

Session 4 : Evaluation et perspectives du Projet de Service
Elaboration et mise en œuvre
du Projet de Service :
retour d'expérience et préconisations



Dr Catherine BLACKER-SCHOLLER – *Consultante Formatrice Qualité en Santé – Paris*

L'évolution de la mission des Services de Santé au Travail (SST), initialement dévolue aux seuls médecins du travail, puis depuis 2002 à des équipes pluridisciplinaires, a été redéfinie dans la loi 2011-67 du 20 juillet 2011. Par ailleurs, le contexte actuel de la démographie médicale se traduit par une diminution du nombre de médecins du travail en activité

La loi prévoit entre autres dispositions l'obligation pour les SST d'élaborer un projet de service qui s'inscrit dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens. L'application de cette disposition est pour les SST l'occasion de transformer une contrainte en un élément structurant et dynamisant pour les équipes face aux contraintes actuelles.

Ce projet de service a pour objet de définir les priorités d'action du service.

Si les SST engagés dans une démarche qualité ont été amenés à entreprendre l'élaboration de leur projet de service, la généralisation de cette exigence engendre un besoin d'appui méthodologique pour permettre à tous les SST d'établir une stratégie permettant de répondre aux besoins des entreprises et des salariés, en accord avec les orientations nationales et régionales.

Afin de mieux cerner ces besoins et de proposer aux SST les éléments clé d'un processus d'élaboration du projet de service, nous avons réalisé avec un panel de SIST ayant élaboré leur projet de service ou en cours d'élaboration de celui-ci, un bilan des points forts, points faibles, difficultés et leviers.

Les constats ont permis de définir les étapes clés du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet de service répondant aux exigences réglementaires et affirmant la spécificité de la mission d'un SIST par rapport aux besoins identifiés et au contexte local.

Ce panel regroupait des services de taille variable (40 000 à 430 000 salariés suivis par an) et dont l'avancement de l'élaboration du projet de service était également variable de la phase de réflexion à la mise en œuvre d'un projet abouti pour la période en cours.



Les préconisations établies concernent à la fois :

- la structuration d'un projet spécifique pour la définition, la mise en œuvre et le suivi du projet de service, en appliquant une méthodologie rigoureuse de gestion de projet
- les éléments constitutifs de ce projet de service, sa mise en œuvre et son suivi.

I- La gestion du projet d'élaboration du projet de service :

1) Le pilotage :

Le succès repose sur l'implication forte du directeur, le président ou idéalement le binôme président-directeur comme éléments moteurs et pilotes du projet.

- La démarche est animée et suivie par un comité de pilotage (ou groupe projet) dont les missions sont clairement définies, en particulier les relations internes avec la CMT, le CA, la CC. Ce comité de pilotage rassemble des représentants des différentes catégories de collaborateurs choisis parmi les personnalités motrices identifiées et volontaires. Ce comité de pilotage est représentatif de la pluridisciplinarité du service et de la mission d'animateur et coordonnateur des médecins du travail.

2) Le travail en groupe

- La participation des sites périphériques aux groupes de travail renforcent la cohésion du service,
- La formation à la gestion de projet est un pré requis indispensable au lancement. La définition claire des missions et responsabilités au niveau de l'instance de pilotage et des groupes de travail est un des facteurs clé de succès.
- La nécessité d'un accompagnement a été affirmée par l'ensemble du panel.

3) L'évaluation initiale des ressources nécessaires au projet est un point critique pour sa réussite :

Le chiffrage doit être le plus précis possible des ressources humaines et matérielles nécessaires non seulement à l'élaboration du projet de service mais également à sa mise en œuvre et à son suivi.

Les outils de pilotage de la gestion des ressources sont mis en place.

4) L'organisation de la communication interne sur le projet et son avancement vise à obtenir et à maintenir l'adhésion et implication de l'ensemble des personnels.

5) La communication externe à destination des entreprises, employeurs, salariés, correspondants externes, et ensemble des parties prenantes est planifiée y compris l'estimation des ressources nécessaires.



II- L'élaboration du projet de service

- 1) Une place primordiale est accordée à la définition objective du besoin des différentes parties prenantes - salariés, employeurs, entreprises - en termes de prévention, santé au travail, maîtrise des risques professionnels, et au sens plus large santé publique.
- 2) Les orientations stratégiques du projet de service : la recherche de l'adéquation le service rendu par le SIST associée à la prise en compte des plans nationaux et régionaux permet de définir les orientations stratégiques et les priorités, en prenant également en compte les actions entreprises dans le territoire par les acteurs du réseau.
- 3) A partir de ces orientations stratégiques, sont ensuite définis les objectifs du projet de service : objectifs réalistes, mesurables et hiérarchisés.
Ces orientations stratégiques et ces objectifs sont en cohérence avec la stratégie financière pluri annuelle.
- 4) Ces objectifs retenus sont déclinés en plans d'action élaborés pour une période donnée. Pour chaque plan d'action, les indicateurs de suivi sont définis initialement. Les plans d'action intègrent un plan de mise en adéquation des ressources et des compétences avec les objectifs.

III- La mise en œuvre du projet de service et son suivi

Chaque plan d'action est déployé sous la responsabilité d'une personne identifiée. Le suivi de l'avancement est assuré par le comité de pilotage : atteinte des objectifs, difficultés rencontrées, actions d'amélioration à mettre en place.

Le déploiement du projet de service est en étroite relation avec la démarche de progrès du service.



IV- Schématisation du processus « Projet de service »

