

1. Enjeu : renforcer l'impact du plan pour les 2 années restantes

Ce bilan a pour objectif d'apprécier la dynamique du plan et ses effets, d'identifier les conditions qui font la réussite ou les obstacles des actions. Il permet ainsi à l'ensemble des acteurs impliqués de prendre toute mesure utile pour faciliter l'aboutissement des actions. Il s'agit alors de mettre à profit la période conclusive du plan (2024 à 2025) et de préciser la stratégie et les moyens d'action.

2. Le PRST, une dynamique globale utile et reconnue

Un acteur à part entière de la santé au travail. Le PRST est reconnu comme un outil utile et pertinent dans le paysage de la santé au travail (96 % des répondants). Il participe d'une meilleure connaissance des problématiques, de la coordination et de la coopération des acteurs de la santé au travail, de la visibilité des actions.

Une valeur ajoutée spécifique pour mieux agir sur les territoires. Le plan apporte une valeur ajoutée à la santé au travail : mise en œuvre concrète de la pluri-institutionnalité, intérêt à découvrir des pratiques inspirantes, pertinence du collectif pour se préparer à agir auprès des entreprises et des travailleurs.

« La valeur ajoutée est de se mettre en relation, nous tous institutions, Dreets et ARS, mais aussi SPST, on s'apporte mutuellement beaucoup d'informations. »

Une dynamique globale reconnue et encouragée. L'organisation et l'animation sont reconnues pertinentes. La participation se fait sur un spectre large d'acteurs institutionnels et de SPST. Une participation renforcée des partenaires sociaux est attendue : débat social, capacité à faire le lien avec le monde du travail et force de relais.

Une meilleure connaissance des problématiques santé-travail. Le plan contribue à ces connaissances et permet de prioriser, tant à l'occasion des travaux des comités que lors de la découverte de sujets nouveaux. Il est souligné l'importance à poursuivre la production des connaissances, par exemple sur le registre santé publique – santé au travail.

Un accélérateur de coopération. Cette coopération inter-institutionnelle et inter-disciplinaire demande du temps pour fructifier. Elle impacte positivement les travaux des comités et la qualité du service rendu aux entreprises et aux travailleurs. Pour autant, une limite est identifiée lorsque des participations sont insuffisantes.

« X est toujours aux abonnés absents, difficile de construire avec eux. C'est pénalisant, cela ne permet pas de construire de nouvelles actions. On ne passe pas le cran de nouvelles actions partenariales supplémentaires. »

Un apport concret limité pour la prévention en entreprise. Résultat plus nuancé qui se comprend eu égard aux finalités assez différentes des actions (outils et de méthodes pour les entreprises v/s prospectives pour acteurs relais) et aux résultats opérationnels parfois difficiles à produire. Le choix des cibles finales pour chacune des actions mérite d'être clarifié ou précisé.

Des résultats plus hétérogènes à propos de la valorisation. La valorisation des travaux sont appréciés. Elle est interne (comités et acteurs) et externe (en direction des entreprises et des travailleurs). Mais elle a des limites, il est parfois difficile d'apprécier l'impact du travail réalisé, on se questionne sur la massification de la diffusion...

« Il y a un manque de connaissance de ce que font les autres comités techniques. »

« Les supports de communication sont très bien. Par contre, leur diffusion est insuffisante et les personnes concernées ne se les approprient pas. »

3. De la feuille de route à la réalisation des actions : des chemins différenciés

Les comités techniques révèlent à cette étape des situations très hétérogènes :

- **« En panne »**, comités qui se réunissent peu ou plus, qui peinent à clarifier leurs objectifs et/ou leurs participants sont parfois en difficulté avec l'animation.
- **« Au travail »**, comités qui progressent, parfois en rencontrant des limites ou des difficultés : participation fluctuante, besoin de redéfinir les objectifs, réalisations limitées par des moyens insuffisants.
- **« Hyper actif »**, comités soutenus par des objectifs et un programme clair, des méthodes d'animation engageantes et une participation active. Souvent ponctué par des réalisations intermédiaires, valorisées et encourageantes.

Des modalités assez différentes de conduite des travaux. Animation, pédagogie, capacité d'entraînement du groupe... et cadre sympathique. Les participants apprécient l'organisation et l'animation (90 % des répondants). L'animateur(trice) joue un rôle essentiel par ses qualités pédagogiques et relationnelles, ses capacités à mobiliser, motiver et engager, par la méthode mise en œuvre de conduite de projet, enfin par la valorisation de la complémentarité des participants. Des obstacles aussi, exprimés en termes de distance, d'entretien de la motivation, de temps disponible, de recherche de juste équilibre entre présentiel et distanciel.

« Très bonne dynamique collective. Une place accordée à chacun des participants et des institutions respectives. Une réelle co-construction collective. »

« Seule difficulté, la grandeur du territoire complique les réunions en présentiel. »

Les objectifs de travail, élément structurant des comités techniques. Pour la plupart des membres, les objectifs sont structurants et sont l'une des conditions de la participation. Mais pour quelques comités, la participation s'essouffle et peut être liée à la difficulté de fixer des objectifs communs. Une animatrice de comité témoigne de l'effort et du temps nécessaire à la formation d'objectifs communs dans le groupe lorsque les participants ont des attentes hétérogènes :

« Les participants sont arrivés avec des confusions. Il a fallu un temps substantiel pour se mettre d'accord sur le sujet avant de s'adresser aux autres préventeurs puis aux entreprises. »

Aboutir à des choses utiles : quel agenda ? Concernant ce que nous pourrions appeler « l'aboutissement » des comités techniques ou les « livrables », les participants estiment que le travail a des débouchés utiles. En contrepoint, il existe des difficultés, lorsqu'on est confronté à un manque de concret, à des objectifs trop lointains. Le séquençage des actions au travers des livrables intermédiaires est un moyen de rythmer les travaux et de ne pas s'essouffler.

« Se mettre d'accord a été trop long, mais en réalité il faudrait avoir des livrables intermédiaires qui nous challengent. »

Une appréciation hétérogène de la valorisation des travaux. Les avis sont ici très nuancés. La valorisation se discute sur deux plans complémentaires. Interne : curieux de savoir « ce que les autres font » ou « ce qu'ils ont produit » ou encore « comment font-ils ? ». Externe : quelle stratégie et quels outils pour valoriser les travaux en direction des entreprises et des acteurs-relais ? Pour des animateurs, le temps est venu de former et/ou de diffuser. La cible que constituent les entreprises est souvent abordée de manière problématique, comme un champ de compétence étranger et difficile à saisir.

« Il manquerait un espace ressource pour identifier tous les acteurs et pouvoir communiquer avec eux. »

« On voulait monter une démarche de prévention TPE et PME (...) Mais nous n'avons pas réussi à mobiliser les représentants des employeurs et des salariés... je ne sais pas pourquoi (...) L'objectif serait de s'appuyer sur le tissu entrepreneurial, les consulaires. C'est notre cible, mais ils ne sont pas présents (...) Peut-être faut-il dès le départ aborder un positionnement des entreprises. »

4. Motivations et mobilisation des acteurs : des atouts pour la réussite du plan

Un intérêt à travailler ensemble et un sentiment d'utilité. Il est frappant de noter combien la participation, au-delà de la légitimité statutaire, est encouragée par des bénéfices individuels : intérêts, plaisir à participer, sentiment d'utilité (93 % des répondants). A contrario, les situations qui ne produisent pas cette réciprocité implication/reconnaissance pourraient favoriser le détachement de participants.

« Très heureuse d'avoir pu y participer ! »

Ce que cela apporte aux participants. Il existe des contreparties symboliques à l'implication des acteurs du plan. Des acteurs et des réseaux intéressants et soutenant (119 citations), des savoirs renforcés à propos des problématiques de territoire (105 citations), de nouvelles méthodes ou instruments pour agir (103 citations), un espace de perfectionnement de sa pratique (60 citations).

Une difficulté majeure pour s'y investir : le temps. La contrainte temporelle n'est pas tant liée à un manque de latitude accordée par les hiérarchies qu'à une charge de travail conséquente qui limite voire empêche l'investissement. Des commentaires expriment le regret de ne pouvoir être plus présent, mais aussi une exigence d'efficacité :

« J'ai peu de temps à dégager pour le PRST4 car je dois répondre aux demandes de visites des employeurs, bien que ma N+1 me laisse le temps nécessaire pour participer. »

« Chronophage en plus des autres missions. »

Problématique au regard des objectifs, d'autant que les travaux sont conditionnés par la capacité de soutien de l'équipe.

« Les ressources sont trop peu pérennes pour assurer les réalisations de l'ensemble du PRST. Des participants viennent, ils ont été sollicités mais ne savent pas pourquoi ils sont là. Cela se répercute sur l'animation qui prend plus à sa charge. »

Méthode

Le bilan est réalisé en décembre 2023 à partir de 3 sources d'informations : un questionnaire (87 réponses), une analyse documentaire (14 supports), des interviews qualitatives (11 personnes). Il a été confié à un cabinet externe garantissant le recul du quotidien de l'animation. La version complète du bilan (22 pages) est disponible auprès de la Dreetts.

Sept suggestions pour la période 2024-2025

- 1. Un socle commun de formation pour les membres du Croct.** Renforcer les connaissances communes : la santé, les conditions de travail et la sinistralité, les activités économiques par territoire et branche professionnelle.
- 2. Impliquer les comités et la gouvernance au travers des Pitch.** Consolider leurs liens : donner aux membres du Croct plus de visibilité sur les travaux des comités, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées.
- 3. Soutien méthodologique pour réussir la conduite des Cotech.** Aide méthodologique aux animateurs pour faciliter l'animation et les travaux de groupe, s'inspirant des stratégies, outils et méthodes déjà développés.
- 4. Clarifier et spécifier les « produits de sortie » des Cotech.** Selon leurs objectifs (natures et cibles), aider les comités à clarifier les productions attendues.
- 5. Engager des stratégies d'actions par branche et par territoire.** Aider chacun des comités à adopter des stratégies de ciblage des entreprises selon les territoires et les branches professionnelles.
- 6. Valoriser ensemble les travaux des comités auprès des entreprises et acteurs relais.** Soutenir les comités techniques dans la phase de vulgarisation et de diffusion de leurs productions.
- 7. 2025 : 12 mois pour 12 repères santé au travail en Hauts-de-France.** Clore le PRST 4 avec panache ! Concentrer 2025 sur la valorisation des recommandations de prévention.