

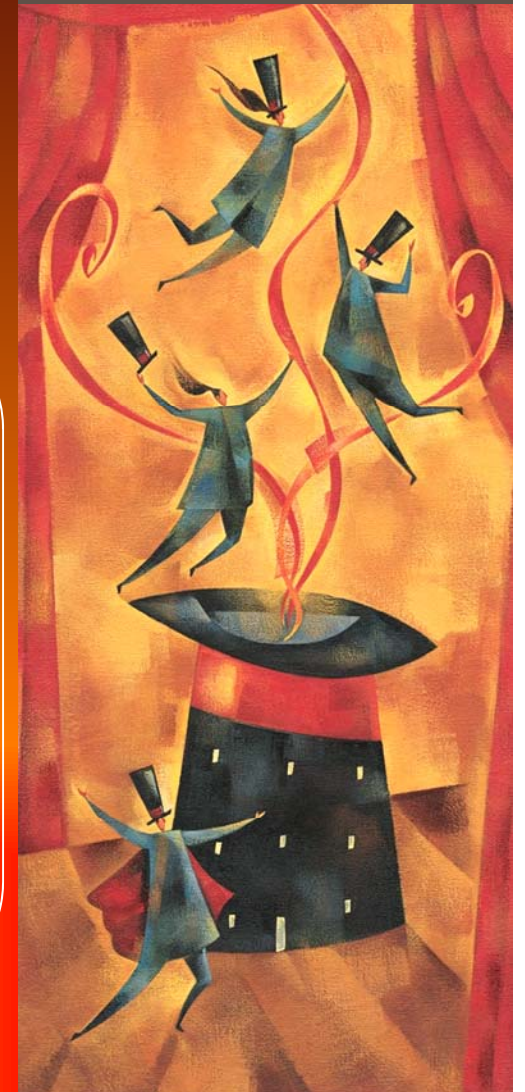


ASSOCIATION PARITAIRE POUR
LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL
DU SECTEUR AFFAIRES SOCIALES

Programme concerté et organisé pour un Retour Au Travail Adapté (PRATA)

Yves Cormier, conseiller réadaptation / prévention
SST, Agence SSS Bas-Saint-Laurent
Marie-Sylvie Dubé, représentante syndicale
CRDI-TED du Bas-Saint-Laurent
Patrice Labrosse, conseiller SST-QVT
CSSS de Témiscouata
Nicole Morneau, gestionnaire services auxiliaires
CSSS de Kamouraska

La prévention,
comme la magie,
ça s'apprend !








COLLOQUE ASSTSAS 27 et 28 avril 2010 | Centre de congrès et d'expositions de Lévis



Plan de présentation

Section 1 - Contexte et origine du PRATA

-  Impacts humains et financiers
-  Plan d'implantation
-  Plan de communication
-  Plan d'évaluation
-  Valeurs portées par la démarche



Plan de présentation

- ☀ Section 2 – Le programme PRATA
 - 🌐 Le qui, le quand, le comment et le quoi
 - 🌐 Le processus d'accommodement
 - 🌐 Un exemple de PRATA
 - 🌐 Processus d'intégration
 - 🌐 Les résultats quantitatifs et financiers



Plan de présentation

- ☀ Section 3 – Les retombées humaines
 - 🌐 Ce qu'en pensent les travailleurs
 - 🌐 Ce qu'en pensent les gestionnaires
 - 🌐 Ce qu'en pensent les intervenants syndicaux
 - 🌐 Ce qu'en pensent les intervenants SST
 - 🌐 Ce qu'en pensent les médecins traitants

- ☀ Questions et réponses



Section 1



Section 1 – Contexte et origine

- ☀ Programme de retour au travail adapté
- ☀ Contexte, objectifs, origines
- ☀ Impacts humains et financiers
- ☀ Plan d'implantation
- ☀ Plan de communication
- ☀ Plan d'évaluation
- ☀ Valeurs portées par la démarche



PRATA (Programme de retour au travail adapté)

- ☀ Approche visant le soutien et la responsabilisation des travailleurs vivant des problèmes de retour au travail
- ☀ Objectif commun paritaire d'améliorer le processus de retour au travail
- ☀ Retour au travail mieux adapté aux capacités du travailleur
- ☀ Meilleure préparation du travailleur
 - 👤 Coffre à outils thérapeutiques
 - 👤 Coffre à outils vs identification des risques au travail et à la maison
 - 👤 Coffre à outils vs choix des méthodes et des approches sécuritaires



Contexte de création du PRATA

- ☀ Au Bas-Saint-Laurent, un service régional en promotion et prévention de la santé des travailleurs (SRPPST) existe depuis l'an 2000
 - ☀ Financé par les établissements au prorata de la masse salariale
- ☀ Un psychologue organisationnel et un conseiller en prévention SST sont en poste
- ☀ Ces deux conseillers donnent du soutien-conseil à neuf des dix établissements du RSSS-BSL (7 CSSS, CJ et CRDI-TED)
- ☀ PRATA : un ajout aux services déjà donnés



Contexte de création du PRATA

- ☀️ PRATA présenté et adopté en juin 2008 à la Table des directrices générales et directeurs généraux
- ☀️ Projet autofinancé visant l'ajout d'un professionnel affecté à la réadaptation des travailleurs vivant avec des limitations
- ☀️ L'étude démontre une possibilité d'améliorer la situation financière en assurance salaire et en CSST des établissements bas-laurentiens
- ☀️ Soutien financier de l'Agence pendant 2 ans pour défrayer le salaire à 100 % la première année et 75 %, la deuxième année



Origine du PRATA

- ✿ Étude exploratoire 2006-2008 de l'ampleur humaine et économique des TMS en CSST, en assurance salaire
- ✿ Mandat obtenu pour étude de pré faisabilité et présentation d'un projet d'intervention de la Table des directrices générales et des directeurs généraux de la région 01
- ✿ Plus de 1 200 dossiers TMS analysés et rétention de 540 dossiers (durée et coûts importants)
- ✿ Rétention par établissement et par année, le nom des travailleurs, le diagnostic, la durée et le coût des absences



Objectifs initiaux du PRATA (DG)

- ☀ Favoriser la présence au travail, compte tenu des conséquences (n-d des RH, perte d'expertise, etc.)
- ☀ Réduire la durée des absences et favoriser un retour au travail dans des conditions gagnantes
- ☀ Diminuer les impacts humains et financiers (accessibilité de services travailleur/client, QVT, etc.)
- ☀ Créer un projet novateur et mobilisateur
- ☀ Rendre des fonds disponibles pour la prévention
- ☀ Autofinancer les coûts du projet par la performance



Impacts humains des TMS (étude)

- ☀ Les TMS touchent directement plus de 300 personnes par année au Bas-Saint-Laurent
- ☀ À chaque année, entre 10 et 20 travailleurs demeurent avec des limitations fonctionnelles permanentes
- ☀ Entre 1 et 5 personnes doivent quitter le réseau SSS
- ☀ Impacts humains et psychologiques sur la personne et son entourage
- ☀ Présence de certains pièges à la réussite du processus de réadaptation (kinésiophobie, chronicité, judiciarisation et médicalisation du dossier)



Impacts financiers des TMS

- ☀ Les TMS représentent au, Bas-Saint-Laurent, plus de 10 millions en coûts directs en trois ans (2006, 2007 et 2008) +/- 20-25 % des coûts totaux d'absence
- ☀ Les TMS représentent entre 20 et 30 millions supplémentaires en coûts indirects
- ☀ La rareté des ressources humaines crée une pression sur les remplacements à temps supplémentaire, l'épuisement des ressources, ce qui engendre d'autres problèmes d'absentéisme



Plan d'implantation du PRATA

- ☀ PRATA développé en mode gestion de projet
- ☀ Idée - problème – opportunité / développement SST
- ☀ Documenter l'importance du problème (nombre, coûts, théories, expérimentations positives / négatives)
- ☀ Déterminer nos alliés et les réticences (acceptation sociale du projet)
- ☀ Préparer un plan de communication avec message distinct à chacune des parties prenantes
- ☀ Établir les coûts des ressources au projet et les échéanciers



Plan d'implantation du PRATA

- ☀ Évaluation et ajustement constant du projet en fonction des idées apportées par les partenaires ou les difficultés rencontrées
- ☀ Documenter chacune des étapes prévues
- ☀ Présentations fréquentes (Plan de COM sur l'état d'avancement du projet) à tous les niveaux hiérarchiques
- ☀ S'entourer de gens différents (interdisciplinaires) incluant les plus critiques
- ☀ Évaluer le synchronisme; go/no/go fréquents et décision de continuer ou non ou d'ajuster le projet



Trucs et conseils

- ☀️ Nous avons débuté avec les dossiers d'absence les plus anciens avec un objectif, après 2 ans, de pouvoir prendre, si requis ou possible, des dossiers de 8 à 12 semaines d'absence
- ☀️ Période de rodage avec moins de dossiers à traiter au cours d'une journée (2 ou 3 dossiers au début)
- ☀️ Selon la capacité des intervenants, augmentation à 4 ou 5 dossiers par jour



Plan régional de communication du PRATA

- ☀ Avec mon directeur des ressources humaines
- ☀ Auprès de collègues SST ou de spécialistes
- ☀ Au comité de direction de l'Agence
- ☀ À la Table des DG
- ☀ Au comité régional des DRFI
- ☀ Au comité régional des DRH
- ☀ À la Table de concertation régionale syndicale
- ☀ La CSST



Plan local de communication du PRATA

- ☀ Dans les comités de direction / gestion des établissements
- ☀ Dans les CPSST
- ☀ Dans les CMDP
- ☀ Dans les rencontres avec les directions des ressources humaines et des équipes SST



Trucs et conseils

- ☀️ Processus lourd à planifier, à organiser, mais nécessaire
- ☀️ Représente une des conditions de succès dans l'implantation de projets SST
- ☀️ Présentations à faire sur PowerPoint



Plan d'évaluation du PRATA

- ✿ Étude pour réviser les coûts des absences 2006-2008 à chaque année
- ✿ Évaluation multicritères du programme aux années (12, 24, 36 et 48 mois postimplantation)
- ✿ Questionnaire sondage en élaboration sur la satisfaction des participants
- ✿ Évaluation après chacune des rencontres
- ✿ Évaluation de fin de chaque PRATA



Valeurs portées par le PRATA

- ☀️ Respect des individus, des expertises et des rôles respectifs
- ☀️ Paritarisme et volontariat responsables
- ☀️ Écoute et participation actives
- ☀️ Objectifs communs centrés sur le travailleur
- ☀️ Partage de l'information, des connaissances et de l'expertise



Valeurs portées par le PRATA

- Développement des individus et des organisations
- 99 % des employés qui ont besoin d'aide sont dévoués
- Approche globale de la santé de la personne et de la situation problématique
- Retrouver un sens et du plaisir au travail
- Chaque travailleur est unique, tout comme chacun des PRATA



Valeurs portées par le PRATA

- ☀ Le travailleur doit être capable de faire 100 % des tâches de son travail ou de son emploi d'accommodement
- ☀ Approche systémique : la personne dans ses systèmes de vie (travail, loisirs, activités à la maison)
- ☀ Le projet doit impérativement s'autofinancer
- ☀ Le transfert des connaissances et des compétences vers les intervenants des établissements (durée du projet : deux ans)



Valeurs portées par le PRATA

- ☀ Obligation de moyens et non pas de résultats de retour au travail
- ☀ Le résultat garanti est que le dossier a cheminé vers une solution orientée selon le contexte
 - ☀ Retour dans l'emploi initial, accommodement, réorientation de carrière, retraite, fin d'emploi, etc.



À retenir

- ☀ Approche novatrice
- ☀ Préparation minutieuse
- ☀ Communication tous azimuts
- ☀ Preuves à faire
- ☀ Démarche en continuels développement
- ☀ Tous sont invités à participer et à améliorer le PRATA



Section 2



Section 2 – Le programme PRATA

- ☀ Un processus d'intégration
- ☀ Le qui, le quand, le comment et le quoi
- ☀ Un exemple de PRATA
- ☀ Le processus d'accommodement
- ☀ Les résultats quantitatifs et financiers



Un processus d'intégration

- ☀ Intégration d'une personne fragilisée dans un contexte de travail
- ☀ Intégration d'un nouveau processus dans les organisations
- ☀ Intégration des ressources internes au processus
- ☀ Intégration du processus d'accommodement dans le PRATA



À qui s'adresse le PRATA

- ☀ S'adresse à tout travailleur qui présente des problèmes TMS et de retour au travail, en assurance salaire, CSST ou SAAQ
- ☀ Le travailleur est priorisé par l'intervenant du service SST selon certains critères (titre d'emploi, durée, besoins du travailleur, niveau de difficultés rencontrées)
- ☀ Le travailleur peut être recommandé par le médecin traitant, le syndicat, le gestionnaire ou à sa demande



À qui s'adresse le PRATA

- ✱ Aux membres du comité PRATA composé du travailleur, de son gestionnaire, du représentant syndical, de l'intervenant du service SST et du conseiller réadaptation / prévention SST



Le quand

- ☀ À l'intérieur de la durée du projet TM d'octobre 2008 à septembre 2010
- ☀ Démarche PRATA mise en place le plus rapidement possible après l'absence
- ☀ Idéalement, 8 à 12 semaines après le début de l'absence (avant chronicisation)
- ☀ Dans notre démarche régionale, nous avons priorisé, pour les 6 premiers mois, les dossiers les plus vieux (moyenne de 17 mois)



Le quand

- ☀️ Durant la deuxième période d'une durée de 6 mois, la moyenne des dossiers traités est passée à 11,6 mois
- ☀️ Pendant la période de 12 à 18 mois du projet, des dossiers de 3 à 15 mois sont en traitement (moyenne de 8 à 9 mois)



Le comment

- ☀ Un processus de résolution des problèmes de retour au travail
- ☀ Un programme écrit, un plan de travail (plan de retour au travail adapté) et des comptes rendus de rencontres
- ☀ Un échange d'information directe, écrite et rapide dans un contexte d'interdisciplinarité axé sur le retour au travail
- ☀ Des rencontres en comité de travail afin d'identifier et de résoudre les problèmes liés aux conditions de retour au travail



Le comment

- ☀ Le comité fonctionne en consensus et propositions au médecin traitant (ex : IRM, expertise, retour progressif ajusté)
- ☀ Processus volontaire avec obligation d'être responsable dans l'action



Le quoi

- ☀ Travaillleurs affectés de problèmes de dos, (entorse et HD), tendinite et épicondylite
- ☀ Travaillleurs affectés ou non de problèmes psychologiques sous-jacents, préalables ou autres
- ☀ Travaillleurs affectés de multiples problématiques, incluant absentéisme excessif
- ☀ Processus WIP (work in progress), ajustable, adapté spécifiquement au travailleur avec autorégulation et autoévaluation du processus par les membres



À retenir

- ☀ Grands besoins d'aide des travailleurs avec TMS
- ☀ Cibler quelques pathologies principales
- ☀ Cibler les travailleurs les plus touchés
- ☀ Approche par petits pas et on ajuste au fur et à mesure
- ☀ Objectif d'aider les travailleurs avec risque de chronicité aussi tôt que 8 à 12 semaines



Un exemple de démarche PRATA

- ☀ Le travailleur priorisé est invité à participer au programme
- ☀ L'intervenant syndical et le gestionnaire sont avisés
- ☀ L'intervenant syndical appelle le travailleur
- ☀ Le programme PRATA et un exemple type des étapes du plan de RAT sont acheminés à tous
- ☀ Une date de rencontre est planifiée



Un exemple de démarche PRATA

- ☀️ La première rencontre vise à informer et à créer le climat de confiance
- ☀️ Un bilan des informations disponibles est fait (état des douleurs, approches thérapeutiques, difficultés appréhendées, etc.) et un plan des actions à venir est élaboré
- ☀️ Un compte rendu est écrit et on convient de qui fait quoi
- ☀️ Une date de rencontre ultérieure est fixée (2 ou 4 semaines)



Un exemple de démarche PRATA

- ☀ L'information écrite est acheminée à tous les membres du comité PRATA, en plus du médecin traitant et des professionnels de la réadaptation (CSST si requise)
- ☀ À la deuxième rencontre et aux suivantes, une lecture et adoption du compte rendu est faite, en plus du bilan de santé, des activités prévues et la planification des activités à venir
- ☀ Ainsi de suite jusqu'au retour au travail dans son emploi régulier, un emploi d'accommodement ou la fin de l'emploi



À retenir

- ☀ On crée un climat de confiance
- ☀ On identifie, on analyse les problèmes et on organise les solutions
- ☀ On partage l'information tout au long du processus
- ☀ On répartit les tâches et les responsabilités



Des exemples d'actions prévues

- ☀ Retour à des tâches allégées, en progressif en jours ou en heures, en surplus ou non selon le travailleur
- ☀ Suivi PDSB individuel par un formateur expérimenté
- ☀ Évaluation des risques et des exigences physiques du travail et rapport écrit de chacune des interventions
- ☀ Analyse ergonomique du poste de travail
- ☀ Expertise médicale (diagnostic, plan thérapeutique, etc.), développement des capacités de travail, rendez-vous médical, IRM, traitements et rapports physio/ergo, programme de remise en forme, de reprise des saines habitudes de vie, etc.



Processus d'accommodement

- ☀ En vertu du droit à l'égalité dans la Loi canadienne et québécoise sur les droits de la personne...
- ☀ Obligation pour l'employeur, l'association syndicale et le travailleur à aménager le milieu de travail de façon à faciliter la réintégration au travail (modification de l'environnement de travail, des tâches ou de l'horaire de travail)
- ☀ Obligation d'accommoder, si incapable de refaire son emploi, en raison de limitations fonctionnelles (notion du handicap selon la loi)



Processus d'accommodement

- ☀ Si un consensus médical convient que le travailleur ne peut refaire son emploi...
- ☀ On utilise la liste de postes à être affichés et on détermine si des possibilités d'emplois sont réelles
- ☀ On choisit quelques postes (1 à 3) à analyser, idéalement en tenant compte de l'ancienneté
- ☀ On fait l'analyse avec le gestionnaire, le travailleur, le syndicat et le conseiller SST



Processus d'accommodement

- Le rapport est écrit et entériné par tous les participants
- Le rapport est soumis au médecin traitant et/ou au médecin désigné afin qu'il se prononce sur la capacité à effectuer le travail de façon sécuritaire et d'offrir une prestation normale de travail
- En cas d'avis positif du médecin, un essai est fait avant l'octroi du poste
- L'accommodement à des limites



À retenir

- ☀ S'adjoindre les professionnels des relations de travail à ce niveau de la démarche
- ☀ On doit les impliquer assez tôt dans la démarche
- ☀ Le gestionnaire du nouveau milieu de travail est interpellé dans la démarche
- ☀ On évalue et on essaie avant de finaliser l'entente ou d'octroyer le poste



Les résultats post 12 mois

- ☀ Estimé d'économies de 400 000 \$ en 2008-09
- ☀ Diminution de plus de 500 000 \$, en 2009-2010, des coûts d'absence globale dans les neuf établissements qui ont participé au programme
- ☀ Diminution de la durée d'absence de 31 % entre 2006 et 2008
- ☀ Diminution du coût moyen d'absence de 24 % depuis 2006



Les résultats post 12 mois

- ☀ 72 travailleurs soutenus avec PRATA depuis octobre 2008 et 90 travailleurs depuis 2006
- ☀ 90 % des PRATA durent moins de 4 mois, à raison d'une rencontre par mois
- ☀ Création d'une nouvelle dynamique dans les organisations



Les résultats post 18 mois

- Développement d'aisance et d'expertise par les participants
- Questionnement par les participants et les médecins sur une autre utilisation du PRATA (ex. : santé psychologique)
- Une formation est requise pour aller plus loin (entretien motivationnel +)
- Diffusion des résultats



À retenir

- ☀ Données financières très prometteuses
- ☀ Données chiffrées (durée, nombre de rechutes, etc.) encourageantes
- ☀ Démarche et attentes qui dépassent le cadre de la réadaptation et du comité PRATA
- ☀ Retombées humaines difficiles à chiffrer
- ☀ Besoins d'évaluation fine par des chercheurs universitaires



Section 3



Section 3 – Les retombées humaines

- ☀ Ce qu'en pensent les travailleurs
 - ☀ Ce qu'en pensent les gestionnaires
 - ☀ Ce qu'en pensent les intervenants syndicaux
 - ☀ Ce qu'en pensent les intervenants SST
-
- ☀ Questions et réponses



Ce qu'en pensent les travailleurs

- ☀ Ils sont partie prenante aux décisions qui les concernent : donc, ils adhèrent et se mettent en action
- ☀ Ils se sentent supportés et écoutés dans ce qu'ils vivent
- ☀ Ils passent en mode actif (apprennent de leur expérience)
- ☀ Diminution de l'anxiété parce qu'ils savent ce qui arrivera dans les prochaines semaines ou mois



Ce qu'en pensent les travailleurs

- ☀ Baisse des réflexes de défense, les travailleurs viennent pour avancer ou améliorer leur situation
- ☀ Aide / force la prise de conscience
- ☀ Ils se sentent importants : on pense et on intervient pour eux
- ☀ Vu par certains travailleurs comme une forme de considération de l'employeur



Ce qu'en pensent les travailleurs

- ☀️ Très formateur pour tous
- ☀️ Les travailleurs peuvent poser toutes les questions les préoccupant
- ☀️ On prend le temps de bien leur expliquer tout le processus
- ☀️ Ils se sentent moins seuls avec leur problème



Ce qu'en pensent les gestionnaires

- ☀ Meilleur suivi pour eux du processus d'absence
- ☀ Se sentent appuyés et apprentissage dans les étapes du processus de réadaptation
- ☀ Sont au cœur de l'action et des décisions
- ☀ Maintien / approfondissement du lien avec le travailleur
- ☀ Mandats et objectifs clairement expliqués au début



Ce qu'en pensent les gestionnaires

- ☀ Aide à appuyer certaines demandes de corrections préventives non priorisées
- ☀ Collectivité dans les retombées positives
- ☀ Aide à créer une nouvelle culture de gestion
- ☀ Tous les participants doivent s'investir
- ☀ Approche adaptée aux personnes, ni trop dure, ni trop enrobée (adaptée au travailleur)



Ce qu'en pensent les gestionnaires

- ☀ Humanitude dans les rapports avec les travailleurs vulnérables
- ☀ Démarches intéressantes, car en interdisciplinarité
- ☀ Aide le gestionnaire dans la gestion de ses postes ou ses affectations à afficher
- ☀ Aide, lorsque requis, à recadrer certaines situations ou comportements non souhaitables ou non sécuritaires



Ce qu'en pensent les gestionnaires

- ☀ Les décisions sont appuyées sur la mise en commun des faits et des informations médicales et administratives
- ☀ Développe une pensée préventive
- ☀ Prendre le temps de s'occuper de son employé



Ce qu'en pensent les partenaires syndicaux

- Rôle de vigile dans le processus : témoin et acteur de ce qui est fait avec objectivité, équité et justice
- Change les relations / perceptions patronales et syndicales
- Respect des rôles d'information et de soutien du syndicat
- Chacun des intervenants respecte les rôles des autres intervenants et collabore



Ce qu'en pensent les partenaires syndicaux

- Plus d'information pour le syndicat qui peut mieux aider, informer et collaborer auprès des travailleurs impliqués et les remplaçants
- Idéalement, le même intervenant syndical tout au long du processus avec un même travailleur
- Les employés sont plus anxieux au début, mais s'améliorent lors des rencontres
- Belle expertise à développer
- Rôles positifs et constructifs



Ce qu'en pensent les intervenants des services SST

- Amélioration de la qualité de l'information (en temps réel)
- Gain sur les appels à tous les intervenants concernés
- Travail en équipe, moins en silo
- Vision globale et systématique de la personne
- Meilleure relation avec les médecins traitants
- Plus grandes connaissances des rôles des gestionnaires et des partenaires syndicaux



Ce qu'en pensent les intervenants des services SST

- Excellente plateforme pour donner la même information à tous et expliquer
- Vision plus élargie des problématiques de retour au travail visant des effets plus à long terme (réduire les rechutes, récurrences ou aggravation des lésions)
- Développe une meilleure compréhension des réalités et des besoins des autres partenaires
- Aide à développer des affinités utiles dans d'autres dossiers SST



À retenir

- ☀ Le PRATA répond à un objectif et un besoin commun de retour au travail adapté pour certains
- ☀ Besoins individuels des différents intervenants pris en compte et répondus en grande partie
- ☀ Compréhension commune
- ☀ Planification et organisation efficaces
- ☀ Compréhension et actions faites en consensus
- ☀ Mise en action préventive et évaluation



Questions?
Réponses
Commentaires

Merci!



ASSOCIATION PARITAIRE POUR
LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL
DU SECTEUR AFFAIRES SOCIALES

5100, rue Sherbrooke Est, bureau 950

Montréal (Québec) H1V 3R9

514 253-6871 – 1 800 361-4528

260, boul. Langelier

Québec (Québec) G1K 5N1

418 523-7780 – 1 800 265-7780

info@asstsas.qc.ca

www.asstsas.qc.ca

