La prévention en santé au travail: Ecosystème, Gouvernance, Evaluation

Dominique GIORGI

La prévention en santé au travail: un objectif majeur, une gouvernance nécessaire dans un écosystème dispersé

SANTÉ AU TRAVAIL : UN ÉCOSYSTÈME RICHE MAIS FRAGMENTÉ
Une multiplicité d'acteurs et de légitimités qui complexifie le pilotage

1. UN PORTAGE RÉPARTI ENTRE DE NOMBREUX ACTEURS

- **État** : définition des politiques, réglementation, tutelle, contrôle et coordination du système.
- **Employeurs** : responsabilité légale de la santé et de la sécurité des salariés et obligation de prévention.
- **Partenaires sociaux** : rôle majeur dans la gouvernance paritaire des **SPSTI**, de l'Assurance maladie – AT/MP et de nombreux opérateurs.
- **Préventeurs et experts** : SPST, organismes de prévention, recherche, évaluation et recherche appliquée.
- **Instances de concertation** : CNPST, CRPST et dialogue social de branche et d'entreprise.

2. DES LÉGITIMITÉS COMPLÉMENTAIRES À ARTICULER

- Une gouvernance à la croisée de plusieurs logiques : **étatique, syndicale, assurantielle, scientifique et opérationnelle**.
- Une multiplicité d'objectifs, d'instruments et de cultures professionnelles.
- La nécessité de concilier **pilotage de l'État et gouvernance paritaire**.

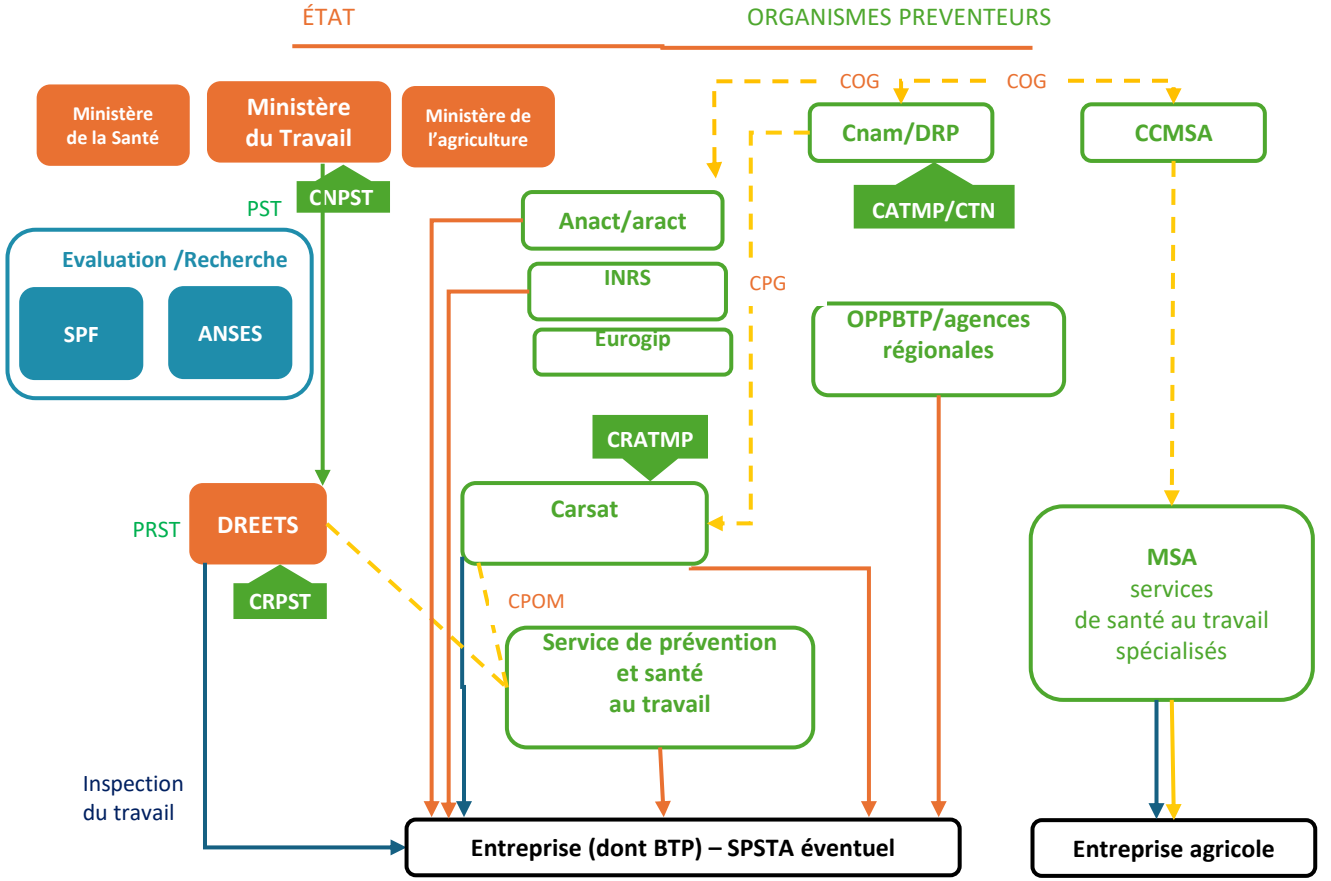
3. DES PROGRÈS RÉCENTS MAIS UN PILOTAGE ENCORE PERFECTIBLE

- Meilleur **partage des objectifs** et amélioration de la coordination entre acteurs.
- Conventions d'objectifs plus cohérentes et développement du dialogue.
- Progrès des SPSTI grâce à la **numérisation et à la certification**.
- Mais les réformes successives de gouvernance n'ont pas encore permis de construire un **pilotage d'ensemble suffisamment robuste**.

🟦 **Message clé**

Le système de santé au travail s'est progressivement structuré, mais la multiplicité des acteurs et des niveaux de décision continue de limiter la lisibilité et la cohérence du pilotage.

UN ÉCOSYSTÈME RICHE MAIS FRAGMENTÉ
Illustration



Source: D. Giorgi
La prévention en santé au travail
Regards-En3s 2025

TROIS FRAGILITÉS MAJEURES À TRAITER
Sécuriser la gouvernance d'ensemble et renforcer la cohérence du réseau

1. IINSUFFISANCE DE L'INSTANCE NATIONALE DE PILOTAGE INTÉGRÉ

- **Instance sommitale** réunissant État, partenaires sociaux et principaux préventeurs?
- Difficulté à garantir un **alignement des objectifs**, la cohérence des interventions et la consolidation des évaluations.
- Nécessité d'une vision commune dans un écosystème où persistent des logiques et cultures différentes.

2. UN PILOTAGE ENCORE PERFECTIBLE DES SPSTI

- Les SPSTI ne constituent pas encore un **réseau suffisamment homogène**.
- Offre de services et outils de gestion : convergent mais encore hétérogènes.
- Besoin de renforcer encore **la coordination et l'outillage communs**.

3. UNE ARTICULATION NATIONAL / RÉGIONAL À RENFORCER

- Coordination encore insuffisante entre les différents **niveaux territoriaux**.
- Échanges croisés entre acteurs nationaux et régionaux à renforcer.
- Enjeu : mieux articuler les orientations nationales avec les **réalités et besoins des territoires**.

Message clé

- **L'enjeu est de mieux les fédérer les acteurs: une gouvernance nationale plus intégrée, un réseau SPSTI plus homogène et une articulation renforcée avec les territoires.**

DES OBJECTIFS DE POLITIQUE PUBLIQUE CLAIREMENT STRUCTURÉS
Les Plans santé au travail donnent un cadre stratégique partagé

1. UNE STRATÉGIE NATIONALE ET RÉGIONALE STRUCTURÉE

- Les **Plans santé au travail (PST)** définissent depuis 2005 les grandes orientations de la politique nationale.
- Leur déclinaison régionale (**PRST**) permet d'adapter les priorités aux enjeux des territoires.
- Le **PST3** a marqué un tournant avec la priorité donnée à la **prévention primaire** et une élaboration concertée avec les partenaires sociaux.

2. LE PST 2026-2030 : PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- **Renforcer la prévention primaire** et développer une véritable culture de prévention.
- **Prévenir les risques** professionnels
- Prévenir la **désinsertion professionnelle et l'usure**, favoriser le maintien dans l'emploi et accompagner salariés et entreprises.
- Adapter la politique de santé au travail aux **nouveaux risques et crises** : événements climatiques extrêmes, catastrophes industrielles, crises sanitaires, risques émergents.
- Clef de réussite: **la QVCT** au plus près des acteurs de l'entreprise; **le dialogue social et professionnel**
- Deux axes transversaux : **communication** et **pilotage/gouvernance** de la santé au travail.

3. DES OBJECTIFS DONT LE PILOTAGE DOIT ENCORE PROGRESSER

- Renforcer l'**évaluation des PST** grâce à des indicateurs cohérents et partagés.
- Mieux articuler les nombreux plans et programmes relevant de la **santé publique, santé environnementale et santé au travail**.
- Simplifier et coordonner les différents instruments de programmation et de contractualisation .

🟦 **Message clé**

Le cadre stratégique est désormais clairement établi ; l'enjeu se déplace vers le suivi des résultats, la cohérence des programmes et l'articulation des différents dispositifs.

DU PST À L'ACTION : MIEUX CIBLER ET COORDONNER
Faire des plans de santé au travail une véritable feuille de route opérationnelle

1. CONCENTRER LES PRIORITÉS

- Se concentrer davantage sur quelques actions à fort impact.
- Éviter la dispersion des moyens et des acteurs.
- Associer à chaque priorité des **indicateurs de suivi**.

2. ALIGNER LES CONVENTIONS ET LES OBJECTIFS

- Faire du **PST la clé de voûte** des politiques de santé au travail.
- Décliner ses objectifs dans les conventions conclues avec les différents acteurs de prévention.
- Assurer une meilleure cohérence des **calendriers, moyens et objectifs** entre les acteurs.

3. RENFORCER LE PILOTAGE COLLECTIF (cf. PST 2026-2030)

- S'appuyer sur le **CNPST / CNOCT** pour réunir État, partenaires sociaux et préventeurs autour des priorités communes.
- Renforcer le pilotage des **SPSTI** avec des bilans annuels standardisés et des indicateurs homogènes.
- Mieux articuler les niveaux **national et régional** via des échanges réguliers entre CNPST et CRPST.

4. MOBILISER DAVANTAGE LES BRANCHES

- Développer les actions de prévention adaptées aux **TPE-PME**.
- Encourager les organismes de prévention de branche et les outils sectoriels, sans préjudice de l'intervention des dispositifs inter entreprises.
- Utiliser le **FIPU** pour soutenir le développement de dispositifs de prévention adaptés aux secteurs.

🟦 **Message clé**

Passer à une logique de quelques objectifs partagés, pilotés et évalués collectivement.

RENFORCER LA CULTURE DE PRÉVENTION DANS LES ENTREPRISES
Faire de la prévention un enjeu managérial et un objet de dialogue

1. MIEUX ACCOMPAGNER LES TPE-PME

- Renforcer encore l'appui des **SPSTI** à la réalisation et à la mise à jour du **DUERP**.
- Faciliter l'élaboration des plans d'action qui en découlent.
- Développer et promouvoir les outils d'**aide à l'évaluation des risques**.

2. INTÉGRER LA QUALITÉ DU MANAGEMENT À LA PRÉVENTION (IGAS 2024)

- Les pratiques managériales influencent la **santé des salariés, la qualité de l'emploi et du travail**.
- Intégrer la qualité du management dans les politiques nationales et régionales de santé au travail.
- L'**ANACT** en accompagnement de l'évolution des pratiques.

3. DÉVELOPPER LA QVCT

- Faire de la **qualité de vie et des conditions de travail** un levier de prévention à part entière.
- Développer les démarches QVCT adaptées aux différents contextes professionnels.
- Prendre en compte les dimensions liées à l'organisation du travail, à l'égalité professionnelle, à l'articulation des temps de vie et à l'expression des salariés.

4. RENFORCER LE DIALOGUE ET L'ÉCOUTE

- **CSE / CSSCT** : une place effective dans l'évaluation et la prévention des risques.
- Renforcer la formation et l'accompagnement des représentants des salariés.
- Développer le **dialogue professionnel** et l'écoute directe des travailleurs pour identifier les risques et les pistes de prévention.

Message clé

La prévention efficace repose autant sur les outils et obligations que sur les pratiques managériales, le dialogue social et l'écoute réelle des salariés.

La prévention en santé au travail: des légitimités à concilier, des travaux d’évaluation toujours utiles

FOCUS 1 Les partenaires sociaux et la santé au travail

- La négociation sociale en amont: ANI, Accords de branche et d'entreprise
- La gestion paritaire dans l'action
- Le quadripartisme en supervision et orientation

Comité national de prévention et de santé au travail (CNPST)

Créé par la loi du 2 août 2021 · instance permanente du COCT · pendant national des comités régionaux (CRPST)

Composition quadripartite

- **L'État :** ministères du travail, de l'agriculture
- **Les partenaires sociaux :** organisations représentatives des employeurs et des salariés
- **Organismes de prévention et d'expertise :** Cnam-AT/MP, CCMSA, autres sur invitation…

Compétences

- **Orientations** de la politique nationale, notamment le Plan santé au travail (PST)
- **Suivi et évaluation** de leur mise en œuvre
- **Cohérence et coordination** de l'action des acteurs de la prévention
- **Offre de services des SPST :** socle commun de service, certification, passeport de prevention,
- **Avis et propositions :** recherche, formation, prévention de la désinsertion professionnelle, gouvernance, tunnel de cotisations, orientations FIPU…

Rôle d'orientation, de concertation et de coordination, sans pouvoir de décision opérationnel. Mais décision paritaire s'agissant du socle commun de service, certification, passeport de prévention (loi 2021)

Comités régionaux de prévention et de santé au travail (CRPST)

Créés par la loi du 2 août 2021 · déclinaison régionale du CNPST

Composition

- **L'État :** préfet de region, DREETS
- **Les partenaires sociaux :** organisations représentatives des employeurs et des salariés au niveau régional
- **Organismes régionaux de prévention :** Carsat, MSA

Compétences

- **Orientations régionales :** déclinaison du Plan santé au travail (PST) dans le Plan régional (PRST)
- **Suivi et évaluation** de la mise en œuvre du plan regional; diagnostic régional
- **Coordination** des acteurs régionaux de la prévention
- **Offre de services des SPST :** suivi au niveau régional (avis sur la politique d'agrément, sur le contenu des contrats d'objectifs et de moyens)
- **Avis et propositions** sur les enjeux de santé au travail du territoire

FOCUS 2: l’évaluation et le regard extérieur

- Un regard critique sur les pratiques et la gestion
- Des propositions et des perspectives tracées
- Trois exemples de rapports IGAS

FOCUS 2: l'évaluation et le regard extérieur

Des propositions et des perspectives tracées

IGAS 2020 les SPSTI : qualité, prévention et pilotage

1. GARANTIR UN SOCLE COMMUN DE SERVICES

- Définir un **socle de prestations de base**.
- …un **référentiel de certification**.
- Harmoniser les pratiques.

2. MIEUX UTILISER LES RESSOURCES

- Développer la **pluridisciplinarité**.
- Mobiliser les possibilités de la **télémédecine**.
- Réorienter les ressources vers la **prévention**.

3. RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LE PILOTAGE

- **Transparence de la gestion et des cotisations**.
- Renforcer **le pilotage** par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.
- Coordination entre SSTI et **autres acteurs de la prévention**.

4. MODERNISER LES SYSTÈMES D'INFORMATION

- SI **permettant le partage des données** entre SSTI.
- Suivi de l'activité, connaissance des besoins et pilotage national.

Un rapport largement pris en compte dans les travaux législatifs de 2020-2021

FOCUS 2: l'évaluation et le regard extérieur

Des propositions et des perspectives tracées

IGAS 2025 Structurer un véritable parcours national de prévention de la désinsertion

1. RENFORCER LA DÉTECTION PRÉCOCE

- Améliorer les **outils d'identification du risque de désinsertion**.
- Opportunité d'un **indice national de risque de désinsertion professionnelle?**
- Conditions: **validation scientifique, technique et juridique** et concertation avec les partenaires sociaux.

2. MIEUX COORDONNER LES ACTEURS

- Clarifier les rôles des intervenants et fluidifier les **orientations entre dispositifs**.
- Coopérations entre **SPST, Assurance maladie, Cap emploi, MT et employeurs**.
- **Cellules PDP :point d'appui structurant du parcours**.

3. ACCÉLÉRER LE PARTAGE D'INFORMATIONS

- **Interopérabilité des SI**.
- Echanges d'informations dans le respect du **secret médical et de la protection des données**.
- Cf. article PLFSS sur échanges MT/MC/Méd traitant

4. PASSER À UNE LOGIQUE DE PARCOURS

- Intervenir **avant la dégradation de la situation**.
- Favoriser les solutions de **maintien en emploi, adaptation du poste, reclassement ou reconversion**.
- Suivre le salarié dans la durée.

Un thème prioritaire identifié, un chantier ouvert

FOCUS 2: l'évaluation et le regard extérieur

Des propositions et des perspectives tracées

L'innovation en santé au travail IGAS 2026
Moderniser le système et son pilotage et placer les besoins des salariés au cœur de la prévention

1. PILOTER LA PERFORMANCE

- Des outils d'appréciation de la performance des SPSTI.
- Un scoring national fondé sur les enquêtes annuelles?

2. FAIRE DU NUMÉRIQUE UN LEVIER STRUCTURANT

- Priorité: interopérabilité des SI.
- Exploitation des données pour construire une politique de prévention adaptée aux besoins.

3. COORDONNER LES ACTEURS

- Impulsion nationale à la modernisation et au partage des données.

4. MIEUX ÉCOUTER LES BÉNÉFICIAIRES

- Enquêtes de satisfaction auprès des adhérents des SPSTI?
- Etudes sur les besoins des salariés.
- Intégrer l'expérience des bénéficiaires dans l'amélioration des services.