHSCT.

Ce projet de Service présente des orientations valorisantes pour AST74. Le Comité d'entreprise note certains aspects positifs tels que :



- *le fonctionnement de réelles équipes pluridisciplinaires,*
- *le rôle important que sont destinés à jouer les groupes référents*
- *l'importance accordée aux locaux qui sont reconnus comme des moyens de bien réaliser les missions confiées.*

Des points restent à préciser :

- *les différents niveaux de régulation et d'articulation entre les différents acteurs impliqués dans ce projet,*
- *le rôle des assistantes de l'équipe pluridisciplinaire.*

Le Comité d'Entreprise sera attentif au suivi de la mise en œuvre du projet qui sera confié à la CMT. En ce sens, il souhaite qu'elle lui en fasse une présentation régulière.

Le Comité d'Entreprise émet un avis favorable sur le projet de Service 2014-2019. »

La demande d'agrément a été présentée au Conseil d'Administration paritaire et à la Commission de Contrôle qui se sont exprimés de la même manière que pour le projet de Service après avoir entendu la synthèse de l'avis des médecins.

La synthèse de l'avis des médecins sur la demande de renouvellement d'agrément donne également une bonne vision sur leur adhésion au projet de Service de la nouvelle structure issue des fusions. Les deux tiers se sont exprimés sans qu'aucun ne donne un avis défavorable. Bien sur ses avis sont assortis de remarques que nous citerons dans la partie discussion.

DISCUSSION

Comme tous les travaux effectués en CMT, ils ne suscitent pas nécessairement l'adhésion pleine, massive et spontanée de tous les acteurs du service. Le travail d'adhésion au projet se poursuit. Des questions subsistent par exemple le projet a-t-il destin à être hégémonique ?

Citons également la synthèse des remarques des médecins jointe à la demande d'agrément :

- 1.** inquiétudes sur l'impossibilité de suivre les prescriptions réglementaires dans les conditions actuelles de cette réglementation et que le médecin du travail, pivot de l'équipe pluridisciplinaire n'arrive plus à tout assumer tout en portant la responsabilité (projection d'un suivi de 5 000 salariés) ;
- 2.** interrogations sur le fait que les différentes actions du projet de Service ne privent les médecins d'une partie et/ou de la totalité des équipes pluri ;
- 3.** demande d'avoir toujours du personnel qualifié (IPRP et assistante) pour pouvoir assumer les missions ;
- 4.** demande que tous les médecins puissent avoir une infirmière pour les aider dans leur travail mais avis négatif concernant le fait que ces infirmières fassent des visites d'embauche ;



5. demande de formation des médecins au management de leur équipe pluridisciplinaire ;
6. définitions claires des priorités du service avec notamment en ce qui concerne les visites médicales le détail des modulations et dérogations demandées ;
7. le nombre de FE paraît irréaliste à faire ;
8. le médecin du travail doit rester membre de droit du CHSCT ;
9. inquiétudes aussi, malgré la fusion du service, d'inégalité d'effectifs, et de qualité différente de service rendu aux adhérents ;
10. et pour terminer la nécessité toujours de chercher à embaucher des médecins du travail.

Cette façon de travailler a généré des incertitudes qui même si elles sont nécessaires ont pu perturber les équipes. Pour réaliser un travail d'une telle complexité il n'est pas possible d'être dans un fonctionnement séquentiel mono tâche, qui serait apparu au départ très rassurant mais beaucoup moins rapide et moins puissant.

Le CE d'Annecy Santé au Travail s'est donc prononcé défavorablement à cette fusion par manque d'information, mais ensuite positivement sur le projet de Service.

TÉMOIGNAGES

Des témoignages filmés seront insérés.

CONCLUSION

Le projet de Service a été utilisé comme moyen dans le cadre de la fusion et non pas comme une finalité juridique. Ceci permet de commencer à fédérer tous les acteurs autour d'une vision commune, mais sans naturellement résoudre immédiatement les problèmes inhérents à la mutation du métier.

Bravo et merci à tous.